

Editörler:
Prof.Dr.Himmet KARADAL
Prof.Dr. Erdogan EKIZ
Doç.Dr. Mehmet Naci EFE
Dr.Öğr.Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL

GİRİŞİMCİ KÜLTÜR & YÖNETİM Güncel Gelişmeler



Kültür
Metaverse
Kültür Ağacı
Dijital Yerlilik
Popüler Kültür
Coğrafi İşaretler
Çok Kültürlülük
Dijital Göçmenlik
Kişi-Örgüt Uyumu
Tematik Restoranlar
Yenilikçi İş Davranışı
Çok Kuşaklı Örgütler
Belirsizlikten Kaçınma
Farklılıkların Yönetimi
Sanatta Sürdürülebilirlik

ÖZGÜR
YAYINLARI

Girişimci Kültür & Yönetim: Güncel Gelişmeler

Editörler:

Prof.Dr.Himmet KARADAL

Prof.Dr. Erdogan EKIZ

Doç.Dr. Mehmet Naci EFE

Dr.gr.yesi Menekşe şAHİN KARADAL



Published by
Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.
Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep
☎ +90.850 260 09 97
📞 +90.532 289 82 15
🖱 www.ozgurayinlari.com
✉ info@ozgurayinlari.com

Girişimci Kültür & Yönetim: Güncel Gelişmeler

Entrepreneurial Culture & Management: Current Developments

Editörler: Prof.Dr.Himmet KARADAL • Prof.Dr. Erdogan EKİZ
Doç.Dr. Mehmet Naci EFE • Dr.Öğr.Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL

Language: Turkish
Publication Date: 2023
Interior desing by Yeter Yeşilyurt
Cover design by Mehmet Çakır
Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0
Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-975-447-679-8

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub184>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

H., Karadal, E., Ekiz, M. N., Efe, M., Şahin Karadal (2023). *Girişimci Kültür & Yönetim: Güncel Gelişmeler*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub184>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Sunuş

Türk kültürünün **liderlik ve girişimcilik** potansiyelinin yüksek olduğu aşıkardır. Nitekim McClelland (1961) başarı güdüleri ve girişimcilik kabiliyetleri açısından yaptığı sıralamada **Türkiye** ilk sırada. İkinci sırada ABD (Katolik), üçüncü sırada Arjantin, altıncı sırada Fransa, onaltıncı sırada ABD (tümü), on yedinci sırada Almanya, 28. sırada İngiltere yer almaktadır. **Türk milletinin genç ve dinamik nüfusu** ile ilk sırada yerini koruduğu düşünülmektedir. Ülkemizde, girişimcilik ve liderlik konularındaki çalışmalar teşvik edilmeli, toplumun her kesiminde bu konularda farkındalık oluşturacak çalışmalar yapılmalıdır. Tabiatıyla, girişimcilik ve liderlik konularında kongre, sempozyum, konferans ve seminerlerin organize edilmesi yararlı olacaktır.

EMI, Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından **tescil** edilmiştir. EMI ile **Özbekistan**'da TEAM Üniversitesi, **Azerbaycan**'da Hazar Üniversitesi, **Kazakistan**'da Turan Üniversitesi arasında **işbirliği protokolü** (MoU) imzalanmıştır. EMI, Doğu Akdeniz Üniversitesi (**KKTC**), Vizyon Üniversitesi (**K.Makedonya**), İstanbul Nişantaşı Üniversitesi gibi birçok üniversite ve kurum ile işbirliği içindedir. 2023 itibarıyla, EMI zamanla küresel normların üzerinde nitelikli ve zengin bir insan kaynağına sahip hale gelmiştir. Yasal dayanağını, 2011 yılından beri eğitim ve danışmanlık hizmeti sunan **Dilkur Akademi Limited** Şirketi oluşturmaktadır.

EMI, *Entrepreneurship and Management Inquiries* (Girişimcilik ve Yönetim İrdelemeleri) kelimelerinin ilk harflerinden oluşmaktadır. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries* dergisinin de desteğiyle, **Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi** ismiyle 8 adet bilimsel kongre düzenlenmiştir. 9.EMI Kongresi Özbekistan'ın başkenti Taşkent'te TEAM Üniversitesi ev sahipliğinde (7-10 Kasım2023) gerçekleşecektir.

EMI Girişimcilik ve Yönetim Bilimleri Enstitüsü, akademik işbirliğine dayanan sosyal ve kültürel gelişmeyi hedefleyen girişimcilik, yönetim ve organizasyon alanında seçkin bir kurumdur. Sosyal bilimlerde, özellikle de “Girişimcilik ve Yönetim” alanında **Türk Dünyası** başta olmak üzere

tüm dünyada, girişimciliğin, işbirliğinin, profesyonel yönetim anlayışının, bilimsel araştırma ve etik değerlerin gelişmesine katkıda bulunmak üzere kurulmuştur. Yayıncılık, kongre organizasyonu ve eğitim alanlarında faaliyet göstermektedir.

EMI Enstitüsü tarafından, yayıncılık alanında 2017 yılında *EJMR* (*EUropean Journal of Managerial Research*) ve *Journal EMI* (*International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*); 2018 yılında ise, *ASSTUDIES* (*International Journal of Arts and Social Studies*) isimli akademik dergiler kurulmuştur. Uluslararası hakemli ve alan indeksli bilimsel birer dergi olup, yayın dili, **Türkçe & İngilizce**'dir. Bu dergilere Dergipark üzerinden ulaşılabilir. Kitap yayınlamak üzere 2020 yılında *Dilkur Yayıncılık* kurulmuştur.

Sekiz EMI kongresinde toplam **2 bin 544** akademisyenin hazırladığı **1552 bildiri** sunulmuştur. EMI Kongresinin ilki ve üçüncüsü **Lefkoşa**'da, ikincisi **Kapadokya**'da, dördüncüsü **İstanbul**'da, beşincisi **Gostivar/Makedonya**'da, altıncısı Bosna-Hersek **Gorazde**'de, yedincisi Özbekistan **Taşkent**'te ve sekizincisi **Aksaray Bilim Merkezi**'nde düzenlenmiştir. Kongrenin dili **İngilizce & Türkçe** olup, kongrede sunulan bildiriler ISBN numaralı özet ve tam metin "**Bildiri Kitabı**"nda yayımlanmaktadır. Kongrede sunulan bazı çalışmalar ulusal-uluslararası kitapta **kitap bölümü** olarak; Bazı çalışmalar da ulusal-uluslararası hakemli dergilerde **makale** olarak yayımlanabilmektedir.

Bu kitap yedinci ve sekizinci **EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi**'nde sunulan bildirilerden seçilmiştir. **7.EMI Kongresi**, 20-22 Haziran 2022 tarihlerinde **Özbekistan**'ın başkenti **Taşkent**'te **TEAM Üniversitesi** ev sahipliğinde düzenlenmiştir. Kongreye **Türkiye** başta olmak üzere, *ABD, İngiltere, KKTC, Tayvan, Romanya, Norveç, Belçika, Fransa, Arjantin, Arnavutluk, Özbekistan, Azerbaycan, Kırgızistan, Kazakistan, Pakistan, Gürcistan, Filipinler, K.Makedonya, Güney Afrika, Zimbabve, Nijerya, Malezya, Bangladeş , İran, BAE, Hindistan, Ukrayna, Fas gibi 34 ülkedeki 143 kurum* veya üniversiteden **278 akademisyen** tarafından **184 bildiri** sunulmuştur.

8.EMI Kongresi, 17- 19 Kasım 2022 tarihlerinde **Aksaray Bilim Merkezi**'nde düzenlenmiştir. *Türkiye başta olmak üzere, Kazakistan, Kanada, Romanya, İngiltere, Yeni Zelanda, ABD, Nijerya, KKTC, Kırgızistan, Özbekistan, Azerbaycan, Arjantin, Pakistan, Gürcistan, Umman, Birleşik Arap Emirlikleri, Fas ve Bangladeş* gibi **20 ülkedeki 129 üniversiteden 337 akademisyenin** katılımı ve katkılarıyla **215 bilimsel bildiri** sunulmuştur.

Çok paydaşlılığı ve katılımcılığı esas alan EMI; Beşerî, sosyal ve kültürel sermayenin geliştirilmesi amacıyla *akademisyenler, girişimciler, kamu-özel-STK yöneticileri, sanatçılar ve lisansüstü öğrencilerinin bilgi paylaşımına azami düzeyde katkı sunmaktadır.*

İlki ve üçüncüsü **Lefkoşa**'da, ikincisi **Kapadokya**'da, dördüncüsü **İstanbul**'da, beşincisi **Gostivar/Makedonya**'da, altıncısı **Bosna-Hersek Gorazde**'de, yedincisi **Özbekistan Taşkent**'te ve sekizincisi **Aksaray**'da düzenlenmiştir. Yedinci EMI Kongresinde, **34 ülkeden** ve **143 kurum** veya üniversiteden 278 akademisyen tarafından 184 bildiri sunulmuş; Sekizinci kongrede ise, 20 ülkeden *129 üniversiteden* 337 akademisyenin yüzüze/çevrimiçi katılımı ve katkılarıyla 215 bilimsel bildirinin sunulmuştur. 8 EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresinde toplam **2 bin 544** akademisyenin hazırladığı **bin 552 bildiri** sunulmuştur. Bu bildiriler, ISBN numaralı bildiri kitabında yayımlanmıştır (www.emissc.org).

Bu vesileyle, Ülkemizde girişimciliğin gelişmesine ve koordinasyonuna önemli katkılar sağlayacak kapsayıcı bir birimin tesis edilmesi yararlı olacaktır. Önerimiz Cumhurbaşkanlığına bağlı "**Girişimcilik Ofisi**"nin kurulması şeklindedir. Kitabın akademisyenlere, girişimcilere, yöneticilere, ve kişisel gelişime değer veren tüm yenilik severlere yararlı olması dileğiyle...

Prof. Dr. Himmet KARADAL

Uluslararası EMI Girişimcilik ve Yönetim Bilimleri Enstitüsü

Ön Söz

Girişimci kültür, genel kültürden beslenir ve girişimcilik faaliyetlerini örgütlemenin ayrılmaz bir parçasıdır. Girişimci kültür sadece bireysel girişime değer katmakla kalmaz, aynı zamanda üretimin verimliliğinin artmasına, ürün ve hizmetlerin kalitesinde iyileşmeye ve sonuç olarak bir bütün olarak makro ekonomik faydaya da katkıda bulunur.

Girişimci kültürün diğer çağrışımı olan kültür girişimciliği de önemli bir kavram olarak bu çalışmada yer almıştır. Bu konuda yeterince yayın olmaması bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Kültür ve sanat ilişkisi çoğu insanın aklına ilk gelen konudur. Çünkü birçok kişi kültürü oldukça soyut bir alan olarak algılama eğilimindedir. Bu anlamda kültürün çağrışımlarına baktığımızda, sanat, yetenek, fikirler, miras, boş zaman değerlendirme gibi kavramlar da dikkatimizi çeker. Nitekim, fikirler, yetenekler ve bireysel yaratıcılık, ürün ve hizmetler geliştirmenin temelini oluşturuyor. Örneğin; sanatsal yeteneğe sahip bir kişinin sanatsal performans üretimi, moda tasarımcısının geliştirdiği marka, tiyatro oyuncularının seyircileri için tasarladığı sanatsal ürün. Bu örneklerin her birinde, sanatsal ve yenilikçi ifade, değer üretme ve yeni işler için itici güç motivasyonu vardır. Kültürel ve yenilikçi endüstriler bu şekilde tanımlanabilir. Kültürel, sanatsal nitelikte veya kültürel ve tarihi mirasla ilişkilendirilen mal, hizmet ve faaliyetlerin üretimi veya çoğaltılması, tanıtılması, dağıtılması ve/veya ticarileştirilmesi temel amacı olan organize bir faaliyettir.

Örneğin sosyal girişimcilik, toplumdaki olumlu değişikliklere odaklanmıştır. Girişimciler ağırlıklı olarak çevresel, sosyal ve kültürel sorunları çözmek, toplumsal farkındalık yaratmak, sorumluluk bilinci geliştirmek için gönüllü faaliyetlerden oluşan projeler yürütülmekte ve çeşitli start-up'lar kurmaktadır. Öte yandan sanat girişimciliği, somut olmayan bir kültürel üretim, sanat yönetimi gibi girişimcilik alanlarında da çokça girişimcilik faaliyeti olmasına rağmen bu alanda akademik çalışma sayısı beklenen düzeyde değildir. Bu konuda yapılacak akademik çalışmaların somut üretimler alanında kültürel girişimleri destekleyecektir.

Hem kültürün hem de girişimcilik kültürü için akademisyenler çokça tanımlar yapmışlardır. Bu tanımlardan ilham alarak girişimcilik ve iktisadi açıdan girişimcilik kültürü, insanların bir dizi üretim, sosyal ve manevi ihtiyaçlarını giderme becerilerine dair yaklaşımları olarak ifade etmek mümkündür. Ekonomik kültür; ekonomik faaliyet için değerler ve güdüler sistemi, herhangi bir mülkiyet biçimine dair tutum, sosyal başarı ve ticari başarı arasındaki ilişki, serbest girişime atfedilen değer, girişimcilik için bir sosyal ortamın oluşturulması ve geliştirilmesi gibi hususları ihtiva eder. *Girişimcilik kültürü ise*, yürürlükte olan yasal normlara, etik ve ahlaki kurallara ve uygulamadaki davranış normlarına uygun olarak kuruluşlar tarafından girişimcilik faaliyetlerini yürütmenin belirli, yerleşik ilkeleri, teknikleri ve yöntemleri olarak ifade edilebilir.

Girişimcilik kültürü; oluşumu, medeni bir iş ortamı, kamu ve devlet zihniyeti, girişimcilerin haklarını, görevlerini, sorumluluklarını belirleyen, onları haksız rekabet benzeri tehlikelerden koruyan fiili yasal normlar gibi birçok faktör tarafından belirlenir. Devlet, girişimcilik faaliyetini düzenleyen yasal normların ihlali için önlemler alır. Girişimcilik kültürünün amacı, şu iki ana sorunun çözümü ile ilgilidir: belirli bir sosyo-ekonomik ortamda hayatta kalmak ve belirlenen hedeflere ulaşmak için içsel entegrasyonu sağlamak. Her büyük işletmede departmanlar, bölümler, yönetimler, işletmenin yapısını tekrarlayan farklı alt kültürlerle sahiptir. Fark, endüstrilerin çeşitliliğinden ve insan faaliyeti alanlarından kaynaklanmaktadır. Kârlı anlaşmalar, yenilikçilik, yönetim kültürü vb. kültür olabilir. Farklı kültürlerin, alt kültürlerin varlığı gerginliğe, çatışmalara yol açabilir. Bu nedenle, herhangi bir işletme için önemli bir görev, işletmenin kendi farklı alt kültürlerine sahip çeşitli organizasyonel bölümlerinin yakınlaşması ve entegrasyonudur.

Bir bütün olarak girişimcilik kültürü, girişimci organizasyonların kültürünün oluşumuna, girişimcilerin kendi kültürüne, girişimcilik etiğine, iş görgü kurallarına ve genellikle kültür gibi bir kavramı oluşturan diğer birçok unsura bağlıdır. Girişimcilerin mesleki etik, kurumun etik kuralları, genel kabul görmüş iş yapma kuralları, girişimcilerin kültür ve eğitim düzeyi, gelenek ve göreneklere uyma dahil olmak üzere genel etik standartlara uyması, toplumda yürürlükte olan, meşru iş yapma pratikleri için gerekli bilgi düzeyi gibi hususlar da önemlidir.

Kültür, girişimciye model olabilmeli, kurumunun girişimcilik faaliyetinin ufkunu tahmin edebilmeli, çalışmaya teşvik edebilmeli, planlananları uygulayabilmeye, her durumda karar verebilmeye ve sorumluluk alabilmeye dair normlar ihtiva etmelidir. Bu sayede, bir girişimci hayal kurabilir, girişimin beş-on yıl sonraki geleceğini belirlemek için karmaşıklığı basite indirgeyecek

bir sezgi edinebilir. Girişimcilik kültüründeki en önemli faktör, teknoloji, ekonomi ve iş araçlarının felsefesine ilişkin bilgiyi ve değeri görmesidir. Dolayısıyla, bir girişimcilik kültürünün en önemli unsurları şunlardır:

- Yasallık, yasal işlemlerden, sözleşmeden doğan ilişkilerden ve akdedilmiş yasal anlaşmalardan kaynaklanan yükümlülüklerin ve görevlerin tam olarak yerine getirilmesi, ortaklara, rakiplere, tüketicilere, çalışanlara yalnızca malın değil, aynı zamanda manevi zararın da verilmemesi;
- İnsanlara, tüketicilere, ortaklara ve devlete karşı dürüst tutum;
- Mesleki etik, kurum etik kuralları, genel kabul görmüş iş yapma kuralları, girişimcilerin kültür ve yetiştirilme düzeyleri, taciz edilme dereceleri, toplumdaki geleneklere ve karakterlere saygıyı içeren genel etik standartlara bağlılık, meşru iş ve değerlerinin yürütülmesi için gerekli bilgi düzeyi.

Başarılı bir girişimci olmak isteyen herhangi bir kişi, evrensel insani niteliklerin yanı sıra, bir girişimciye özgü niteliklere de sahip olmalıdır. Bunlar:

- Yeni veya sıra dışı iş fırsatlarını görür ve bunlardan yararlanır; olaylar tarafından zorlanmadan önce harekete geçer.
- Bir zorlukla başa çıkmak veya bir engeli aşmak için tekrarlanan çabalara hazır; bir hedefe ulaşmak için yaklaşımları değiştirir.
- Orta riskli durumları tercih eder; riski tartar, riski azaltmak veya sonuçları kontrol etmek için harekete geçer.
- İşleri daha iyi, daha hızlı veya daha ucuza yapmanın yollarını bulur; mükemmelliğe ulaşmak için çabalar, verimlilik standartlarını yükseltir.
- İş yapmak için tam sorumluluk alır ve kişisel fedakarlıklar yapar; işi çalışanlarla birlikte veya onların yerine alır.
- Hedefleri açıkça ifade eder, uzun vadeli bir vizyona sahiptir; sürekli olarak kısa vadeli hedefler koyar ve ayarlar.
- Müşteriler, tedarikçiler, rakipler hakkında kişisel olarak bilgi toplar; bu amaçla kişisel ve iş bağlantılarını farkındalığı için kullanır.
- Büyük görevleri alt görevlere bölerek planlar; finansal performansı izler ve bunları karar vermede kullanır; iş performansını izlemek için prosedürler geliştirir veya kullanır.
- Hedeflerine ulaşmak için insanları, iş ve kişisel bağlantılarını etkilemek ve ikna etmek için dikkatli stratejiler kullanır.

- Başkalarının kurallarından ve denetiminden bağımsız olmaya çalışır; bir engelle karşılaştığında veya başarısız olduğunda yalnızca kendisine güvenir; zor görevleri yerine getirme yeteneğine inanır.

Bütün bunlar, girişimcinin davranışları toplum tarafından onaylanan tam teşekküllü bir kişi olarak gerçekleştirmesini sağlar.

Girişimcilik kültürü denildiğinde, örgüt kültürü veya yönetim kültürü konusuna da değinmemek mümkün değil. *Örgüt kültürü*, bir örgütün üyelerinin davranış ve eylemlerinde bağlı kaldıkları temel varsayımlardan oluşur. Bu varsayımlar temel olarak bireyi çevreleyen çevrenin vizyonu ve onu düzenleyen değişkenler (doğa, mekân, zaman, iş vb.) ile ilgilidir. Nesnel örgüt kültürü genellikle kuruluştaki yaratılan fiziksel çevre ile ilişkilendirilir: binanın kendisi ve tasarımı, konumu, ekipmanı ve mobilyaları, renk ve alan miktarı, olanaklar, kafeterya, resepsiyon odaları, otoparklar ve arabaların kendileri.

Bununla birlikte, insanlar organizasyonlarda faaliyet gösterirler, yani belirli bazı değerler tarafından yönlendirilirler, geleneklere bağlı kalırlar. Bu anlamda her işletme kültürel bir alandır. Örgüt kültürü herhangi bir kurumun yaşamının temelidir ve onunla insanlar örgüt içinde ilişkilerin nasıl kurulduğu, kurumun işleyişine ilişkin hangi istikrarlı normları ve ilkeleri paylaştıkları; neyin iyi neyin kötü olduğu ve değerler ve normlarla ilgili diğer birçok şey bu sayede öğrenilir.

Kurumun organizasyon kültürü, yalnızca küresel norm ve kuralları değil, aynı zamanda mevcut faaliyetlerin düzenlemelerini de içerir. Bu normlara uymayan ve veya bu normlardan sapan kişiyi güçlü bir şekilde etkiler. Bunun nedeni işyerindeki işin organizasyonu, maddi ve manevi teşvik sistemi, liderlik tarzı, kontrol sistemi, giyim, karakter özelliklerine karşı tutumdur. Örgüt kültürü öncelikle bir güç, roller, eylemler ve kişilik kültürüne dayanır. Güç kültürü, liderliğin profesyonelliği ve astların sadakati tarafından belirlenir. Örgütsel eylem kültürü, bir kişinin ve toplumun ihtiyaç ve çıkarlarına, kişisel olanın halk üzerindeki önceliğine dayanır. Çalışan rolü kültürü, bir dizi iş talimatı ve düzenlemesi ile tanımlanır.

İşletme kültürünün seviyesi, büyük ölçüde, özellikle oluşum ve yeniden yapılanma dönemlerinde liderlerinin faaliyetleri tarafından belirlenir. Bir girişimcinin kültüründeki en önemli faktör, teknoloji, ekonomi ve iş araçlarının felsefesine ilişkin bilgi anlamına gelen nitelikleridir.

Etik anlamda girişimcilere yüklenmiş ve etik kodlara dönüştürülmüş birçok sorumluluk vardır. Bu sorumluluklar girişimcilerin kesinlikle

herhangi bir ayrımcılığa uğramadan ve ayrımcılık yapmadan iş yapmalarının sağlanması yönünde bir kültür ve bilinç oluşturmaya yöneliktir.

Bir işletmenin toplum için değeri, yarattığı zenginlik ve istihdamda ve müşterilerine kalitesiyle orantılı makul bir fiyata sunduğu pazarlanabilir mal ve hizmetlerde yatmaktadır. Böyle bir değer yaratmak için bir işletmenin kendi ekonomik sağlığını ve canlılığını koruması gerekir. Ancak hayatta kalmak birincil hedef değildir. Şirketlerin misyonu, yarattıkları zenginliği paylaşarak tüm müşterilerinin, çalışanlarının ve hissedarlarının hayatlarını iyileştirmeye yardımcı olmaktır. Tedarikçiler ve rakipler de şirketlerin sorumluluklarına saygı göstermesini bekleme hakkına sahiptir.

Ürün geliştirmek, üretmek veya pazarlamak amacıyla kurulan işletmeler, verimli istihdam sağlayarak ve insanların satın alma gücünü artırmaya yardımcı olarak o toplumun sosyal gelişimine de katkıda bulunmalıdır. Bu işletmeler aynı zamanda faaliyet gösterdikleri toplumun insan haklarına, eğitime, refahına da katkıda bulunmalıdır.

İşletmeler, ticari sırların meşruiyetini kabul ederken, samimiyetin, tarafsızlığın, doğruluğun, sözünde durmanın ve açıklığın yalnızca artan özgüven ve istikrara değil, aynı zamanda özellikle uluslararası düzeyde daha pürüzsüz ve daha verimli ticari işlemlere de katkıda bulunduğunun farkında olmalıdır.

Ticari ihtilaflardan kaçınmak ve serbest ticaret rekabeti ve tüm ticaret katılımcılarına adil ve hakkaniyetli muamele için eşit bir oyun alanını teşvik etmek için şirketler uluslararası ve yerel normlara saygı göstermelidir. Ayrıca, bazı eylemlerin, yasal olsalar bile, yine de istenmeyen sonuçlara yol açabileceğini kabul etmelidirler.

İşletmeler çevreyi korumalı ve mümkünse iyileştirmeli, gelişimini desteklemeli ve doğal kaynakların savurgan kullanımından kaçınmalıdır. İşletmeler rüşvete, kara para aklamaya veya diğer dürüst olmayan uygulamalara müsamaha göstermemelidir. Hiç şüphesiz, bu tür uygulamaları ortadan kaldırmak için başkalarıyla işbirliği yapmaya çalışmalıdır.

Girişimcilik kültürünün; yasa dışı faaliyetlerini sınırlamak için etkili bir mekanizmanın varlığı; piyasa kurallarının netliği, işi büyütmeye ve sürdürmeye olan motivasyonu; dezavantajlı kişilere yardım etmeye, çevreye özen göstermeye gibi sosyal işlevlerin girişimciler tarafından yerine getirilmesi gibi belli başlı işaretleri vardır.

Yukarıda ifade edilmeye çalışılan hususlar dışında daha birçok yönüyle araştırmacıların yeni araştırmalarını bekleyen girişimcilik kültürü konusunda

çok sayıda eser olmaması, muhtelif ilgi çekici konulardan oluşan bu kitabı önemli kılmaktadır. Özellikle akademisyenler ve genç araştırmacılar için ilham verici bir işlevi yerine getireceğini umut ettiğim bu çalışmadan dolayı eserin oluşumuna önderlik eden editörleri ve değerli eserleriyle bu çalışmayı inşa eden yazarları kutlamak gerekir.

Prof. Dr. Muhsin HALİS

Kocaeli Üniversitesi

İşletme Fakültesi Dekanı

İçindekiler

Sunuş	iii
Ön Söz	vii

Bölüm 1

Çok Kültürlülük ve Çok Kuşaklı Örgütler	1
<i>Himmet Karadal</i>	
<i>Mesut Atasever</i>	

Bölüm 2

Yöneticiler için Kültür Ağacı	27
<i>Özlem Güleriyüz</i>	

Bölüm 3

Yenilikçi İş Davranışı ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişki	49
<i>Önder Ulu</i>	

Bölüm 4

Girişimcilerin Covid-19 Salgını ile Mücadelesi: Kafe İşletmeleri Örneği	61
<i>Bahar Türk</i>	
<i>Ayşen Avcı</i>	

Bölüm 5

Popüler Kültür Bağlamında Metaverse ve Beşinci Dünya Döndüncül İlişkiler	91
<i>Bülent Kara</i>	

Bölüm 6

Girişimcilik, Kültür ve Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	111
<i>Gülfer Büyüктаş Gayır</i>	
<i>Zübeyir Özçelik</i>	

Bölüm 7

Girişimciler İçin Coğrafi İşaretler ve Hukukî Koruma	127
<i>Gamze Çakı Çifci</i>	
<i>Sertaç Çifci</i>	

Bölüm 8

Tematik Restoranlar: Dünya ve Türkiye Örnekleri	153
<i>Tezel Malkoçoğlu</i>	
<i>Alpaslan Adil</i>	
<i>Salim Okan Gündoğdu</i>	

Bölüm 9

Dijital Göçmenlik ve Dijital Yerlilik: Akademik Personel Örneği	165
<i>Esra Aydın Göktepe</i>	
<i>Özlem Aydın Gasımov</i>	
<i>Burcu Yıldız</i>	
<i>Nil Seda Güngör</i>	
<i>Bahareh Tağlıpour Namını</i>	
<i>Ayşegül Açıkgöz Bal</i>	

Bölüm 10

Sanatta Sürdürülebilirlik Üzerine Bazı Uygulamalar	193
<i>Menekşe Şahin Karadal</i>	

Bölüm 11

Farklılıkların Yönetimi	207
<i>Canan Baysal</i>	
<i>Muhsin Halis</i>	

EMI (Entrepreneurship and Management Inquiries) Girişimcilik ve Yönetim Bilimleri Enstitüsü	225
Özgeçmişler	231

Çok Kültürlülük ve Çok Kuşaklı Örgütler

Himmet Karadal¹

Mesut Atasever²

Özet

Günümüzde örgütlerin **daha küresel ve çeşitli hale gelmesi**, işgörenlerin farklı kültürlerden ve kuşaklardan oluşması, örgütlerin yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, çok kültürlü ve çok kuşaklı örgütlerde yönetim konusu, örgütlerin etkinliği açısından önem arz etmektedir. Bu çalışma, çok kültürlü ve çok kuşaklı örgütlerde **yönetim** konusunu ele almaktadır. Çalışmanın amacı, çok kültürlü ve çok kuşaklı örgütlerde yönetim uygulamalarının nasıl olması gerektiği ile etkin bir yönetim için hangi faktörlerin önemli olduğunu açıklamak ve yorumlamaktır. Çalışmanın yöntemi, literatür taraması ve yorumlama şeklindedir. Çok kültürlü ve çok kuşaklı örgütlerde yönetim konusu ile ilgili literatür incelenmiştir. Daha önce yapılan çalışmaların sonuçları ve bulguları, bu çalışmanın amacını desteklemek üzere kullanılmıştır. Çok kültürlü ve çok kuşaklı örgütlerde yönetim için bir dizi faktör açıklanmaktadır. Bu faktörler arasında **kültürel farklılıkların anlaşılması, açık iletişim, liderlik tarzı, eğitim ve işe uyum süreci** gibi konular yer almaktadır. Ayrıca, bu faktörlerin örgüt performansı üzerindeki etkisi de ele alınmaktadır. Çok kültürlü ve çok kuşaklı örgüt sayısının giderek artması nedeniyle, bu konu oldukça güncel ve yaygın hale gelmiştir. Çalışmanın, uygulamacılar/yöneticiler ve akademisyenler için faydalı olması beklenmektedir.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, **farklı kültürlerden ve farklı yaş gruplarından gelen insanlar** bir arada çalışmaktadır. Bu durum örgütlerin yönetiminde yeni bir boyut oluşturmaktadır. Örgütlerde yönetimin başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri, hem yöneticinin hem de işgörenlerin içinden geldikleri toplumsal kültürdür. Aslında kültür dışındaki diğer tüm başarı unsurları teoride, bilimsel çalışmalarda sıklıkla işlenmektedir. Yine de örgütler-

1 Prof. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İletişim Fakültesi, hkaradal@gmail.com, Orcid: 0000-0002-8050-5564

2 Doç. Dr., Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi, mesut.atasever@usak.edu.tr, Orcid: 0000-0002-7189-7551

de kültür konusu, yeterince çalışılmamakta, ihmal edilen bir durum olarak görülmektedir.

Kültür, toplumun **yaşam biçimi** olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin işgörenlerin sahip oldukları kültür, onların algılarını, toleranslarını, değer yargılarını, iletişim biçimlerini, nelerden rahatsız olduklarını ve nelerden mutlu olduklarını açıklama hususunda oldukça etkilidir. Tüm kültürler için geçerli başarıyı garantileyen bir yönetim biçimi mevcut değildir. Herhangi bir kültürde yönetim başarısı için vazgeçilmez olan unsurlar, başka bir kültür için anlamsız olabilir. Birtakım yatırımların farklı ülkelerdeki başarı ve başarısızlığı önemli ölçüde **kültürel faktörlerin etkisi** ile açıklanabilir. Kültür, toplumun ve bireylerin olaylara bakış açısını değerlendirmelerini tahmin edilenden daha fazla şekillendirir. Kültür, toplumda ve örgütlerde tıpkı nefes almak gibi, atmosfer gibi hep var olduğu ve her şeyi etkilediği halde, genellikle görünmeyen etkisiz bir varlık gibidir.

Bilindiği gibi, toplumsal kültür tüm hayatımızı etkilediği gibi örgütlerin yönetilmesinde ve yönetici başarılarında da oldukça etkilidir. Küreselleşen dünyada sadece tek bir kültürden gelen çalışanlar ve yöneticilerin bulunduğu işletme sayısı oldukça azdır. Çok kültürlü ve kültürlerarası yönetim günümüzde işletmelerin sıkça karşılaştığı bir konu, ilgilenilmesi gereken bir durum, çözülmesi gereken bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuşaklar ve kültürler arası yönetim, farklı kültürlerin ve kuşakların iş hayatında nasıl bir arada çalışabileceğini anlamak ve yönetmek için giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, farklı kültürlerden gelen insanların, işletmelerin küresel rekabet gücüne katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

Ancak, farklı kültürlerin ve kuşakların yönetimi, bazı zorluklar ve engellerle karşılaşabilir. Kültürler arası farklılıklar, iş hayatında karşılaşılan en büyük zorluklardan biridir. Farklı kültürlerin, iş yapma tarzları, değerleri, inançları ve davranışları farklı olabilir ve bu nedenle yönetim stratejileri de buna göre uyarlanmalıdır. Ayrıca, farklı kuşaklardan gelen insanlar arasında da iletişim ve işbirliği zorlukları yaşanabilir.

Bu çalışmada, kültürler ve kuşaklar arası yönetim konusu ele alınmıştır. Kuşaklar hakkında bilgi verildikten sonra kültürel farklılıklar ele alınmış, daha sonra yönetsel olarak nasıl yaklaşılacağı üzerinde durulmuştur. Öncelikle, farklı kültürlerin ve kuşakların iş hayatında nasıl bir arada çalışabileceğini anlamak mümkündür. Daha sonra, kültürler ve kuşaklar arası yönetimin zorlukları ve engelleri ile bunların nasıl aşılabileceği konusu incelenmiştir. Sonuç bölümünde, işletmelerin kültürler ve kuşaklar arası yönetimi konusunda bir

bakış açısı oluşturularak, başarılı yönetim uygulamaları için öneriler sunulmuştur.

1. ÇOK KÜLTÜRLÜLÜK VE ÇOK KÜLTÜRLÜ ÖRGÜTLER

1.1. Çok Kültürlülük

Çok kültürlülük, farklı kültürlerin bir arada yaşadığı bir toplumun ya da örgütün ortaya çıkardığı bir durumdur (Kerimova, 2019). Bu kavram, farklı kültürlerin bir arada yaşadığı ve birbirleriyle etkileşim halinde olduğu bir toplumun oluşturduğu zenginliği ifade eder (Ahmed, 2012). Çok kültürlülük, toplumdaki farklı kültürel grupların varlığını ve **birbirlerine saygı duydukları bir ortamı** gerektirir (Sözer, 2014). Çok kültürlülük, **kültürler arasındaki farklılıkların kabul edilmesini, anlaşılmasını ve takdir edilmesini** gerektirir (Kerimova, 2019). Bu, farklı kültürlerin birbirleriyle etkileşime girdiği bir ortamda, her bir kültürün kendine özgü özelliklerinin korunmasını ve takdir edilmesini sağlar (Ahmed, 2012). Bu nedenle, çok kültürlülük, toplumun tüm kesimleri tarafından anlaşılması ve kabul edilmesi gereken bir kavramdır (Sözer, 2014). Çok kültürlülük aynı zamanda, kültürel farklılıkların yarattığı zenginliği ve farklı bakış açılarını önemseyen bir yaklaşımı ifade eder (Kerimova, 2019). Bu yaklaşım, toplumda var olan farklı kültürlerin birbirleriyle etkileşime girerek, yeni ve zengin bir kültür mozaığı yaratmasını sağlar (Ahmed, 2012). Bu da, toplumun daha dinamik ve zengin bir yapıya sahip olmasına olanak tanır (Sözer, 2014).

Çok kültürlülük konusunda aşağıdaki kaynaklara ulaşılabilir. Bunlar arasında *“cultural diversity and organizational behavior”* (çok kültürlülük ve örgütsel davranış) başlıklı bir makale, *“managing diversity in the workplace”* (işyerinde çeşitliliği yönetme) adlı bir kitap, *“cross-cultural communication in business”* (işletmede kültürler arası iletişim) başlıklı bir makale ve *“cultural intelligence and global leadership”* (kültürel zeka ve küresel liderlik) adlı bir çalışmaya rastlanmaktadır.

Çok kültürlülük, örgütsel davranış alanında önemli bir yere sahiptir. İşletmeler, kültürel çeşitliliği, farklı kültürlerden gelen işgörenlerin bir arada çalışmasıyla işletme performansını artırmak için kullanabilirler. Ancak, kültürlerarası etkileşimlerde çatışmalar, yanlış anlamalar ve ayrımcılık gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Çok kültürlü örgütlerde örgütsel davranışın yönetimi, işletmenin kültürler arası işbirliğini teşvik etmesi, kültürler arasındaki farklılıkları anlaması ve bunları yönetmesi gerektiğine odaklanmaktadır. Böylece örgütteki kültürlerarası etkileşimleri kolaylaştırabilir ve işgörenler arasında daha etkin bir işbirliği ve uyum sağlayabilir.

Örgütsel davranışı yönetmek için örgütler, kültürlerarası iletişim ve etkileşimi kolaylaştıran politikalar ve programlar geliştirebilirler. Bu politikalar, kültürler arası eğitim, iletişim becerileri eğitimi, çeşitlilik eğitimi ve kültürler arası takım çalışması gibi farklı bileşenleri içerebilir. Ayrıca, örgütler, kültürlerarası iletişim ve etkileşimi kolaylaştırmak için teknolojik araçlar, çevrimiçi forumlar ve ekip çalışması araçları gibi diğer kaynakları da kullanabilirler.

1.2. Çok Kültürlü Örgütler

Küreselleşme ve benzeri gelişmeler, işletmelerin uluslararası pazarlara açılmasını, farklı kültürlerle karşılaşmasını ve farklı kültürel gruplardan çalışanları işe almasını zorunlu kılmaktadır (Hofstede, 2011). Ayrıca, çeşitlilik işletmelerin farklı kültürlerden gelen çalışanları işe almalarını ve bu çalışanların farklı kültürel beklentilerine ve ihtiyaçlarına yanıt vermelerini gerektirir (Cox & Blake, 1991). **Küresel rekabet**, işletmelerin farklı kültürlere sahip müşterilere ulaşabilmek için, farklı kültürlerden gelen işgörenleri işe alıp, kültürler arası pazarlama stratejileri geliştirmelerini zorunlu kılar (Doz & Prahalad, 1991).

Yerel mevzuat, işletmelerin farklı kültürlerden gelen işgörenleri işe alırken, çeşitlilik ve ayrımcılık konularında **yasal zorunlulukları** yerine getirmelerini gerektirir (Ng & Sears, 2018). İnovasyon, farklı fikirlerin bir araya getirilmesi ve kültürel farklılıklardan doğan yaratıcı çözümlerle mümkün olur. İşletmeler, *farklı kültürlerden gelen çalışanların farklı bakış açılarına ve deneyimlerine dayalı inovatif fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilirler* (Stahl et al., 2012). Değişen işgücü yapısı, işletmelerin *farklı kuşaklardan gelen çalışanları işe almasını ve yönetmesini* gerektirir. Bu durum, kültürlerarası farklılıkların işletmelerin çalışma şekillerine, yönetim sistemlerine ve kültürel normlara yansımaya neden olabilir (Hofstede, 1980).

1.3. Çok Kültürlü Örgütlerin Özellikleri

Çok kültürlü örgütler, farklı kültürel grupların bir arada çalıştığı ve birbirleriyle etkileşim halinde olduğu örgütlerdir (Deresky, 2014). Bu örgütlerin temel özellikleri şunlardır: Çeşitlilik, kültürlerarası iletişim, çok dilli ve kültürel, esneklik, yönetimde çeşitlilik ve kültürel çatışmaların yönetimi (Kobrin, 2009). Çok kültürlü örgütlerde, çalışanların birbirlerini anlamalarını, saygı göstermelerini ve birlikte çalışma becerilerini geliştirmelerini sağlayacak politika ve prosedürlere sahip olmaları gerekmektedir (Mor-Barak, 2017). Çok kültürlü örgütler, *farklı kültürel grupların bir arada çalıştığı ve birbirleriyle etkileşim halinde olduğu* örgütlerdir. Bu örgütler, günümüz küreselleşen dünyasında giderek artan bir önem kazanmaktadır. Çünkü, farklı kültürel geçmişe sahip insanların bir arada çalıştığı bu örgütler, kültürler

arası anlayışı artırarak kültürel çeşitliliği ve farklılıkları zenginlik olarak değerlendirmektedirler.

Çok kültürlü örgütlerin **temel özellikleri** şunlardır:

- **Çeşitlilik:** Bu örgütlerde, farklı kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışır ve birbirlerinin farklılıklarını kabul ederler. Bu da, örgütün kültürel çeşitliliği artırmasına ve farklı bakış açılarının bir arada bulunmasına neden olur (Cox, 1994). Bu tür örgütlerde çeşitlilik, işgücü, müşteri ve tedarikçiler arasında daha yüksek bir oranda bulunur. Bunun yanı sıra, çalışanların çeşitli kültürel geçmişleri ve becerileri, işletmelerin rekabet avantajı haline gelebilir. Çeşitliliğin bir sonucu olarak, bu örgütlerde işbirliği, takım çalışması, inovasyon ve yaratıcılık daha yaygındır.
- **Kültürlerarası iletişim:** Çok kültürlü örgütlerde, farklı kültürlerden gelen insanlar arasında etkili bir iletişim kurulması önemlidir. Bu, örgütün başarısı için temel bir faktördür (Spitzberg& Changnon, 2009). Bu nedenle, bu örgütlerde etkili iletişim becerilerine sahip olmak ve kültürler arasındaki farklılıklara saygı göstermek önemlidir.
- **Çok dilli ve kültürel özellikler:** Çok kültürlü örgütler, farklı dilleri konuşan ve farklı kültürel geçmişlere sahip insanların bir arada çalıştığı örgütlerdir. Bu nedenle, örgütün çalışanları arasında çeviri, tercüme ve anlam kaybını önleyecek araçlar kullanılması önemlidir (Kramsch,1998). Çok dilli ve kültürel özellikler, birçok dilin kullanıldığı, kültürel farklılıkların önemsendiği ve çeşitli kültürlerin kabul edildiği anlamına gelir. Bu özellik, müşteri tabanı, tedarikçiler ve çalışanlar için önemlidir.
- **Esneklik:** Esneklik, değişen koşullara uyum sağlama yeteneği anlamına gelir. Çok kültürlü örgütler, değişen kültürel ortama uyum sağlamak için esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Bu, örgütün değişen ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap verebilmesine olanak tanır (Schuler, Jackson& Tarique, 2011). Çok kültürlü örgütler, farklı kültürlerin bir araya gelmesinden dolayı esneklik konusunda avantaj sağlayabilir. Çünkü farklı kültürlerin bir arada çalışması, farklı bakış açıları, inovasyon ve çözüm odaklı düşünciyi teşvik edebilir.
- **Yönetimde çeşitlilik:** Çok kültürlü örgütler, yönetim kademesinde de çeşitliliği önemserler. Bu, örgütün karar alma süreçlerine farklı bakış açılarının katılmasına olanak tanır. Yönetimde çeşitlilik, örgütlerin üst düzey yöneticileri arasında çeşitli kültürel geçmişlerin ve becerilerin bulunması anlamına gelir. Bu, örgütün yönetiminde kültürel fark-

lıklara duyarlılık gösterilmesini sağlar. Kültürel çatışmaların yönetimi çok kültürlü örgütlerde önemlidir. Farklı kültürler arasındaki farklılıkların yönetimi, örgüt içindeki olası çatışmaların önüne geçebilir.

1.4. Çok Kültürlü Örgütlerde Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

Çok kültürlü bir işletmede çalışmak, farklı kültürlerin bir arada çalıştığı bir ortamda yer almak demektir (Brewster & Mayrhofer, 2012). Bu tür işletmeler, farklı kültürlerin bir arada çalışmasına olanak sağladıkları için birçok avantaj sunarlar (Gelfand et al., 2017). Çalışanlar, farklı kültürlerden insanlarla birlikte çalışarak kültürel farklılıkları anlama ve takdir etme fırsatı bulabilirler (Søderberg & Holden, 2002). Farklı kültürlerin bir arada çalışması, farklı bakış açılarına ve fikirlere sahip insanların bir araya gelerek, daha yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretmelerine olanak sağlar (Thomas & Inkson, 2009). Ayrıca, çok kültürlü bir işletmede çalışmak, kültürel farkındalığı artırır ve çalışanların kültürel farklılıklara daha duyarlı olmalarını sağlar (Jackson et al., 2003). Ancak, farklı kültürlerin bir arada çalışması, kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir ve farklı kültürlerin iş yapma tarzlarındaki farklılıklar **işbirliğini ve koordinasyonu zorlaştırabilir** (Thomas & Inkson, 2009). Çok kültürlü bir işletmede çalışmak, farklı kültürlerden insanlarla bir arada çalışarak kültürel farkındalık kazanmak ve iletişim becerilerini geliştirmek gibi avantajları beraberinde getirir. Ancak, farklı kültürlerin bir arada çalışmasını yönetmek, bazı zorluklar ve zorluklarla da beraber gelebilir. Buna göre, çok kültürlü bir işletmede çalışmanın **avantajları** şunlar olabilir:

- Farklı kültürlerin bir arada çalışması, farklı bakış açılarına ve fikirlere sahip insanların bir araya gelerek, **daha yenilikçi ve yaratıcı çözümler** üretmelerine olanak sağlar.
- Çok kültürlü bir işletmede çalışmak, **kültürel farkındalığı artırır** ve çalışanların kültürel farklılıklara **daha duyarlı** olmalarını sağlar.
- Farklı kültürlerin bir arada çalışması, **iletişim ve dil becerilerini geliştirir**. Çalışanlar, farklı dillerde iletişim kurarak, farklı kültürlerin **birbirlerini daha iyi anlamasını** sağlar.
- Çok kültürlü bir işletme, küresel pazarda **rekabet edebilme** konusunda avantaj sağlar. Çünkü kültürel farklılıkların anlaşılması, **küresel müşterilere daha iyi hizmet** verilmesine olanak sağlar.

Ancak çok kültürlü bir işletmede çalışmanın dezavantajları da olabilir.

- Farklı kültürlerin bir arada çalışması, kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir.
- Farklı kültürlerin **iş yapma tarzlarındaki farklılıklar**, işbirliğini ve koordinasyonu zorlaştırabilir.

1.5. Çok Kültürlü Örgütlerin Zayıf ve Güçlü Yönleri

Çok kültürlü örgütler, farklı kültürlerden gelen insanların bir arada çalıştığı işletmelerdir. Bu tür örgütlerin bazı zayıf yönleri vardır. Örneğin, farklı kültürler arasında dil, din, gelenek, değerler ve iş yapma şekilleri gibi farklılıklar nedeniyle çatışmalar yaşanabilir (Brewster & Mayrhofer, 2012). Ayrıca, farklı dilleri konuşan çalışanlar arasında iletişim zorluğu yaşanabilir (Gelfand et al., 2017). Farklı kültürlerin ve ülkelerin yasal düzenlemeleri nedeniyle yönetim süreçleri ve stratejileri daha karmaşık hale gelebilir (Søderberg & Holden, 2002). Buna göre, çok kültürlü örgütlerin zayıf yönleri şunlardır:

- **Kültür çatışması:** Farklı kültürlerden gelen çalışanlar arasında dil, din, gelenek, değerler ve iş yapma şekilleri gibi farklılıklar nedeniyle çatışmalar yaşanabilir.
- **İletişim sorunları:** Farklı dilleri konuşan çalışanlar arasında iletişim zorluğu yaşanabilir.
- **Yönetim zorlukları:** Farklı kültürlerin ve farklı ülkelerin yasal düzenlemeleri nedeniyle, yönetim süreçleri ve stratejileri daha karmaşık hale gelebilir.
- **Çatışmalar ve yanlış anlamalar:** Farklı kültürlerin bir arada çalışması, çatışmalar ve yanlış anlamalar yaratabilir. Özellikle, yeterli eğitim ve ekipman olmadan, kültürler arası farklılıkları yönetmek ve uyum sağlamak zor olabilir.
- **Kültürel çeşitlilik zayıflayabilir:** Çok kültürlü örgütlerde, belirli bir kültürün diğerlerinden daha baskın olması ve hatta diğerlerinin göz ardı edilmesi riski vardır. Bu, işletmedeki kültürel çeşitliliği zayıflatabilir ve birlikte çalışma ve işbirliği açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Çok kültürlü örgütlerin **güçlü yönleri** de vardır. Örneğin, farklı kültürlerden gelen çalışanların bir arada çalışması, örgütün kültürler arası duyarlılığı artırır ve işletmenin kültürel çeşitliliği nedeniyle **daha yaratıcı ve yenilikçi** olmasını sağlar (Thomas & Inkson, 2009). Çok kültürlü bir örgüt, **farklı ülkelerdeki müşterilere daha iyi uyum** sağlamak için daha **esnek ve**

duyarlı hale gelebilir (Jackson et al., 2003). Çok kültürlü örgütlerde çalışanların farklı bakış açılarına dayanan **farklı fikirler ve perspektifler** ortaya çıkabilir (Thomas & Inkson, 2009). Bu da örgütün **yenilikçi ve özgün fikirlerle dolu** olmasını sağlayabilir.

Çok kültürlü örgütler, farklı kültürlerden gelen insanlar **arasındaki farklılıkları anlama ve kabul etme konusunda bir farkındalık** yaratır. Bu, kültürel çeşitlilik ile çalışmanın, yeni fikirler ve bakış açıları yaratma potansiyeli ile birlikte, işletme açısından **rekabet avantajı** sağlayabileceği anlamına gelir (Brewster & Mayrhofer, 2012). Çok kültürlü örgütlerde çalışanlar, **kültürler arası işbirliği ve iletişim becerilerini geliştirerek, küresel işletme dünyasında başarılı olma** konusunda daha hazırlıklı hale gelirler (Gelfand et al., 2017). Buna göre, çok kültürlü örgütlerin güçlü yönleri şunlardır:

- **Kültürler arası çeşitlilik:** Farklı kültürlerden gelen çalışanların bir arada çalışması, örgütün kültürler arası duyarlılığı artırır ve işletmenin kültürel çeşitliliği nedeniyle daha yaratıcı ve yenilikçi olmasını sağlar.
- **Küresel pazarlara daha iyi uyum:** Çok kültürlü bir örgüt, farklı ülkelerdeki müşterilere daha iyi uyum sağlamak için daha esnek ve duyarlı hale gelebilir.
- **Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çeşitlilik:** Çok kültürlü örgütler, çalışanların farklı bakış açılarına dayanan farklı fikirler ve perspektifler ortaya çıkarabilir. Bu da örgütün yenilikçi ve özgün fikirlerle dolu olmasını sağlayabilir.
- **Rekabet avantajı:** Çok kültürlü örgütler, farklı kültürlerden gelen insanlar arasındaki farklılıkları anlama ve kabul etme konusunda bir farkındalık yaratır. Bu, kültürel çeşitlilik ile çalışmanın, yeni fikirler ve bakış açıları yaratma potansiyeli ile birlikte, işletme açısından rekabet avantajı sağlayabileceği anlamına gelir.
- **Küresel pazarlarda büyüme:** Çok kültürlü örgütlerde çalışanlar, kültürler arası işbirliği ve iletişim becerilerini geliştirerek, küresel işletme dünyasında başarılı olma konusunda daha hazırlıklı hale gelirler. Bu, işletmenin küresel pazarlarda büyümesine ve başarıya ulaşmasına yardımcı olabilir.

1.6. Çok Kültürlü Yönetim

Çok kültürlü bir yönetim yapısı, farklı kültürlerden gelen çalışanların bir arada çalıştığı bir yönetim tarzıdır. Bu tür bir yönetim, örgütler için birçok avantaj sağlayabilir, ancak farklı kültürlerin bir arada çalışmasını yönetmek

de birçok zorluk yaratabilir (Brewster & Mayrhofer, 2012). Çok kültürlü bir örgütün başarılı olabilmesi için, bazı prensiplere dikkat edilmesi gerekmektedir. Öncelikle, çok kültürlü bir işletme, farklı kültürlerin temsilcilerinin bir arada çalıştığı bir işletmedir. Bu nedenle, **yönetim kadrosunun da kültürel olarak çeşitlilik göstermesi** önemlidir. Böylece, **farklı kültürlerin bakış açılarına ve ihtiyaçlarına daha iyi cevap** verilebilir (Gelfand et al., 2017).

İletişim, çok kültürlü bir yönetim yapısında oldukça önemlidir. Yöneticiler, farklı kültürlerin temsilcileriyle düzenli olarak etkileşim halinde olmalı ve onların ihtiyaçlarını ve bakış açılarını anlamalıdır (Søderberg & Holden, 2002). Çok kültürlü bir işletmenin yöneticileri, **farklı kültürlerin iş yapma tarzlarına ve davranışlarına uygun yönetim teknikleri ve iş stratejileri** geliştirmelidir (Thomas & Inkson, 2009). Bu sayede, farklı kültürler arasında uyum sağlanabilir ve işletme başarısı artırılabilir.

Çok kültürlü bir işletme, çalışanların kültürel farklılıklarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, **iş politikaları ve prosedürleri** geliştirmelidir. Örneğin, çok kültürlü bir işletme, çalışanların dini tatillerine izin vermek gibi esneklik sağlayabilir (Jackson et al., 2003). Çok kültürlü bir işletme, farklı kültürler arasında çatışmaların ortaya çıkmasını engellemek için, çalışanları kültürel farklılıklar hakkında eğitmeli ve farklı kültürlerin birbirlerine saygı göstermeleri konusunda teşvik etmelidir (Thomas & Inkson, 2009).

Çok kültürlü bir işletme yapısının başarı getirdiği belirtilmektedir. Bu nedenle, **yönetim kadrosunun kültürel olarak çeşitlendirilmesi**, çalışanların kültürel farklılıklarının göz önünde bulundurulması ve **iletişimdeki açıklıklar**, çok kültürlü bir işletmenin başarısının anahtarıdır. Bununla birlikte, çok kültürlü bir işletmenin yönetimi zorlu olabilir. Farklı kültürlerin bir arada çalışması, farklı bakış açıları ve iş yapma tarzlarına sahip olabilirler, bu nedenle yöneticiler, farklı kültürlerin gereksinimlerine cevap vermek için özgün yönetim yaklaşımları ve iş stratejileri geliştirmelidirler.

Sonuç olarak, çok kültürlü bir işletme yönetimi anlayışına göre, kültürel çeşitlilik işletmenin avantajı haline getirmek üzere özel bir dikkat ve özen gösterilmelidir. Bu tür bir yönetim yapısı, işletme için farklı kültürlerin bir arada çalışmasından kaynaklanan farklı bakış açıları, deneyimler ve yeteneklerin bir araya getirilmesiyle birçok fayda sağlayabilir.

2. KUŞAKLAR VE ÇOK KUŞAKLI ÖRGÜTLER

2.1. Kuşaklar

Baby Boomers

Baby boomers, genellikle **1946 ile 1964 arasında doğan** insanlardan oluşan bir nesildir. Bu nesil, İkinci Dünya Savaşı'nın ardından, çoğunlukla Batı ülkelerinde, doğum oranlarının hızla artması ile ortaya çıkan bir nesildir. Baby boomers, genellikle çok çalışkan, tutucu, ve yeniliklere açık olmayan bir nesil olarak bilinirler. **Ekonomik refah döneminde büyümüş olmaları**, kendilerinden önceki nesillere kıyasla daha fazla refah seviyesine sahip olmalarına neden olmuştur. Bu da, nesillerinin önemli bir özelliği olan **tüketim kültürünün gelişmesine** yol açmıştır. Baby boomers, **aile yapısı ve geleneksel toplumsal değerlere önem** verirler. Genellikle bir **hayat boyu çalışmanın ve sadakatin değerini** benimsemişlerdir. İş hayatında **güvenilirlik, disiplin, ve hiyerarşik yapıya saygı duyma** özellikleri ile tanınırlar (Smith, 2010). Baby boomers, teknolojiye dair diğer nesillere kıyasla daha az deneyime sahip olmalarına rağmen, **dijital teknolojilere adapte olabilen** bir nesildir. Bu nedenle, iş ve sosyal yaşamlarında teknolojinin sunduğu fırsatları kullanabilen bir nesildirler. Baby boomers nesli, genellikle refah döneminde büyümüş, çalışkan, tutucu, tüketim kültürünün gelişmesine katkıda bulunan, aile yapısı ve geleneksel değerlere önem veren, teknolojik açıdan diğer nesillere kıyasla daha az deneyime sahip olan ama yine de teknolojiye adapte olabilen bir nesildir (Johnson, 2015).

X kuşağı

X kuşağı, **1945 ile 1965 arasında doğan** insanların demografik olarak oluşturduğu bir kuşaktır (Strauss & Howe, 1991). Bazı yazarlar ise X kuşağını, **1965 ile 1980 arasında doğan** insanlardan oluşan bir nesil olarak sayar (Elwood, 2001). Bu nesil, dijital teknolojilerin henüz çok yaygın olmadığı bir dönemde büyüdüğü için, diğer nesillere göre teknolojik açıdan daha bilinçsiz bir şekilde büyümüşlerdir (Tapscott, 1998). X kuşağı, çalkantılı sosyal ve ekonomik koşullarda büyüdüğü için, **daha muhafazakâr ve özgürlüklere saygılı bir nesil** olarak tanımlanmıştır (Howe & Strauss, 1993). Aynı zamanda, iş yaşamında **rekabetçi ve özgün bir yapıları** olduğu düşünülmüştür (Rosen, 2000). X kuşağı üyeleri, çalışma hayatında daha çok özerklik ve bağımsızlık arzusu ile hareket ederler ve iş hayatlarındaki esneklik ve denge konularına daha çok önem verirler (Rosen, 2000). X kuşağı, teknolojik gelişmelerin ivme kazanmaya başladığı dönemde büyüdüğü için, hem **dijital teknolojilere adapte olabilme kabiliyeti**, hem de analog dünya ile uyum

sağlayabilme becerisi geliştirdi (Kotter, 1997). Bu nedenle, X kuşağı üyeleri genellikle çok yönlü, esnek ve yeniliklere açık bireyler olarak tanımlanır (Tapscott, 1998). X kuşağı, yaratıcılığa, kişisel özgürlüklere ve **iş-yaşam dengesine** büyük önem verir (Rosen, 2000). Ayrıca, teknolojinin hayatlarını kolaylaştıran ve bağlantı kurmalarını sağlayan bir araç olarak görmektedirler (Kotter, 1997). Özetle, X kuşağı, dijital teknolojilerin yavaş yavaş hayatımıza girdiği dönemde büyüyen, *muhafazakar ve özgürlüklere saygılı, iş hayatında özerklik ve bağımsızlık arayan, çok yönlü ve yeniliklere açık* bir nesildir (Howe & Strauss, 1993). X kuşağının özellikleri arasında; *işe sadakat, duygusal bağlılık, iş ve kariyer odaklılık, güvenilirlik, kurallara uyma eğilimi, pozitif tutum ve mükemmeliyetçilik* bulunmaktadır (Myers & Sadaghiani). Bu nedenle, X kuşağı üyelerinin iş dünyasında değer verdikleri şeyler arasında *kişisel gelişim, öğrenme ve yeteneklerini geliştirme fırsatları, iş-yaşam dengesi, çalışma ortamı, takım çalışması, yaratıcılık ve yenilik* yer almaktadır. (Kaplan, 2018) X kuşağı, iş hayatında özgürlük ve özerklik arzusuyla hareket etmesiyle bilinir. Bu nedenle, iş hayatında kurumsal hiyerarşilerde çalışmaktansa, daha esnek ve yenilikçi iş modellerine yönelirler. Ayrıca, X kuşağı üyeleri, işyerindeki birçok konuda fikir alışverişinde bulunmayı ve *takım çalışmasını tercih* ederler. Bu nedenle, X kuşağı üyeleri, işyerinde verimli bir iş ortamı yaratmak için farklı bakış açılarını bir araya getirmeye özen gösterirler (Makovsky, 2015). X kuşağı, teknolojik gelişmelerin henüz yaygınlaşmadığı dönemde büyüyerek, hem dijital teknolojilere adapte olabilme kabiliyeti, hem de analog dünya ile uyum sağlayabilme becerisi geliştirmiştir. İş hayatında özerklik, bağımsızlık ve takım çalışması odaklı olmaları, yaratıcılığa, kişisel özgürlüklere ve iş-yaşam dengesine büyük önem vermeleri, X kuşağı üyelerini farklı bir nesil olarak tanımlamaktadır.

Y Kuşağı

Y kuşağı, **1965 ile 1980 arasında doğan** insanların demografik olarak oluşturduğu bir nesildir (Strauss & Howe, 1991). Bu nesil, dijital teknolojilerin giderek daha yaygınlaştığı bir dönemde büyüdüğü için, diğer nesillere göre daha fazla **dijital okuryazarlığa** sahiptirler (Tapscott, 1998). Y kuşağı, genellikle **iş, kariyer ve özel hayat arasında denge** kurma konusunda önem verirler (Howe & Strauss, 1993). Kendilerine özgü bir iş stili benimseyerek, **işlerinde yaratıcılık ve bağımsızlık** göstermek isterler (Rosen, 2000). Aynı zamanda, işlerinde anlamlı bir amaç görmek ve kendilerini ifade etmek için fırsatlar ararlar (Kotter, 1997). Y kuşağı, genellikle çok kültürlü bir dünyada büyüdüğü için, **açık fikirli ve kültürel olarak çeşitliliklere saygılı** olma eğilimindedirler (Tapscott, 1998). Ayrıca, daha önceki nesillere kıyasla, top-

lumsal cinsiyet, farklı konularda daha hassas ve **eşitlikçi bir bakış açısına sahip** olma eğilimindedirler (Myers & Sadagh, 2020).

Y kuşağı, teknolojinin artan kullanımı ve iletişim araçlarındaki çeşitlilik sayesinde, dünyanın farklı yerlerindeki insanlarla kolayca bağlantı kurabiliyorlar (Kaplan, 2018). Bu da, Y kuşağı üyelerinin **daha bağımsız, yaratıcı, özgüvenli** ve kendilerini ifade edebilen bir nesil olmalarına yol açabiliyor. Sonuç olarak, Y kuşağı, özgürlük, bağımsızlık, eşitlik ve kültürel çeşitliliğe önem veren, teknolojiye hakim, iş hayatında dengeyi sağlamaya çalışan bir nesildir.

Z Kuşağı

Z kuşağı, Milenyum'dan sonra ve Alfa Kuşağından önce gelen demografik kuşaktır (Pew Research Center, 2020). Bu nesil, **teknolojinin hızla geliştiği bir dönemde büyüdüğü** için dijital teknolojiye oldukça aşina ve becerikli olma eğilimindedir (Twenge, 2017). Z kuşağı, önceki nesillerden farklı olarak, **internetin doğal bir parçası** olarak büyüdüğü için dijital bir yaşam tarzına sahiptir (Pew Research Center, 2020). Ayrıca, çevrelerindeki dünyaya karşı **duyarlı, sosyal sorumluluk sahibi ve eşitlikçi** bir bakış açısına sahip olma eğilimindedirler (Lynch, 2021). Z kuşağı, genellikle daha az maddi kaynaklara sahip olmalarına rağmen, **sürdürülebilir ve minimalist bir yaşam tarzına sahip** olma eğilimindedirler (Gartner, 2020). Ayrıca, *geleneksel iş modellerine bağlı kalmak yerine, kendi işlerini kurmak veya çevrimiçi olarak çalışmak* gibi daha esnek ve özerk iş modellerine yönelme eğilimindedirler (McKinsey & Company, 2019). Z kuşağının özellikleri arasında; **dijital alışkanlık** (Twenge, 2017), doğrudan deneyimlerin önemini anlama (Gartner, 2020), çevresel farkındalık (Lynch, 2021), daha iyi **motivasyon** (Pew Research Center, 2020), çevrimiçi deneyimlerin önemini anlama (McKinsey & Company, 2019) ve **sosyal sorumluluk** gibi özellikler bulunmaktadır (Twenge, 2017). Z kuşağının çalışma dünyasındaki özellikleri arasında; **daha esnek çalışma** ortamlarına önem verme (Gartner, 2020), işinin önemli olduğu konusunda iyi bir anlayışa sahip olma (McKinsey & Company, 2019), **daha az yönlendirmeye ihtiyaç duyma** (Pew Research Center, 2020), kendileri için iş/yaratıcılık arayışında olma (Lynch, 2021) ve daha fazla çalışma-yasam dengelemesi arayışı içerisine girmeleri yer almaktadır (Twenge, 2017).

Alfa Kuşağı

Alfa kuşağı, **2010 ile 2025** arasında doğan insanlardan oluşan bir nesildir (Gülay, 2019). Bu nesil, teknolojinin çok yaygın olduğu bir dönemde büyümektedirler (Gülay, 2019). Alfa kuşağı üyeleri, **dijital teknolojilere**

aşına olma konusunda Z kuşağından bile daha ileri bir noktada olmaları beklenmektedir (Pew Research Center, 2021). Ayrıca, **etkileşimli eğitim ve öğrenme, yapay zeka ve sanal gerçeklik** gibi teknolojik yeniliklere daha fazla maruz kalmış olacaklarından, **dijital okuryazarlıkları daha da yüksek** olabilir (Gülay, 2019). Alfa kuşağı, ebeveynleri tarafından çok fazla dikkat ve ilgi gördükleri için, genellikle **kendine güvenli, sosyal ve işbirliği yapma becerileri yüksek** olarak tanımlanmaktadır (Gülay, 2019). Alfa Kuşağının özellikleri arasında; *dijital alışkanlık, sosyal medya kullanımı, çevrimiçi deneyimlerin önemini anlama, çevresel farkındalık, dikkat dağınıklığı, daha iyi motivasyon, çoklu becerilerin arayışı ve özgürlük arzusu* gibi özellikler bulunmaktadır (Gülay, 2019; Pew Research Center, 2021; Twenge, 2020). Alfa Kuşağının çalışma dünyasındaki özellikleri arasında; çalışma ortamlarında esneklik arz etme, yenilikçi yaklaşım, daha çok özgürlük arayışı içerisine girmeleri, işinin anlamlı olmasını isteme ve çoklu görevleri gerçekleştirmek için iyi bir yetenek seviyesinin olması yer almaktadır (Gülay, 2019; Lynch, 2021).

2.2. Yönetici Bakış Açısıyla X, Y, Z Kuşağı

Yöneticilerin x, y, ve z kuşağı hakkında sahip olduğu bakış açısı, her kuşağın farklı özellikleri ve ihtiyaçlarına bağlı olarak farklılık gösterir (HBR, 2016). **X kuşağı**, teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlayan, işlerinde **sadakat** gösteren ve uzun saatler çalışmaya hazır olan çalışanlardan oluşur. Ancak, bu kuşağın daha örgütsel hiyerarşiye odaklı olması ve iş hayatında daha az iş-yaşam dengesi talep etmesi de yöneticiler tarafından eleştirilebilir (Gursoy & Sahin, 2018). **Y kuşağı**, çalışma saatleri ve çalışma koşulları konusunda **esneklik** talep ederler ve işlerinde yaratıcılık ve inovasyona büyük önem verirler. Ancak, bazı yöneticiler Y kuşağının sadakatsiz, sabırsız ve işlerini sürdürmekte zorluk çeken bir kuşak olduğunu düşünebilir (Pew Research Center, 2019). **Z kuşağı**, iş hayatında esneklik talep eder, işlerinde yaratıcılığa büyük önem verir ve sosyal ve çevresel konulara duyarlıdırlar. Ancak, yöneticiler Z kuşağının daha az sadakat gösteren, hemen tatmin olmayan ve iş-yaşam dengesine daha fazla önem veren bir kuşak olduğunu düşünebilir (Deloitte, 2020).

X Kuşağı: Yöneticiler genellikle X kuşağını çalışkan, **disiplinli** ve yüksek bir iş ahlakına sahip olarak görürler. Bu kuşak, teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlayan, işlerinde sadakat gösteren ve uzun saatler çalışmaya hazır olan çalışanlardan oluşur. Ancak, bu kuşağın daha örgütsel hiyerarşiye odaklı olması ve iş hayatında daha az iş-yaşam dengesi talep etmesi de yöneticiler tarafından eleştirilebilir.

Y Kuşağı: Yöneticiler genellikle Y kuşağını teknolojik olarak yüksek bir beceri seviyesine sahip, özgür ruhlu ve özgüvenli bir kuşak olarak görürler. Bu kuşak, çalışma saatleri ve çalışma koşulları konusunda esneklik talep ederler ve işlerinde yaratıcılık ve inovasyona büyük önem verirler. Ancak, bazı yöneticiler Y kuşağının sadakatsiz, sabırsız ve işlerini sürdürmekte zorluk çeken bir kuşak olduğunu düşünebilir.

Z Kuşağı: Z kuşağı henüz iş hayatına girmeye başlamış bir kuşak olsa da, yöneticiler genellikle bu kuşağı teknolojiye bağımlı, **dijital** olarak okuryazar ve işlerinde öğrenmeye açık bir kuşak olarak görürler. Bu kuşak, iş hayatında esneklik talep eder, işlerinde yaratıcılığa büyük önem verir ve sosyal ve çevresel konulara duyarlıdır. Ancak, yöneticiler Z kuşağının daha az sadakat gösteren, hemen tatmin olmayan ve iş-yaşam dengesine daha fazla önem veren bir kuşak olduğunu düşünebilir.

Yöneticiler, bu farklı kuşakların ihtiyaçlarını ve özelliklerini anlayarak, onlarla daha etkili bir şekilde çalışabilirler. Bunun için, kuşaklar arasında farklı iletişim stratejileri uygulamak, esneklik ve özgürlük konularında açık olmak ve çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine destek olmak gibi adımlar atılabilir.

3. ÇOK KUŞAKLI ÖRGÜTLER

3.1. Çok Kuşaklı Örgütleri Zorunlu Kılan Sebepler

Çok kuşaklı işletmelerin giderek artması, dünya nüfusunun yaşlanması, teknolojik gelişmeler, **küreselleşme** ve çeşitlilik gibi faktörlerle yakından ilişkilidir. **Yaşlanan nüfus**, işgücünde çok kuşaklı bir yapı oluşmasına neden olmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde yaşlanan nüfusun oranı artarken, genç nesil işgücü de iş dünyasına farklı bir bakış açısı getirmektedir. Bu nedenle işletmeler, **farklı yaş gruplarından** çalışanları işe alarak, **farklı deneyim ve becerilere** sahip bir işgücü oluşturabilirler.

Bilindiği üzere, gençler, teknoloji ve dijitalleşme konularında daha yeteneklidirler ve işletmelerin dijital dönüşümüne katkıda bulunabilirler (Lambert, Hogan, & Barton, 2016). Farklı yaş gruplarındaki çalışanlar, farklı deneyimlere sahiptirler ve işletmeler bu farklı deneyimleri kullanarak, inovasyon ve farklı bakış açıları ile işlerini geliştirebilirler. Çok kuşaklı işletmelerde, farklı yaş gruplarından gelen çalışanlar bir arada çalışır. Bu durum, çeşitlilik ve farklılık konularında hassasiyet gerektirir. İşletmelerin, farklı kuşaklardan gelen çalışanları yönetirken, farklı ihtiyaçları ve beklentileri olabileceği için, bu **farklılıkları yönetme** konusunda dikkatli olmaları gerekmektedir (Sheehan& Cavanagh,2018).

Çok kuşaklı işletmelerin avantajları arasında, farklı kuşaklar arasında etkili bir şekilde **işbirliği** yaparak, **rekabet avantajı** elde edebilme potansiyeli yer almaktadır. Bu nedenle, günümüzde birçok işletme, farklı yaş gruplarından gelen çalışanlarla çalışmak zorundadır. Ancak, bu durumda işletmelerin, farklı kuşaklardan gelen çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak **politikalar geliştirmeleri** gerekmektedir (Stahl, Björkman, Farndale, Morris, nPaauwe, Stiles, & Wright, 2012).

3.2. Çok Kuşaklı Örgütlerin Özellikleri

Çok kuşaklı örgütler, farklı yaş gruplarına sahip bireylerin bir araya gelecek bir organizasyon oluşturduğu ve bu organizasyonun gelecekte de devam etmesi için hazırlık yaptığı örgütlerdir. Bu tür örgütlerin bazı özellikleri şunlardır:

Çok kuşaklı örgütler, farklı kuşaklardan çalışanların bir arada çalıştığı ve işbirliği yaptığı örgütlerdir (Ladge & Jackson, 2016). Bu örgütler, kuşaklar arasında **bağlar** oluşturarak farklı yaş gruplarından çalışanlar arasında **işbirliği** ve anlayışı artırır (Ng & Feldman, 2015). Ayrıca, **uzun vadeli** hedeflere odaklanır ve **sürdürülebilir** bir gelecek için **stratejiler** geliştirirler (Parry & Tyson, 2011). **Esnek** yapıları, çalışanların farklı çalışma saatleri, iş yükleri ve çalışma tarzlarına uygun olarak çalışmalarına izin verir (Lyons et al., 2015). İletişim, çok kuşaklı örgütlerin başarısı için önemlidir ve çalışanlar arasında açık ve net bir iletişim kurulması sağlanır (Gibson & Papa, 2015). **Katılımcılık**, çalışanların fikirlerinin ve görüşlerinin değerli olduğu düşüncesine dayanır ve bu nedenle, karar alınırken çalışanların fikirleri dikkate alınır (Kooij et al., 2017). Son olarak, çok kuşaklı örgütler, **sürekli öğrenmeye ve gelişime** odaklanarak, çalışanların becerilerini ve bilgilerini geliştirmelerini teşvik ederler (Lyons et al., 2015).

3.3. Çok Kuşaklı Örgütlerin Zayıf ve Güçlü Yönleri

Çok kuşaklı örgütlerin zayıf ve güçlü yönleri hakkında verilen bilgiler, çalışma hayatında yaşanan kuşak çatışmalarının önemini vurgulamaktadır (Parker, 2019). Farklı kuşaklardan gelen insanlar arasında yaşanabilecek çatışmaların sebepleri arasında, iş yapma tarzları, iletişim şekilleri ve değerler bulunmaktadır (Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2010). Bu çatışmaların yanı sıra, farklı kuşaklar arasındaki **beklentileri anlamak ve yönetmek** zor olabileceği için yönetim zorlukları yaşanabilir (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). İletişim sorunları da farklı kuşaklardan gelen insanların farklı iletişim araçları ve teknolojileri konusunda farklı bilgi ve becerilere sahip olması nedeniyle yaşanabilir (Martin & Tulgan, 2002). Farklı yaş grupları arasında çatışmaların ortaya çıkması, farklı beklentiler ve ihtiyaçlardan kaynaklanmak-

tadır. Bu nedenle, işletmelerin farklı yaş gruplarının ihtiyaçlarını ve değerlerini anlaması ve bunları yönetmesi önemlidir (Shuck & Reio, 2014). Ayrıca, çok kuşaklı örgütlerde belirli yaş gruplarına yönelik **ayrımcılık** ve ayrımcı davranışlar da görülebilmektedir (Kooij et al., 2010). Buna göre, çok kuşaklı örgütlerin **zayıf yönleri** şunlardır:

- **Çatışmalar:** Farklı kuşaklardan çalışanlar arasında, iş yapma tarzları, iletişim şekilleri ve değerler nedeniyle çatışmalar yaşanabilir. Farklı yaş grupları arasında çatışmalar, farklı beklentiler ve ihtiyaçlar nedeniyle ortaya çıkabilir. Bu nedenle, işletmenin, farklı yaş gruplarının ihtiyaçlarını ve değerlerini anlaması ve bunları yönetmesi gerekir.
- **Yönetim zorlukları:** Farklı kuşaklar arasındaki beklentileri anlamak ve yönetmek zor olabilir.
- **İletişim sorunları:** Farklı kuşaklardan gelen insanlar, iletişim araçları ve teknolojileri konusunda farklı bilgi ve becerilere sahip olabilirler.
- **Ayrımcılık:** kuşaklı örgütlerde, belirli yaş gruplarına yönelik ayrımcılık ve ayrımcı davranışlar olabilir.

Diğer yandan, çok kuşaklı örgütlerin geniş bir yelpazede **deneyim kazandırdığı** bilinmektedir (Zemke et al., 2000). Farklı kuşaklardan gelen insanların **farklı bakış açıları** ve perspektifleri sayesinde, örgüt **yaratıcılık ve yenilik** konusunda daha güçlü hale gelebilir (Shuck & Reio, 2014). Çok kuşaklı örgütler, farklı yaş grupları arasında **işbirliği** ve tecrübe paylaşımı yoluyla inovasyon ve yaratıcılık potansiyelini artırabilirler (Martin & Tulgan, 2002). Ayrıca, farklı yaş gruplarının ihtiyaçlarına göre **esnek çalışma saatleri ve diğer iş olanakları sunarak**, çok kuşaklı örgütler çalışanların **iş-yaşam dengesini** korumasına yardımcı olabilirler (Parker, 2019). Buna göre, çok kuşaklı örgütlerin **güçlü yönleri** şunlardır:

- **Deneyim:** Farklı kuşaklardan gelen çalışanlar, örgütün çalışanlarının geniş bir yelpazede deneyim kazanmasını sağlar.
- **Yaratıcılık:** Farklı kuşaklardan gelen insanların farklı bakış açıları ve perspektifleri sayesinde, örgüt yaratıcılık ve yenilik konusunda daha güçlü hale gelebilir. Çok kuşaklı örgütler, farklı yaş grupları arasında işbirliği ve tecrübe paylaşımı yoluyla inovasyon ve yaratıcılık potansiyelini artırabilirler.
- **Esneklik:** Çok kuşaklı örgütler, farklı yaş gruplarının ihtiyaçlarına göre esnek çalışma saatleri ve diğer iş olanakları sunarak, çalışanların iş-yaşam dengesini korumasına yardımcı olabilirler.

3.4. Kuşaklar Arası Yöneticiler

Farklı kuşaklardan gelen çalışanlar ile yöneticilerin etkileşimleri, farklılıklar fark edilmesi bakımından önem taşır (Cennamo & Gardner, 2008). Örneğin, Y kuşağından bir çalışanın, otoriter bir X kuşağı yöneticisinin liderliğine alışık olmamasının, çalışanın motivasyonu ve performansı üzerinde olumsuz etkisi olabileceği ifade edilmektedir (Lancaster & Stillman, 2002). Benzer şekilde, Z kuşağından bir çalışanın, çalışma saatleri ve esnek çalışma saatleri konusunda farklı beklentilere sahip olabileceği ve X kuşağı bir yöneticinin sıkı çalışma saatleri kurallarının bu çalışanın motivasyonunu düşürebileceği belirtilmektedir (Gursoy & Aleshinloye, 2015).

Ancak, yöneticilerin farklı kuşaklardan çalışanlara yönelik olarak esnek, açık ve anlayışlı olmalarının önemli olduğu vurgulanmaktadır (Gursoy & Aleshinloye, 2015). Yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaları ve bireysel ihtiyaçlara göre yönetim tarzlarını ayarlamalarının çalışanların işlerinde daha mutlu ve verimli olmalarına katkıda bulunabileceği belirtilmektedir (Lancaster & Stillman, 2002).

Çalışanlar, farklı kuşaklardan gelen yöneticilerin kendileriyle etkileşimlerinde bazı farklılıkları fark edebilirler. Örneğin, Y kuşağından bir çalışan, otoriter bir X kuşağı yöneticisinin liderliğine alışık değilse, bu çalışanın motivasyonu ve performansı olumsuz yönde etkilenebilir. Aynı şekilde, Z kuşağından bir çalışan, çalışma saatleri ve esnek çalışma saatleri konusunda farklı beklentilere sahip olabilir ve bir X kuşağı yönetici, çalışma saatleri konusunda sıkı kurallar uygulayarak bu çalışanın motivasyonunu düşürebilir. Ancak bu farklılıkların yanı sıra, yöneticilerin farklı kuşaklardan çalışanlara yönelik olarak esnek, açık ve anlayışlı olmaları önemlidir. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamalı ve onların bireysel ihtiyaçlarına göre yönetim tarzlarını ayarlamalıdır. Bu, çalışanların işlerinde daha mutlu ve verimli olmalarına ve dolayısıyla işletmenin genel başarısına katkıda bulunabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kuşaklar arası ve kültürler arası yönetim, günümüz iş dünyasında giderek daha önemli hale gelmektedir. Küreselleşme ve teknolojik ilerlemelerin artmasıyla birlikte, işletmeler **farklı kültürlerden** gelen insanlarla çalışmak zorunda kalmaktadır. Aynı zamanda, çalışma yaşamında **farklı kuşaklar** arasındaki iletişim ve işbirliği de giderek artmaktadır. Bu bağlamda, kuşaklar arası ve kültürler arası yönetim, işletmelerin başarısı için önemli bir faktördür.

Kültürler arası yönetim, bir işletmenin farklı kültürlerden gelen insanlarla nasıl etkileşim kurduğunu ve onları nasıl yönettiğini ifade eder. İşletmeler, kültürler arası yönetim konusunda bilinçli olmak zorundadır. **Farklı kültürler, farklı değerler, normlar ve beklentilerle** birlikte gelir. Bu nedenle, farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışmak, iletişim ve etkileşim kurmak, bazı zorluklarla birlikte gelir. Kültürler arası yönetim, bu zorlukları yönetmek ve farklı kültürler arasında anlayış ve işbirliği oluşturmak için stratejiler ve teknikler geliştirmeyi amaçlar.

Öte yandan, **kuşaklar arası yönetim**, farklı yaş gruplarından gelen çalışanların yönetimini ifade eder. X, Y, Z ve daha sonraki kuşaklar, farklı özelliklere, değerlere ve beklentilere sahiptir. Bu nedenle, farklı kuşaklar arasındaki iletişim, işbirliği ve yönetim, bazı zorluklarla birlikte gelir. Kuşaklar arası yönetim, bu zorlukları yönetmek ve farklı kuşaklar arasında anlayış ve işbirliği oluşturmak için stratejiler ve teknikler geliştirmeyi amaçlar.

Kültürler arası ve kuşaklar arası yönetim arasındaki benzerlikler ve farklılıklar mevcuttur. Her iki yaklaşım da farklı insan gruplarını yönetmek için bir dizi strateji, beceri ve teknikler kullanmayı amaçlar. Ancak, kültürler arası yönetim, farklı kültürlerden gelen insanlar arasındaki **farklılıkları yönetmek** için odaklanırken, kuşaklar arası yönetim, farklı yaş gruplarından gelen insanlar arasındaki farklılıkları yönetmek için odaklanır.

Kuşaklararası ve kültürlerarası uyumsuzluk, işletmelerin veya kuruluşların verimliliğini ve etkinliğini etkileyebilen önemli bir konudur. Bu tür uyumsuzlukları yönetmek için aşağıdaki çözümler uygulanabilir:

Eğitim ve farkındalık: Yöneticiler, çalışanlara kültürlerarası ve kuşaklararası farkındalığı artırmak için eğitim programları sunabilirler. Bu eğitimler, çalışanların farklı kültürel ve kuşak farklılıklarını anlamalarını ve onlarla nasıl başa çıkacaklarını öğrenmelerini sağlayabilir.

İletişim: İşletmeler, çalışanların farklı kuşaklar ve kültürler arasında daha iyi iletişim kurmalarına yardımcı olacak kanallar sağlayabilirler. Bu, çalışanların birbirleriyle daha iyi anlaşmalarını ve farklılıkları daha iyi yönetmelerini sağlayabilir.

Çok kültürlü ve çok kuşaklı ekipler oluşturma: İşletmeler, farklı kültürlerden ve kuşaklardan insanları bir araya getirerek, birbirlerinin farklılıklarını anlamalarını ve birbirleriyle daha iyi çalışmalarını sağlayabilirler. Bu, çalışanların birbirleriyle daha fazla etkileşime girmelerini ve birbirlerinin bakış açılarını anlamalarını sağlayabilir.

Esnek çalışma saatleri: Farklı kuşaklardan insanların farklı çalışma saatleri tercihleri olabilir. İşletmeler, esnek çalışma saatleri sunarak, çalışanların kendi tercihlerine göre çalışmalarına izin vererek, çalışanların iş-yaşam dengesi konusundaki ihtiyaçlarına cevap verebilirler.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları: İşletmeler, çalışanları arasındaki farklılıkları kabul etmek ve saygı göstermek için kapsayıcı bir iş yeri kültürü oluşturabilirler. Bu, herkesin kabul edildiğini ve saygı gördüğünü hissetmelerine yardımcı olabilir.

Bu yönetsel çözümler, kültürlerarası ve kuşaklararası uyumsuzluğu yönetmek için etkili olabilir. Ancak, her işletmenin kendi özel koşulları ve ihtiyaçları vardır, bu nedenle, işletmelerin **kendi kültürleri ve stratejilerine uygun çözümler** geliştirmeleri gerekmektedir.

Çok kültürlü ve çok kuşaklı işletmelerde çalışanlar, farklı kültürlerden ve kuşaklardan insanlarla çalışarak, uygun bir davranış sergilemek için dikkatli ve anlayışlı olmalıdırlar. Bazı öneriler şunlar olabilir;

Saygı gösterin: Herkesin farklı bir geçmişi, kültürü ve deneyimi vardır. Bu nedenle, farklılıklara saygı göstermek önemlidir. Herkesin fikirlerini, inançlarını ve geleneklerini dinleyin ve saygı gösterin.

Empati kurun: Farklı kültürlerden ve kuşaklardan insanlarla çalışırken, empati kurmak önemlidir. Bu, onların bakış açılarını anlamaya çalışmak ve duygusal olarak bağlantı kurmak anlamına gelir.

Anlayışlı olun: Farklı kültürlerden ve kuşaklardan insanlarla çalışırken, herkesin farklı düşündüğünü ve davrandığını anlamak önemlidir. Farklılıkların neden kaynaklandığını anlamak ve anlayışlı olmak, uyumlu bir iş yeri ortamı yaratmaya yardımcı olur.

İletişim kurun: İletişim, çok kültürlü ve çok kuşaklı işletmelerde önemlidir. İyi bir iletişim kurarak, farklı kültürlerden ve kuşaklardan insanlar arasındaki anlaşmazlıkları azaltabilirsiniz.

Uyum sağlayın: Çok kültürlü ve çok kuşaklı işletmelerde, farklılıkları kabul etmek ve onlara uyum sağlamak önemlidir. Farklılıkların neden kaynaklandığını anlamak ve uyum sağlamak, farklılıklardan yararlanarak birlikte daha iyi bir iş çıkarmanıza yardımcı olabilir.

Bu ipuçları, çok kültürlü ve çok kuşaklı işletmelerde çalışanların birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmalarına yardımcı olabilir. Her zaman açık fikirli olmak ve farklılıkları kabul etmek, iş yeri kültürüne katkıda bulunur ve

daha iyi bir iş ortamı yaratır. Farklı kültürlerden ve kuşaklardan gelen çalışanları etkili bir şekilde yönetmek özel bir dikkat gerektirir.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, nüfus artışı ve yaşlanma, kültürler ve kuşaklar arası yönetimi zorunlu kılmaktadır. Günümüzde aynı işletmede farklı kültür ve kuşaklardan oluşan çalışanlar bulunması gayet olasıdır. Küresel ve sanal işletmeler zaten bu durumdadır. İyi bir yönetici, farklılıkları kabul ederek, çalışanlar arasında anlayışı arttırmak ve işletmeyi başarılı bir şekilde yönetmek olmalıdır.

Bir işletme yöneticisinin başarılı olabilmesi için hem kendi kültürünün farkında olması, hem de çalışanların kültürünü ve dillerini, tüm bunların benzerliklerinin ve ayrılıklarının farkında olması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Ahmed, A. (2012). The Impact of Multiculturalism on the Canadian Mosaic: A Historical Perspective. *Journal of International Scientific Publications*, 6(1), 486-497.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., & Triandis, H. C. (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of Management Review*, 27(2), 204-221.
- Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2012). *Handbook of research in comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Cascio, W. F. (2006). "Managing Across Generations". *Harvard Business Review*.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler Publishers.)
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H. (2017). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 38(10), 1399-1421.
- Deloitte. (2020). *The Deloitte Global Millennial Survey 2020*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>(Erişim tarihi: 12.01.2023)
- Deresky, H. (2014). *International management: Managing across borders and cultures*. Pearson Education.
- Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1991). Managing diversity for strategic competitive advantage. *Human Resource Management*, 30(2-3), 305-322.
- Elwood, K. (2001). *Learning styles and strategies: A review of research*. ERIC Clearinghouse on Disabilities and Gifted Education.
- Gartner. (2020). *2020 Gartner CIO Agenda: Secure the Foundation for Digital Business*. <https://www.gartner.com/en/information-technology/gartner-cio-agenda-2020>(Erişim tarihi: 12.01.2023)
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2017). *Cross-cultural organizational behavior*. Cambridge University Press.
- Gelfand, M. J., Erez, M., Aycan, Z., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 514-529.

- Gibson, D. V., & Papa, M. J. (2015). Multigenerational differences in the workplace. In *Workforce Diversity* (pp. 43-61). Springer, Cham. Kooij,
- Gursoy, D., & Aleshinloye, K. D. (2015). Generation Y preferences for employer branding attributes in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1390-1411.
- Gursoy, D., & Sahin, S. (2018). Generational Differences and Communication in the Workplace. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-48.
- Gülây, H. (2019). Alfa Kuşağı: Yeni Nesil İşgücü. Retrieved from <https://www.kariyer.net/blog/is-yasami/alfa-kusagi-yeni-nesil-isgucu/> (Erişim tarihi: 12.01.2023)
- HBR. (2016). What Do Millennials Really Want at Work? Retrieved from <https://hbr.org/2016/05/what-do-millennials-really-want-at-work>(Erişim tarihi: 12.01.2023)
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Homan, A. C., Buengeler, C., Eckhoff, R. A., Ginkel, W. P., & Voelpel, S. C. (2012). "The Impact of Generational Diversity on Performance in Workgroups: A Field Study". *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 791-814.
- Howe, N., & Strauss, W. (1993). *13th Gen: Abort, retry, ignore, fail?* Vintage Books.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (1999). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Jackson, S. E., Ruderman, M. N., & Ohlott, P. J. (2003). Managing human resources for strategic success: The HR architecture that supports I[deals]. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 22, pp. 271-325). Emerald Group Publishing Limited.
- Johnson, R. (2015). The Impact of Baby Boomers on the Workforce. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 225-232. doi: 10.1007/s10869-014-9374-9
- Kandola, R., & Fullerton, J. (1998). *Managing diversity in the workplace: Beyond theory and practice*. London: Institute of Personnel and Development.

- Kaplan, R. S. (2018). What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review.
- Kerimova, J. (2019). Multiculturalism and Its Role in Society. *International Journal of Science and Research*, 8(9), 1064-1067.
- Kobrin, S. J. (2009). The future of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1413-1425.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31
- Kotter, J. P. (1997). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review Press.
- Kramsch, C. (1998). *Language and culture*. Oxford University Press.)
- Ladge, J. J., & Jackson, S. E. (2016). An exploration of generational values in work and family life: Understanding cross-generational similarities and differences. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 833-853.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2016). The multigenerational workforce: Younger generations' impressions of older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 696-710.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Collins.
- Li, S., & Chhokar, J. S. (2008). Cross-cultural communication in business. *Handbook of Intercultural Communication*, 181-198.
- Lynch, J. (2021). Alfa Kuşağı: Yeni Nesil İşgücünün Özellikleri. Retrieved from <https://www.soulwork.net/alfa-kusagi-yeni-nesil-iscucunun-ozellikleri/> (Erişim tarihi: 12.01.2023)
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S., & Kuron, L. K. (2015). The aging workforce: Perceptions of career ending. *The Oxford Handbook of Work and Aging*, 325-339.
- Lytle, A., Brett, J., Barsness, Z., Tinsley, C., & Janssens, M. (2015). "Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research". *Journal of Organizational Behavior*, 36, S139-S157.
- Makovsky, K. (2015). *How to speak up about ethical issues at work*. Harvard Business Review.
- McKinsey & Company. (2019). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. <https://www.mckinsey.com/industries/consum->

er-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies(Erişim tarihi: 12.01.2023)

- Mor-Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Myers, I. B., & Sadaghiani, K. (2010). *Understanding yourself and others: An introduction to the personality type code*. Davies-Black Publishing.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2020). *Millennials in the workplace: A communication*
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2018). Introduction to the special issue on managing diversity and inclusion in the global context. *Human*
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). "Generational Diversity in the Workplace: Psychological Empowerment and Performance". *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 813-830.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Affective organizational commitment across different generations of employees. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 675-688.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and enacted actions of older workers considering retirement. *Employee Relations*, 33(3), 253-269.
- Pew Research Center. (2019). *Millennials, Gen Xers and Baby Boomers: Who's Getting Ahead?* Retrieved from <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/05/03/millennials-gen-xers-and-baby-boomers-whos-getting-ahead/>(Erişim tarihi: 12.01.2023)
- Pew Research Center. (2020). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> (Erişim tarihi: 12.01.2023)
- Pew Research Center. (2021). *Generation Alpha*. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/topics/generation-alpha/> (Erişim tarihi: 12.01.2023)
- Rosen, R. (2000). The networked society: A new context for planning. *Journal of Planning Education and Research*, 19(2), 123-126.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.)
- Sheehan, C., & Cavanagh, J. (2018). The benefits of a multigenerational workforce. *Employment Relations Today*, 45(1), 51-57.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2009). "Generational Differences in the Workplace: Heterogeneity in Job Attitudes and Workforce Diversity". *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 145-164.
- Smith, J. (2010). *The Baby Boomers: A History of a Generation*. University Press of Kansas.

- Söderberg, A. M., & Holden, N. (2002). Rethinking cross-cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103-121.
- Söderberg, A.-M., & Holden, N. (2002). Rethinking cross-cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103-121.
- Sözer, E. (2014). Kültürlerarası İletişim ve Çokkültürlülük. *Journal of International Social Research*, 7(32), 570-579.
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In *Handbook of intercultural communication* (pp. 59-76). Routledge.)
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. M. (2012). Six principles of effective global talent management.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Company.
- Tapscott, D. (1998). *Growing up digital: The rise of the net generation*. McGraw-Hill.
- Tapscott, D. (1998). *Growing up digital: The rise of the net generation*. McGraw-Hill.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2009). *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*. John Wiley &
- Thomas, K. M., Dineen, B. R., & Noe, R. A. (2019). "Managing Generational Diversity in the Workplace". In *The Oxford Handbook of Workplace Diversity* (pp. 409-428). Oxford University Press.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us*. Atria Books.
- Twenge, J. M. (2020). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood--and What That Means for the Rest of Us*. Simon and Schuster.

Yöneticiler için Kültür Ağacı¹

Özlem Güteryüz²

Özet

Geçmişten günümüze yaşanan değişim ve gelişim sonucunda ortaya çıkan bilgi ve iletişim teknolojileri ile sınırların ortadan kalkması ve çok uluslu işletmelerin sahneye çıkması farklı coğrafyalarda farklı kültürlerin neden olduğu farklılıkları yönetme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Globalleşme kavramı, giderek kültürel farklılıkları ortadan kaldırmakta olsa da ulusal kültürü değiştirmek çok uzun zaman alabilmektedir. Ulusal kültürü tamamen değiştirmek ve tek bir global kültür yaratmak ütöpik görünse de, dünya karmaşıktan basite ya da çoklu mozaikten tek bir ortak düzene doğru yol almaktadır. Çalışmada öncelikle kısa bir kavramsal çerçeve çizildikten sonra literatüre kazandırılmak istenen kültür ağacı kavramı açıklanacaktır. Çalışmanın amacı, literatüre yeni bir kavram kazandırmak ve gelecekte işletmecilik alanında kavramın kullanılmasını sağlamaktır. Ayrıca kavram çok uluslu işletmelerde yöneticilerin kültürel farklılıkları kolayca yönetebilmesinde faydalı olacaktır. “Kültür Ağacı” adı verilen bu kavramın daha önce hiçbir yerde kullanılmaması ve tamamen yeni bulunan bir kavram olması bakımından özgün nitelik taşıdığı düşünülmektedir. Kavramın kültürel farklılıkların yönetiminde nasıl kullanıldığı ve ne gibi katkılar sağladığı örneklerle çalışmada yer almaktadır. Çalışmada ayrıca “Kültür Ağacı”ndan faydalanılarak “Kültür Ağacı Rotası” ya da kısaca “KAR Listesi” olarak adlandırılan liste oluşturulmuş ve “Kültür Ağacı” ile ilişkilendirilmiştir.

Giriş

Felsefe tarihini konu alan, Jostein Gaarder’in Sofi’nin Dünyası isimli romanı, “Ben kimim?” sorusuyla başlar. Kişinin kendini tanıması, kendi iç dünyasına felsefi bir yolculukla mümkün olur. Kişi kendini tanıırken aslında içinde bulunduğu kültürün ne denli parçası olduğunu da keşfeder. Bireysel düzeyden toplumsal düzeye geçildiğinde ise, içinde bulunulan kültürün örgütsel ve yö-

1 Bu çalışma “Çokuluslu İşletmelerde Yöneticiler için Kültür Ağacı” adıyla 20-22 Haziran 2022 tarihinde Taşkent-Özbekistan’da düzenlenen 7. Uluslararası EMI Girişimcilik & Sosyal Bilimler Kongresi’nde çevrim içi olarak bildiri şeklinde sunulmuştur ve sadece özet kısmı yayımlanmıştır. Onun haricinde çalışma hiçbir yerde yayımlanmamıştır. Çalışma literatüre bir kavram kazandırmak amacıyla yazıldığı için Etik Kurulu Onayı gerekmemektedir.

2 Dr. Öğr. Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, ozlem_guleryuz@deu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-2788-358X

netsel konulardan ayrı tutulamayacağı anlaşılmaktadır. Karar alma, inançlar, iletişim, başarının ödüllendirilmesi, o toplumun kültürel yapısıyla ilişkilidir (Sargut,2001;17). Bu nedenle “*Ben kimim?*” sorusuyla başlanılan felsefi yolculuğa “biz kimiz?” şeklinde devam etmek yerinde olacaktır. Bu yolculukta “biz” yani “toplum” anlaşılmaya çalışılırken evrensel bir takım ortak noktaların yanında, yerel anlamda bazı farklılıklarla karşılaşılması olasıdır. Bu noktadan yola çıkılarak, Sargut’a göre (2001; 18) her kültürün kendine özgü düşünen ve hareket eden, belirli noktalarda farklılıklar barındıran bir toplum yarattığı söylenebilir.

Kültürel farklılıklar örgüt ve yönetim kuramlarını yakından etkiler. İster çok uluslu işletmeler, ister diğer örgütler olsun, toplumdaki topluma değişen kültür dikkate alınarak, kültürel farklılıklar yönetilmelidir. Tüm farklılıklar göz önüne alındığında, gelişen bilgi ve iletişim teknolojisinin de yardımıyla, kültürel değerlerde evrensel yöneliş olduğu yadsınmaz. Ancak sanayi devrimiyle kültürel farklılıkların yok olacağı düşünülürken, yeni farklılıkların ortaya çıktığı da göz ardı edilmemelidir (Sargut,2001;20).

Süreklilik arz eden bir değişim atmosferinin içinde yer alan örgütler, ilk yaşam formlarıyla beraber insanlığa sunulan bembeyaz sayfaları, öğrenme ve gelişme kaydederek doldurmakta ve değişime ivme kazandırmaktadır. Nitekim her alanda değişimle karşı karşıya olan örgütler, kendilerini değişime ayak uydurmak zorunda hissetmektedirler. Yeni ve güçlü pazarlar arayarak başlayan değişim hareketliliği, globalleşme ve sınırların yok olmasını doğururken, uluslararası işletmeciliğe de ivme kazandırmıştır. Böylece çok uluslu işletmelerin ekonomi sahnesinde yerini almalarıyla, kültürlerarası farklılıkların yönetimi sorunu ortaya çıkmış ve yönetim kademesi için farklılıkların yönetimi ile ilgili çeşitli çalışmalara gerek duyulur hale gelmiştir.

Nasıl ki, Demokritos’un görüşüne göre doğada sonsuz sayıda ve farklılıkta atom bulunuyorsa, dünya üzerinde de çok sayıda farklı kültür bulunmaktadır. Bazı atomlar yuvarlak ve kaygan, bazıları ise düzensiz ve yamuktur (Gaarder, 1996; 54-55). Tıpkı birbirinden farklı atomlar gibi, kültürler de farklı şekiller ve boyutlarda ele alınmaktadır.

Çok uluslu işletmeler ve yaşamış oldukları kültürel farklılıklardan dolayı hissedilen sıkıntılardan yola çıkılarak oluşturulan “kültür ağacı” kavramının açıklanacağı çalışmada, öncelikle kuramsal bir çerçeve çizilmesi yerinde olacaktır. Kavram açıklanırken kullanılacak olan kuram ve kavramlar hakkında kısa bir bilgilendirme yapılması gerekmektedir. Daha sonra, “kültür ağacı” kavramı ayrıntılı şekilde anlatılacaktır. Literatür incelemesi (teorik inceleme) yapılarak, metinlerden yola çıkılarak keşfedici bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Literatüre yeni bir kavram kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda “kavramsal görelilik” kavramı da unutulmamalıdır. Sargut’a göre (2001; 14) aynı gerçekliği tanımlayan birçok farklı tanımlayıcı sistemler olabilir. Aynı kavram kültürel sistemlerde de mevcuttur. Dış dünyada gördüğümüz ve tanımlamak için kullandığımız kavramlar sisteminin başında içinde yaşadığımız kültür gelmektedir. Nitekim bir başka kültürü gözlemleyenlerin, temel olarak kendi kültürlerine başvurması belirli bir takım sorunlara neden olabilmektedir. Bu nedenle kültür kavramını tanımlamak ve değerlendirmek diğer kavramlara göre bir nebze daha zor olabilmektedir.

Çok Uluslu İşletmeler ve Kültürlerarası Farklılaşma

21. yüzyılda ulaşılan nokta, küçülen dünya ve globalleşmedir. Dünyanın en büyük ekonomilerinde bulunan çok uluslu işletme sayısı günümüzde oldukça artmış ve bu çok uluslu işletmeler, her konuda söz sahibi ve belirleyici konuma gelmiştir. Özellikle teknolojinin gelişmesi ve sınırların ortadan kalkması, dünya üzerinde 4. Endüstriyel Devrim’in ve 5. Endüstriyel Devrim’in yaşanıyor olması, ticaretin uluslararası boyutlara taşınmasını gerekli kılmıştır. Tüm bu gelişmelerden dolayı, çok uluslu işletmelerin günümüzde ticarete oldukça önemli ve etkin bir rolü vardır.

Çok uluslu işletme denildiğinde, bahsedilen global yapı içerisinde çeşitli ÇUŞ (çok uluslu işletme) tanımları yapılmış, yapılan farklı tanımların genellikle aynı temel konular üzerinde odaklandığı görülmüştür. Nitekim, Kutal (1982; 21) tarafından kavram kısaca şöyle tanımlanmıştır: “ÇUŞ’lar, genel merkezi belirli bir ülkede olan ve bir veya birden fazla ülkede genel merkeze bağlı ve onun tarafından koordine edilen yavru şirketler, şubeler veya bağlı şirketleri olan büyük şirketlerdir.” Bu bağlamda, ana ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülke kavramlarının da ÇUŞ tanımlarında kullanıldığı görülmektedir. Ana ülke (patern country), çok uluslu işletmenin menşeyinin bulunduğu ülkedir. Örneğin Microsoft ana ülkesi A.B.D.’dir. Çok uluslu işletmenin yatırım yaptığı ülke ise ev sahibi ülke (host country) olarak adlandırılır. Üçüncü ülke ise, ana ülke ve ev sahibi ülke dışında kalan, çok uluslu işletme faaliyetlerine üretim faktörleri tedariki, bilgi ve yönetici transferi gibi şekillerde katılan ülkelerdir (Mutlu,1999;11).

Çok uluslu işletmeler açık bir sistem olarak çevreden ayrı düşünülemez. Örgüt dışında kalan her şey ise çevreyi oluşturmaktadır (Mutlu,1999;52). Çevre koşulları göz önünde bulundurulduğunda, doğal olarak, değişen çevre koşulları örgütü etkilemektedir. Her örgüt için, çevre ile etkileşim söz konusudur. Çevre, örgütü etkilediği gibi örgüt de çevreyi etkilemektedir. Kültürel anlamda ele alındığında, kültürün içerisinde geliştiği çevre de

etkileşimin söz konusu olduğu dinamik bir çevredir ancak bazı kültürlerin statik çevrede de oluştuğu göz ardı edilmemelidir. İster makro çevre ister mikro çevre olsun, çevre konusunun kültürden ayrı tutulması olanaksızdır. Çevredeki aktörler ve çevrede gelişen olaylar kültürü etkilerken kültür de çevreyi etkilemektedir. Böylece, kültürlerarası farklılaşma ortaya çıkmaktadır. İşte bu nedendir ki, kültürlerarası var olan farklılaşma, örgütlerin yapısal özelliklerini, çalışma şekillerini ve yönetim biçimlerini etkilemektedir. Bu durum, özellikle kültürel farklılıklara en çok maruz kalan örgütlerden olan çok uluslu işletmelerde önemli sorunlara neden olmaktadır. Farklı kültürlerde yaşayan insanlar, benzer konulara farklı tepkiler vermektedirler (Sargut,2001;106-107-137). Bu anlamda, çalışmada bilim dünyasına kazandırılması amaçlanan “kültür ağacı” kavramı, özellikle sınırların ötesinde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerde farklılıkların belirlenmesinde ve kültürel konuların çözümlenerek yönetilmesi ile ilgili ev sahibi ülkede izlenmesi düşünülen örgütsel yollar konusunda rehber olabilecektir. Aynı zamanda bahsedilen yeni kavram, kültürel farklılıkların yönetilmesinde yöneticilere destek olacaktır.

Örgütsel Anlamda Kültür kavramı ve Yöneticiler Açısından Önemi

Sayısı konusunda net bir sonuç olmasa da, 2023 yılı Birleşmiş Milletler kayıtlarına göre, dünya üzerinde 208 ülke bulunduğu ifade edilmektedir (Vikipedi, 2023). Aynı zamanda dünya üzerinde 6000’den fazla topluluk ve bu topluluklara ait yaklaşık 7000 dil olduğu düşünüldüğünde milyonlarca farklı kültürel değer ve inançların olması sonucu kaçınılmazdır.

Örgütlerin ve yöneticilerin uluslararası faaliyetlerinde yüz yüze kalacağı en önemli problem, kültürel farklılıklardır. Kültürel farklılıklar, yöneticilik de dahil olmak üzere, örgütsel konularla ilgili birçok alanı etkilemektedir (Mutlu, 1999; 270). Tutar vd. (2014; 346) çalışmasında, kültürel farklılıkları örgütsel ortamlarda eritmek yerine yönetsel ve örgütsel stratejilerle destekleyerek rekabet avantajına dönüştürmenin önemini vurgular. Genel olarak, kültürel farklılıkların tıpkı bir hazine gibi değerli olduğu ve bulunulan ortama çeşitlilik katarak ortamı zenginleştirdiği düşünülmektedir. Ancak örgütsel açıdan bakıldığında her farklılık yeni bir parametre oluşturmakta ve bu parametreler çeşitli farklılıkları yönetme gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Bu durum da, örgüt yöneticileri açısından zorlayıcı olmaktadır. Zorlukları aşmanın yolu ise, kültürel farklılıkların nasıl yönetileceğinin bilmesidir. Nitekim, Earley ve Mosakowski (2004; 139), başarılı yöneticilerin ulusal, uluslararası ve örgütsel alandaki kültürel farklılıklarla başa çıkmayı bilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Hatta, Yeşil’e göre (2013; 53)

kültür sadece yöneticiyi değil, liderliği de etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kadar etkisi olan ve yönetilmezse çeşitli sorunlara yol açan kültür olgusu ile ilgili, farklı disiplinlerde farklı tanımlar yapılmaktadır. Tanım yapan her disiplin, konuya kendi gözlükleriyle bakmıştır. Örneğin kültür konusunda detaylı araştırmalar yapan ve kültür denildiğinde akla ilk gelen isim olan Hofstede'nin (1980) tanımına göre kültür, *“bir grubu diğer gruptan ayıran ortaklaşa programlanmış zekadır”* şeklindedir (aktaran Yeşil, 2011; 72). Benzer birçok tanım bulunmakla beraber, çalışmaya temel oluşturacak olan tanım, toplumsal değerleri de göz önüne alarak, şu şekilde yapılabilir: *“kültür; sonradan öğrenilmiş ortak davranışları içeren, bir insan grubunu diğerlerinden ayıran, o topluluğa ya da topluma ait yaşam tarzının o toplum tarafından uygulanmasıdır”* (Mutlu, 1999; 275).

Genel kültür, alt kültür, maddi kültür, manevi kültür ve toplumsal kültür kavramları da, kültür kavramına destek olan kavramlardır. Kayalar ve Aytar'a göre (2012; 51-52) bahsi geçen kavramlar şöyle tanımlanmıştır: Genel kültür, bir toplumun sahip olduğu kültürdür. Alt kültür ise genel kültür sisteminin bir alt elemanıdır. Örgüt kültürünün bir alt kültür olduğu kabul edilir. Elle tutulup gözle görülebilen kültür kavramı maddi kültüre işaret ederken, gelenek ve görenekler, ritüeller gibi soyut kavramlar ise manevi kültürü tanımlar. Toplumsal kültür, toplumları diğer toplumlardan ayırt eden, onları bir araya getiren kendine has kolektif yaşam tarzlarının, çok kültürlü dünya üzerindeki izdüşümüdür.

Kültürün görünen ve görünmeyen iki yüzü olduğu düşünülmektedir. Kültürün görünen yüzü, kültürün dışarıdan gözlemlenebilen kısmıdır ve sözel-davranışsal veya fiziksel olabilmektedir. Sözel davranışsal kısmına hikayeler, özel günlerde yapılan tören ve kutlamalar örnek gösterilebilir. Fiziksel semboller ise, ilgili toplum için önem taşıyan, etiket, amblem, rozet vb. şeyler olabilmektedir. Toplumsal kültürü anlamak için yalnızca kültürün görünen yüzü değil, görünmeyen yüzü olan, değerler ve normlar da önemli ipuçlarıdır (Sığı, 2014; 571).

Bir işletmede kullanılan bir yönetsel sistemin, yurt dışında bir başka işletmede, bir başka kültürel yapıda kullanılması anlamsız olabilir. Çünkü, farklı kültürel değerler devreye girmiştir. Farklı coğrafyalarda faaliyet gösteriyor olmak, o kültürü anlamak ve buna göre bir yol çizmek gerekliliğini ortaya çıkarır.

Farklı kültürel ortamlar nedeniyle yöneticilerde, kültürel şok ortaya çıkabilmektedir. Kültürel şok, içinde bulunulan kültürü anlayarak ve ona adapte

olarak aşılacaktır. Yine farklı işletme fonksiyonları, farklı kültürlerde farklı algılanarak, o kültürle uyumlu bir şekilde yürütülmektedir. Bu fonksiyonları gerçekleştirmek üzere, gidilen bölgede, kültürel anlamda adaptasyon ve uyum süreci yaşanmaktadır. Bu yüzden, farklı kültürlerden insanlarla çalışıyor olmak, problemlere farklı açılardan bakmak ve motivasyon araçlarının farklılaştırılmasını gerektirmektedir (Yeşil, 2011 ; 70).

Toplumsal Kültür Düzeyleri

Bir örgüt yoğun biçimde, içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Nitekim, Masovic (2018), toplum ve kültür, çok uluslu şirketlerin denizaşırı işlerinin her yönü üzerinde bir etkiye sahiptir demektedir. Bu yüzden, kültürel farklılıklardan dolayı, farklı ülkelerdeki örgütlerin yapıları da farklılık göstermektedir. Kültür kavramının iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için, araştırmacılar kültürü alt parçalara bölmüş ve farklı boyutlarıyla inceleme konusu yapmışlardır. Bu konuda çok fazla çalışması olan Hofstede de 1980 yılında yapmış olduğu çalışmada, kültürün boyutlarına değinmiştir. Farklı kültürlerden insanların davranışlarındaki farklılıklara temas etmek amacıyla, kültürü dört farklı boyutuyla ele almıştır (Kayalar vd., 2012; 53). Bahsedilen boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve eril yaklaşımdır. Daha sonra Çin’de yaptığı araştırmada bu temel boyutlara “zaman oryantasyonu” boyutunu da eklemiştir. Bu boyut toplumların pragmatik-gelecek yönlü bir yaklaşım ya da geleneksel-geçmiş yönlü bir yaklaşım sergilemesiyle ilgilidir. Gelecek yönlü yaklaşım, iş hayatına ve özel yaşama uzun vadeli bakar ve ısrarcılık, ilişkileri statüye dayandırma eğilimlidir. Geçmiş yönlü yaklaşımda ise, kısa vadeli bir bakış açısıyla, kişisel sebat ve denge özellikleri ön plana çıkmaktadır. (Sığı, 2014; 576-577-578-579; Mutlu, 1999; 309-310-312; Tektaş, 2008; 247)

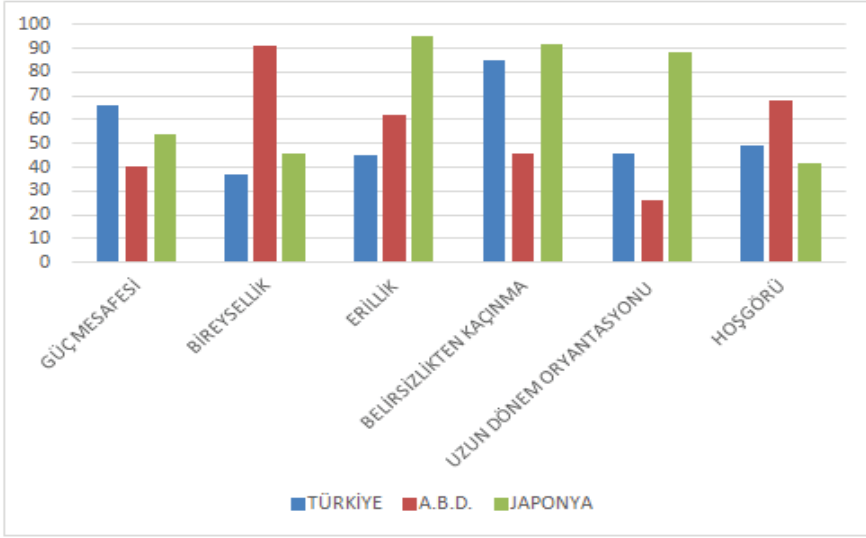
Hofstede araştırmaları sonucunda, 2015 yılında çevrim içi erişilebilir olan, ancak şu an erişilemeyen kendi oluşturmuş olduğu www.geert-hofstede.com internet sitesinde, belirlenen boyutlarla ilgili kıyaslamalara yer vermiştir. Bu kıyaslamalar bir örnek yardımıyla açıklanacaktır. Ancak, bahsedilen yılda internet sitesi incelendiğinde Hofstede’nin bahsedilen boyutlara ekleme yaptığı görülmektedir. Bu nedenle bahsedilen kıyaslamalarda altı boyut üzerinden değerlendirme yapılacaktır.

Eklenen son boyut “hoşgörü” olarak adlandırılmaktadır. Bu boyut internet sitesinde şu şekilde tanımlanmıştır: Sosyalleşme olmadan “insan” olmamız mümkün değildir. İşte, “hoşgörü” boyutu, yetiştirildiğimiz bu yolda, arzu ve dürtülerimizi ne ölçüde kontrol edebildiğimiz ile ilgili bir boyuttur. Göreceli olarak zayıf kontrol “hoşgörü”, göreceli güçlü kontrol ise “kısıtla-

ma” olarak adlandırılmaktadır. Bu şekilde kültürler, hoşgörülü ya da kısıtlayıcı olarak isimlendirilebilmektedir.

Örneğin; bahsedilen boyutlarla değerlendirildiğinde Türkiye, A.B.D ve Japonya’nın kıyaslamasına şekil 1’de yer verilmektedir.

Şekil 1: Hofstede Boyutları Bazında Türkiye Kıyaslaması



Kaynak: <http://geert-hofstede.com/turkey.html>

Türkiye açısından değerlendirildiğinde Türkiye, 66 puanla güç mesafesi yüksek olarak algılanmaktadır. Türkiye’nin hiyerarşik yapıda olduğu, ülkede güçlü olana ulaşmanın zor olduğu, ideal patronun baba rolü oynadığı, gücün merkezileşmiş olduğu, yöneticilerin patronuna ve kurallara güvendiği ifade edilebilir. Aynı zamanda Türkiye 37 puanla toplulukçu bir yapıya sahip olarak, A.B.D.’nin yüksek bireyselci skorundan oldukça farklıdır. Bu skora göre, Türkiye’de “biz” olmak önemlidir ve bireyler aile, örgüt gibi gruplara bağlıdırlar. Onlara karşı aidiyet hissederler. İlişkiler ahlaki temele dayandırılmakta ve ilişkilere daha duygusal yaklaşılmaktadır. İş yaşamında bile, geri bildirim dolaylı olarak gerçekleştirilir. Bunun dışında 45 puanla Türkiye, dişil taraftadır. Özel ve iş yaşamında çatışmalardan kaçınılmalıdır ve uzlaşma önerilir. Boş zamanlar ve iyi vakit geçirmek, tüm ailenin veya grupların bir araya gelmeleri bakımından Türkler için çok önemlidir. Türkiye’nin belirsizlikten kaçınma skoru 85’tir. Risk almayı yaşamın bir parçası olarak gören A.B.D.’nin aksine Türkiye, kanun ve kurallara oldukça fazla ihtiyaç duyan ve önem atfeden bir ülkedir. Zaman oryantasyonunda 46 puanla orta

değerlerde yer almaktadır. Son olarak hoşgörü skoru değerlendirildiğinde 49 puanla Türkiye, için bu kavramsal sınıflamaya dahil olmamaktadır. Buna karşılık 68 puanla A.B.D. hoşgörülü olarak tanımlanmaktayken, 42 puanla Japonya kısıtlayıcı konuma daha yakındır. Kültürel farklılıklarla ilgili birçok model (Globe, Schwartz, Trompenaars modelleri vb.) ve teori geliştirilmiştir ancak bu teorilerden Hofstede'nin teorisi çalışmada kullanılacaktır (Mutlu,1999;309-310-311-312-313-314-315-316-317; Gültekin vd.,2012;91).

Yeni Bir Kavram: Çok uluslu İşletmelerde Kültür Ağacı

Kavramsal ve kuramsal çerçeve çizildikten sonra, bu bilgiler kullanılarak, literatüre yeni bir kavram kazandırma arzusuyla geliştirilen “kültür ağacı” kavramı açıklanacaktır.

“Kültür ağacı” kavramı oluşturulurken insanların soyunu belirleyen ve listeleyen “soy ağacı” kavramından yola çıkılmıştır. Tıpkı insanların tek tek hangi soydan geldiğini belirleyen, bu şekilde bir ölçüde onların kültürel kimliklerini ortaya koyan soy ağaçları var olduğu gibi, çok uluslu işletmelerin de, ana şirketi oluşturan yavru şirketleri ve bağlı oldukları kültürleri tanımlayan bir kültür ağacı mevcuttur. Soy ağaçları yukarıdan dar olarak başlayıp aşağıya doğru genişleyerek, ağacın üst kısmına benzetildiği için soy ağacı adını almıştır. Ancak “kültür ağacı” kavramı ağacın kök kısmına benzetilmektedir. Ana gövdeyi ana şirket oluşturmakta ve kökler dallanarak farklı kültürel kimlikleri temsil etmektedir. Tıpkı ağacın köklerinin ağacın gövdesini beslediği gibi, yavru şirket kültürel yapıları da ana şirketi beslemekte ve her kültürel yapıya ait farklı ulusal kültürleri ana şirkete ait örgüt alt kültürü ile sentezlenmesini ve buna göre yapısal kurgular oluşturulmasını sağlamaktadır. Kültür ağacı, kökleri temsil ederken, tıpkı kökler gibi dallanmaktadır. Kültür ağacı üç kademe ile meydana gelmektedir.

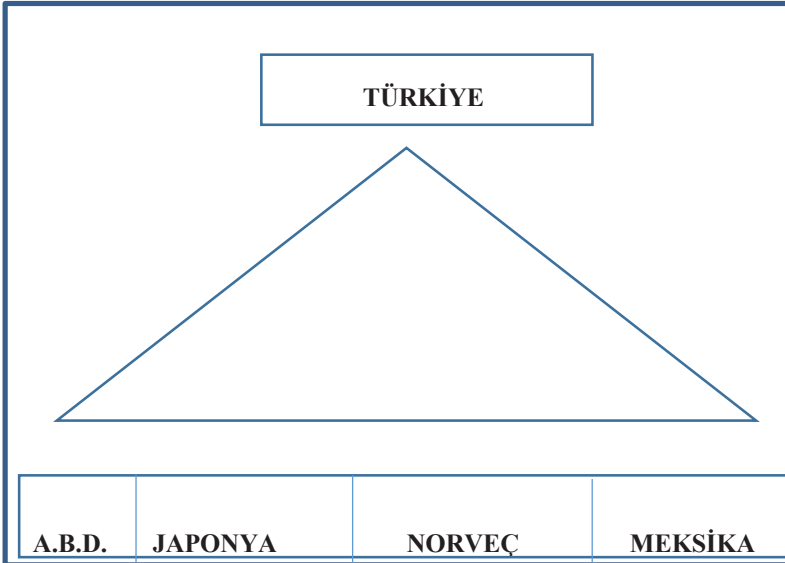
Kültür ağacı, çok uluslu bir işletmenin, farklı coğrafyalarda faaliyette bulunan farklı kültürlerini listeleyerek bunu ana şirket kültürü ile bağlayan, bu kültürel farklılıkları gruplandırarak, her ülkede nasıl bir örgütsel yapı ve yönetim yönteminin kullanılacağı kararının verilmesinde yöneticilere yardımcı olan çizelgelerdir. Bunu yaparken Hofstede'nin kültür boyutlarından faydalanılmaktadır. Çizelge hazırlanırken, süreç üç aşamada gerçekleştirilmektedir. Son olarak ise kültür ağacından faydalanılarak “Kültür Ağacı Rotası” kısaca “KAR Listesi” olarak adlandırılan liste oluşturulmuştur. Bu kavram da şu şekilde tanımlanmaktadır: Kültür ağacından faydalanılarak oluşturulan, bütünü görmeyi sağlayan, yöneticiye genel bir bakış sunan, ev sahibi ülkede oluşturulacak olan örgütsel ve yönetsel yöntemlerin belirlenmesi için rehber olan listeye “Kültür Ağacı Rotası” ya da kısaca “KAR Listesi” adı verilmektedir.

“Kültür ağacı” kavramının daha iyi anlaşılması amacıyla bir örnek oluşturulması yerinde olacaktır. Örnekte kullanılan isimler ve öğelerin tamamı birer hayal ürünüdür ve konunun daha detaylı açıklanmasına yardımcı olmaktadır.

Bir çok uluslu şirket olan ve merkezi Türkiye’de bulunan “Kainat Holding”, bünyesinde, 4 farklı ülkede konumlandırılmış 4 farklı yavru şirketi barındırmaktadır. Her yavru şirket kurulu olduğu ülkenin kültüründen çalışan istihdam etmektedir. Bu nedenle şirket, toplamda 4 farklı kültüre ait farklılıkları, ülkelere göre yönetmek arzusundadır. Holdingin en üst dereceli yöneticisi yani CEO’su olan Evrensel Bey, farklı ülkelerde konumlandıkları bu şirketlerde kültürel farklılıkları nasıl yönetebileceklerine karar vermek ve örgütsel yönetim anlayışlarına yön vermek amacıyla, ana şirket bünyesinde kültür ağacı oluşturularak, elde edilen çıktılarını yavru şirketlerle paylaşmayı planlamaktadır. Bunun için ilk basamağı gerçekleştirmek amacıyla işe koyulan Evrensel Bey, ilk olarak “birinci kademe kültür ağacı” formunu şekli 2’deki gibi oluşturur.

Şekil 2’de görüldüğü gibi, birinci kademedeki, ana ülke ve yavru şirketlerin bulunduğu ülkeler kutucuklara yerleştirilir. Ana şirketin kurulu olduğu ülke en tepeye ve yavru şirketlerin kurulu olduğu ülkeler alt basamaklara yerleştirilerek, ağacın köklerinin ilk kademesi oluşturulmuş olur. Bu aşamada amaçlanan, tek tek parçalardan ziyade, bütünü gözlemlemek olmaktadır. İlerleyen aşamalarda konu detaylandırılarak, tek tek parçalar değerlendirilecektir.

Şekil 2: Birinci Kademe Kültür Ağacı

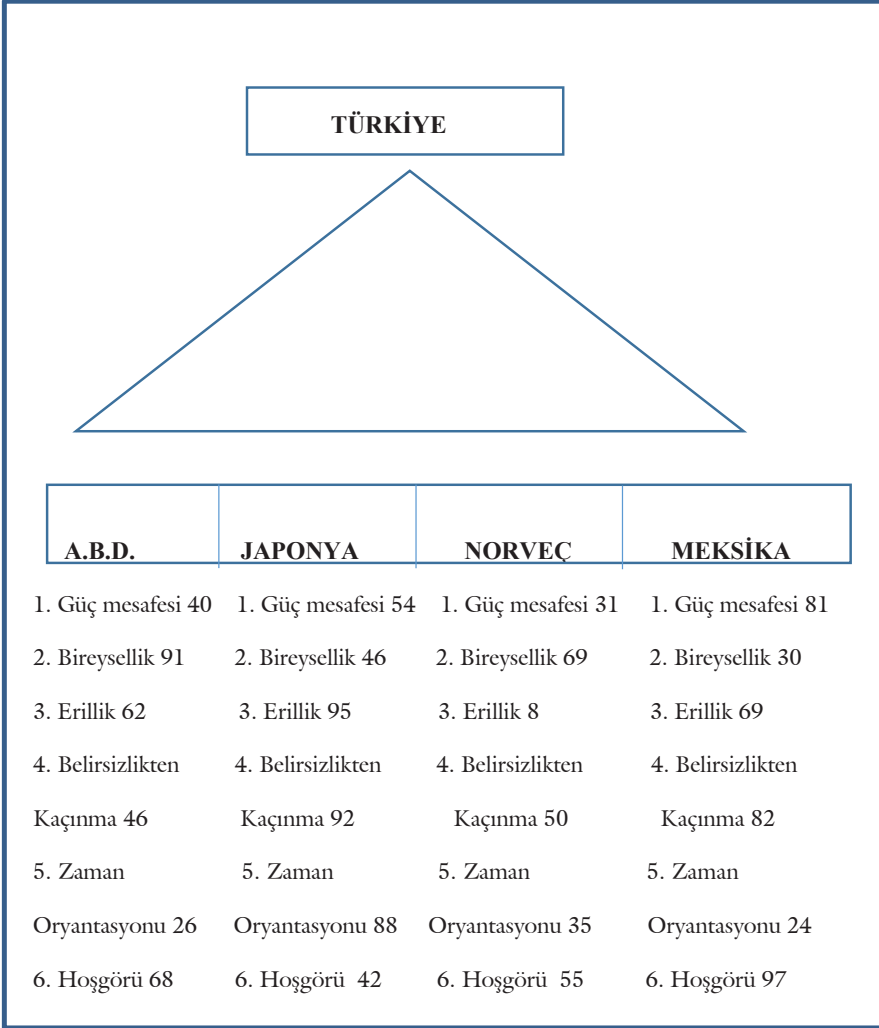


Kendisine genel bir bakış kazandıran birinci kademe kültür ağacını oluşturan Evrensel Bey, ikinci aşamaya geçmek üzere, elindeki verileri Hofstede'nin 6 elemanlı kültürel boyutuna göre sınıflandırır. Kökleri daha da derinleşen kültür ağacı, aslında bu şekliyle tıpkı kökleri derinleştikçe sağlamlaşan bir ağaç gibi, detaylandırıldıkça sağlam bir yönetim sağlayacaktır.

İkinci aşama da, şekil 3'teki gibi gerçekleştirilir. Hofstede'nin boyutlarına göre tablo isimlendirilir ve yanlarına puanlar. Bu aşamada yazılan puanlar değerlendirilir. Böylece, üçüncü ve son aşamaya hazırlık yapılmış olunur. Puanlar yazılırken "hofstede-insights.com" sitesinden yararlanılabilir.

Örnekten yola çıkılarak Evrensel Bey, puanları değerlendirmek üzere ülkelerin tek tek durumuna bakar. Örnekte puanları birbirinden çok farklı olan A.B.D. ve Japonya değerlendirilecektir. Güç mesafesi 40 çıkan A.B.D.'de güç büyük ölçüde dağılmış ve merkezileşmeden uzaktır. Güç ve zenginlik farklılıkları kolay kabul edilmez. İnsanların karar verme sürecine katılımı fazladır. Buna karşılık Japonya'nın güç mesafesi biraz daha yüksektir. Yani güç tek merkezde toplanır. A.B.D.'de bireysellik ön plandayken, Japonya toplulukçu bir kültüre sahiptir. Japonya oldukça fazla eril bir toplumdur. Yani Japonya'da üst düzeyde olmak, kazanç sağlamak, mücadele etmek erdem olarak kabul edilmektedir. A.B.D'de belirsizlik hayatın bir parçası kabul edilirken, Japonlar risk almaktan kaçınırlar. Zaman oryantasyonu düşük olan A.B.D daha pragmatik-gelecek yönlü iken, Japonya daha gelenekseldir. Japonya daha kısıtlayıcı iken diğer ülkeler hoşgörülüdür.

Şekil 3: İkinci Kademe Kültür Ağacı



Bu aşamadaki analizlerini de tamamlayan Evrensel Bey için son aşama, bu verileri yöneticilik problemleriyle birleştirmek ve üçüncü aşama ile temel yöneticilik problemlerini tabloya ekleyerek kültür ağacını tamamlamaktır.

Son aşamada elde edilen veriler, dört konuyu değerlendirmeye yardımcı olacaktır. Bunlar: başarı güdüsü (motivasyon), lider seçimi, işbirliği ve rekabet ile örgüt yapısıdır.

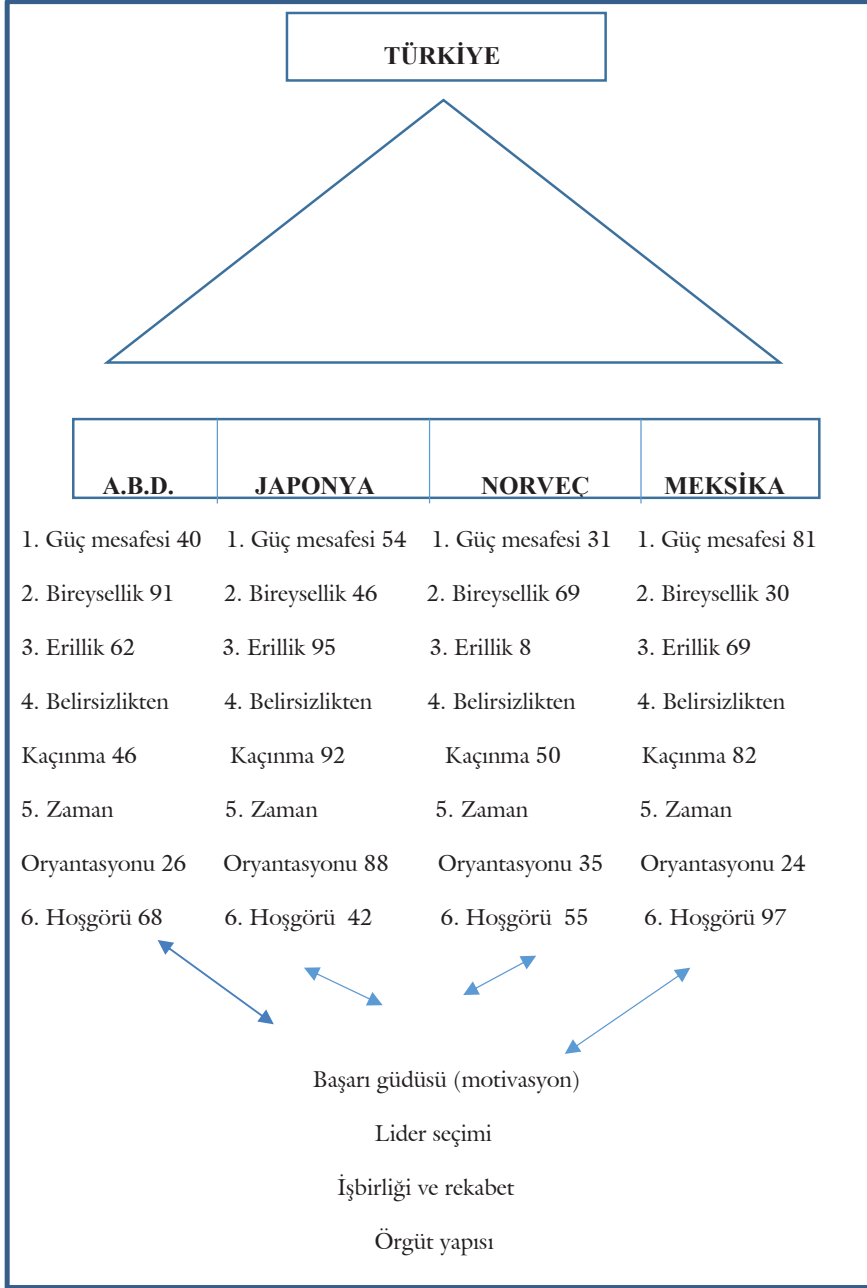
Başarı güdüsü, sadece bireysel olarak ele alınmamaktadır. Toplum da içine alan bir tanıma ulaşmak mümkündür. Japonya gibi toplulukçu kültürlerde, sosyal yönelimli başarı güdüsü yaygındır. Sosyal yönelimli başa-

rı güdüsü, bireysellikten öte toplumu da içine almaktadır. Örneğin; aileye ve topluma hizmet, başarı güdüsü oluşturmaktadır. (Kağıtçıbaşı vd., 2015; 332) Böylece, hangi motivasyon kuramının hangi kültürde başarılı olacağına karar verilmiş olunacaktır.

Farklı liderlik tarzlarının farklı kültürlerde etkisi, inceleme konusu olmuştur. Liderlik konusunun, kültürlerle ilişkili olması kaçınılmazdır. Örneğin, Japonya gibi toplulukçu toplumlarda, takım odaklı liderliğe yönelim olurken, güç mesafesi yüksek toplumlarda otokratik liderliğe eğilim vardır. Güç mesafesi yüksek toplumlarda yönetici, otokrat bir baba gibi davranmaktadır. Çalışanlar, üstlerine oldukça fazla bağlıdır. Kısaca, otokratik bir yönetim idealidir.

Liderlik kuramlarına bütüncül bakıldığında, toplulukçu kültürlerde liderlik tarzının farklılaştığı görülür. Bu anlamda, bireyselci toplumlarda aralarındaki ilk fark; toplulukçu kültürlerde çalışanlar üretim sürecine odaklanırken, bireyselci toplumlarda çalışanlar üretimin doğurduğu sonuçlara odaklanmaktadır. Bu anlamda, toplulukçu kültürlerde amaçlara göre yönetim gereksizken, süreç geliştirmeye odaklanmak gerekmektedir.

Şekil 4: Üçüncü Kademe Kültür Ağacı



Rekabetin toplulukçu kültürlerde daha az olduğu, çeşitli çalışmalarla kanıtlanmıştır. Örneğin A.B.D.'de bireycilik ve rekabet fazlayken, Japonya'da grup çalışması övülmektedir.

A.B.D. gibi, güç mesafesinin küçük olduğu toplumlardaki örgütlerde, merkezileşmeden kaçınılır. Alt kademelere danışma sıklığı artmaktadır. Belirsizlikle baş etme eğilimi yüksek olduğunda da merkezileşmeden kaçınılır. Yapısal açıdan düşük formalizasyon ve standardizasyon mevcut olmalıdır. Astlara karar alanları bırakılmalıdır. Uzmanlaşma da düşük düzeyde tutulmalıdır.

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda, Evrensel Bey'in yapması gereken son şey; değerlendirmelerin sunduğu verileri özet haline getirmek ve kültür ağacının kendisine sunmuş olduğu son listeyi oluşturmaktır. Liste rehberliğinde, yönetici uygun yola/yönteme karar verir, kararı benimser ve uygular. Bu listeye "Kültür Ağacı Rotası" ya da kısaca "KAR Listesi" adı verilir.

Tablo 1: KAR Listesi (Kültür Ağacı Rotası)

KAR Listesi (Kültür Ağacı Rotası)			
A.B.D.	JAPONYA	NORVEÇ	MEKSİKA
GÜÇ MESAFESİ			
40	54	31	81
Merkezcil olmayan yapılara eğilim	Merkezi yapıya eğilim	Merkezcil olmayan yapılara eğilim	Merkezi yapıya eğilim
Basık hiyerarşik piramit	Sivri hiyerarşik piramit	Basık hiyerarşik piramit	Sivri hiyerarşik piramit
Az sayıda ara kadro	Çok sayıda ara kadro	Az sayıda ara kadro	Çok sayıda ara kadro
Dar bir ücret yelpazesi	Geniş bir ücret yelpazesi	Dar bir ücret yelpazesi	Geniş bir ücret yelpazesi
İşçiler ile memurlar aynı statüye sahip	Beyaz yakalı memurlar işçilere göre daha yüksek bir sosyal statüye sahip	İşçiler ile memurlar aynı statüye sahip	Beyaz yakalı memurlar işçilere göre daha yüksek bir sosyal statüye sahip
Demokratik liderlik	Otokratik liderlik	Demokratik liderlik	Otokratik liderlik
BİREYSELLİK			
91	46	69	30
"Ben" tercih edilir	"Biz" tercih edilir	"Ben" tercih edilir	"Biz" tercih edilir

KAR Listesi (Kültür Ağacı Rotası)			
A.B.D.	JAPONYA	NORVEÇ	MEKSİKA
Kimliğin temeli bireydir	Kimlik bir sosyal gruba ait olmanın fonksiyonudur	Kimliğin temeli bireydir	Kimlik bir sosyal gruba ait olmanın fonksiyonudur
Örgütteki bireylerin ilişkileri kişisel çıkar temeline dayanır	Örgütteki bireylerin ilişkileri bir moral temeline dayanır	Örgütteki bireylerin ilişkileri kişisel çıkar temeline dayanır	Örgütteki bireylerin ilişkileri bir moral temeline dayanır
Çalışanlar işletmeden kendileriyle beşikten mezara kadar ilgilenilmesini istemezler	Çalışanlar işletmeden kendileriyle bir aile içinde olduğu gibi ilgilenilmesini bekler. Karşı durumda ise işletme yaşamına ilgisizdirler.	Çalışanlar işletmeden kendileriyle beşikten mezara kadar ilgilenilmesini istemezler	Çalışanlar işletmeden kendileriyle bir aile içinde olduğu gibi ilgilenilmesini bekler. Karşı durumda ise işletme yaşamına ilgisizdirler.
Çalışanlar çıkarlarını korumak için sadece kendilerine güvenirler	Çalışanlar işletmelerinden çıkarlarını korumasını beklerler	Çalışanlar çıkarlarını korumak için sadece kendilerine güvenirler	Çalışanlar işletmelerinden çıkarlarını korumasını beklerler
İçeriden ve dışarıdan terfi söz konusudur	Terfi sadece işletme içinden gerçekleştirilir	İçeriden ve dışarıdan terfi söz konusudur	Terfi sadece işletme içinden gerçekleştirilir
Terfi kişinin yetkinliği ve piyasa değerine göre yapılır	Terfi kıdeme göre yapılır	Terfi kişinin yetkinliği ve piyasa değerine göre yapılır	Terfi kıdeme göre yapılır
Rekabet ön planda	Grup çalışması ön planda	Rekabet ön planda	Grup çalışması ön planda
Bireysel başarı güdüsü	Sosyal yönelimli başarı güdüsü	Bireysel başarı güdüsü	Sosyal yönelimli başarı güdüsü

Tablo 1: KAR Listesi (Kültür Ağacı Rotası) Devamı

KAR Listesi (Kültür Ağacı Rotası)			
A.B.D.	JAPONYA	NORVEÇ	MEKSİKA
ERİLLİK			
62	95	8	69
Gençler kariyer yapma olanaklarını araştırırlar. Kariyer yapmayı istemeyenlere işe yaramaz gözüyle bakılır.	Gençler kariyer yapma olanaklarını araştırırlar. Kariyer yapmayı istemeyenlere işe yaramaz gözüyle bakılır.	Bazı gençler kariyer yapmayı isterken diğerleri istemez	Gençler kariyer yapma olanaklarını araştırırlar. Kariyer yapmayı istemeyenlere işe yaramaz gözüyle bakılır.
Yüksek iş stresi	Yüksek iş stresi	Düşük iş stresi	Yüksek iş stresi
Çalışma hayatında sıkça çatışma	Çalışma hayatında sıkça çatışma	Çalışma hayatında az çatışma	Çalışma hayatında sıkça çatışma
Kendini gerçekleştirmeyi sağlayacak işlerin yapılandırılmasına başvurma	Kendini gerçekleştirmeyi sağlayacak işlerin yapılandırılmasına başvurma	Grup içi entegrasyonu sağlayacak işlerin yapılandırılmasına başvurma	Kendini gerçekleştirmeyi sağlayacak işlerin yapılandırılmasına başvurma
BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA			
46	92	50	82
Çalışanlar arasında rekabet meşrudur	Çalışanlar arası rekabet duygusal anlamda zararlıdır	Değerlendirme yapılamaz	Çalışanlar arası rekabet duygusal anlamda zararlıdır
Bireysel kararlara sempati duyulur	Danışmalı yönetim tercih edilir	Değerlendirme yapılamaz	Danışmalı yönetim tercih edilir
Yabancı kökenliler şef olabilir	Yabancı kökenlilerin şef olması kolay kabul edilmez	Değerlendirme yapılamaz	Yabancı kökenlilerin şef olması kolay kabul edilmez

KAR Listesi (Kültür Ağacı Rotası)			
A.B.D.	JAPONYA	NORVEÇ	MEKSİKA
Çalışanlar işletmeyi bir davranışa itecek şekilde harekete geçme konusunda iyimserdir	Çalışanlar işletmeyi bir davranışa itecek şekilde harekete geçme konusunda kötümserdir	Değerlendirme yapılamaz	Çalışanlar işletmeyi bir davranışa itecek şekilde harekete geçme konusunda kötümserdir
İnsiyatif alırlar	İnsiyatif almaktan kaçınırlar	Değerlendirme yapılamaz	İnsiyatif almaktan kaçınırlar

Tablo 1: KAR Listesi (Kültür Ağacı Rotası) Devamı

KAR Listesi (Kültür Ağacı Rotası)			
A.B.D.	JAPONYA	NORVEÇ	MEKSİKA
ZAMAN ORYANTASYONU			
26	88	35	24
Kısa dönemli düşünme tarzı	Uzun dönemli düşünme tarzı	Kısa dönemli düşünme tarzı	Kısa dönemli düşünme tarzı
Kişisel sebat ve denge önemlidir	Israrlılık ve ilişkileri statüye dayandırma etkilidir	Kişisel sebat ve denge önemlidir	Kişisel sebat ve denge önemlidir
Geleneksel geçmiş yönlüdür	Pragmatik gelecek yönlüdür	Geleneksel geçmiş yönlüdür	Geleneksel geçmiş yönlüdür
HOŞGÖRÜ			
68	42	55	97
Hoşgörülü görülür	Kısıtlayıcı görülür	Hoşgörülü görülür	Hoşgörülü görülür
Olaylara daha rahat bakılır	Kinizme (kuşkuçuluk) ve karamsarlığa eğilimlidir.	Olaylara daha rahat bakılır	Olaylara daha rahat bakılır
Boş vakitleri değerlendirmek ve eğlence önemlidir	Boş vakit ve eğlenceye çok zaman ayırmazlar	Boş vakitleri değerlendirmek ve eğlence önemlidir	Boş vakitleri değerlendirmek ve eğlence önemlidir
İsteklerin tatminine hoşgörülü yaklaşılır	İsteklerin tatmini kontrollüdür	İsteklerin tatminine hoşgörülü yaklaşılır	İsteklerin tatminine hoşgörülü yaklaşılır

KAR Listesi (Kültür Ağacı Rotası)			
A.B.D.	JAPONYA	NORVEÇ	MEKSİKA
Daha az biçimsellik mevcuttur	Sosyal normlar tarafından ölçülendirilmiş ve kısıtlanmış	Daha az biçimsellik mevcuttur	Daha az biçimsellik mevcuttur
Kişisel beğeni normal karşılanır	Kendine düşkünlük yanlış bulunmaktadır	Kişisel beğeni normal karşılanır	Kişisel beğeni normal karşılanır

Kaynak: Tablo 1’de sunulan KAR listesi, örneğimiz doğrultusunda, Ferda Erdem’in İşletme Kültürü ve Sığırdı vd.’nin Örgütsel Davranış kitabından ve www.geert-hofstede.com internet sitesinden faydalanılarak özgün bir şekilde oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu liste oluşturulduktan sonra, Evrensel Bey artık çok uluslu şirketinin yatırım yaptığı ülkelerdeki kültürel farklılıkları daha rahat yönetebilecek ve bu doğrultuda, bir anlamda kendi şirketinin bir yol haritasını çıkarmış olacaktır.

Bu şekilde anlatılmaya çalışılan kavramın bundan böyle literatürde kullanılması önerisiyle birlikte, bu çalışmanın ileride kültür ağacı kavramının farklı boyutlarda daha da geliştirilmesine yol açacak bir öncü niteliğinde olması amaçlanmıştır.

Kişisel boyutta “*ben kimim?*” sorusuyla başlanılan felsefi yolculuk, “biz kimiz?” sorusu ile toplumsal boyuta taşınarak çok uluslu işletmelerin karşılaşılabileceği kültürel farklılıkların yönetilmesine katkı sağlayan “kültür ağacı” kavramı ortaya konulmuştur. Bu yapılırken, farklılığın zenginlik olduğu savı göz ardı edilmeyerek, farklılıkları yönetmeyi sağlayacak araçlar keşfedilmeye çalışılmıştır. Bu kavrama kültür ağacı denmesinin altında yatan neden de budur. Ağaç, köklerinden beslenmektedir. İşletmeler de kültür ağacı ile farklı kültürlerden beslenerek ana işletmeye bir sentez sunmaktadırlar. Böylece hem ev sahibi ülkedeki yavru şirketler standart bir yönetime kavuşmakta, hem de ana ülkedeki şirket bu farklılıkların sentezini yakalayabilmektedir.

Sonuç

Globalleşme karşı konulması düşünülen bir durum değildir. Karşı koymak, akıntıya karşı kürek çekmek gibi olacaktır. Çünkü devrimler insanlığı değiştirirken, bilim ve teknoloji ilerlemekte, dünyayı değiştirecek buluşlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle değişimin dışında kalmak rasyonel olmayan bir davranış olacaktır. Değişim gelişimi, gelişim ise farklılıkları tetiklemektedir. Herakleitos’un dediği gibi “aynı suda iki kez yıkanılmaz”. Nitekim,

bugün yaptığımız bir davranışı ileride tekrarladığımızda, farklı sonuçlarla karşılaşabiliriz. Bu nedenle, değişime ayak uydurmak ve yenilenmek gereklidir. Bu durum örgütler için de hayati önem taşımaktadır. Çünkü, ulusal sınırların haritalarda kaldığı, ticaretin hızla geliştiği bir çağda yeni pazarlar ortaya çıkmakta, küreselleşme ise şirketler için her zaman önem arz etmektedir. Çok uluslu işletmecilik de gittikçe kendine daha sağlam yer edinmektedir.

Uluslararası ticaretin önemli aktörlerinden olan ÇUŞ'lar, gittikleri ülkelerde, birçok farklılıkla mücadele etmektedirler. Ancak bunlardan en önemlisi, kültürlerarası farklılıklardır. Farklı kültürlere mensup olan insanların sahip oldukları kültürel değerler farklı olmakta, buna bağlı olarak da örgütsel kültür gibi alt kültürler de farklılıkları içinde barındırmaktadır. Bu anlamda işgörenleri işe alma, seçme, elde tutma ve motive etme gibi faaliyetler de kültürel farklılıklardan etkilenmektedir. Çalışanların eğitimi, motivasyonu, yönetimi gibi konular üzerinde dikkatle durulması gereken konulardır. Nitekim, uluslararası alanda faaliyette bulunmak demek, örgütsel ve yönetsel kararların da farklılıklar düzeyinde tekrar ele alınması demektir (Yeşil,2011;60). Yapılan tüm çalışmalar aynı noktada birleşmektedir: kültür, birçok alanda bireyleri ve örgütleri etkilemektedir. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan farklı fikir, düşünce ve davranışlar her alanda problemlere neden olacağı gibi, problem çözüme, karar verme, yaratıcılık gibi konularda da farklı davranmayı gerektirir. Kültür, kültürel farklılıklar ve bunların örgütsel davranış konularına etkisinin anlaşılması ve iyi bir şekilde yönetilmesi, şirketlerin başarısı açısından oldukça önemlidir (Yeşil, 2013;57-58).

Kültür hem özel yaşantımızda hem de iş dünyasında önemli bir yere sahiptir (Tutar vd.,2014;347). Çalışanların motivasyonu ve çok uluslu işletmelerde iş performansları gibi konularda bu farklılıkların yönetimi alanında yapılmış birçok çalışma bulunmakla beraber, yeni bir kavram olan ve ileride kullanılması arzusu ile açıklanmaya çalışılan "kültür ağacı" kavramına ilk kez değinilmiş ve bu farklılıkların yönetilmesinde bir araç olarak bilim dünyasına sunulmuştur. Çalışmada, kültürel farklılık yönetiminin etkinliğini sağlayacak örgütsel ve yönetsel bir araç sunulmuştur. Bu anlamda Hofstede'nin de vurguladığı gibi, kültürel farklılıkları ele almadan, dışarıdan yönetim stilleri ve liderlik becerileri aktarmak anlamsızdır (Sargut,2001;140). "Kültür Ağacı" ve sonucunda ortaya çıkan "KAR Listesi" ev sahibi ülkeye yönelik uygulanacak örgütsel ve yönetsel sistemlere karar vermede, kişileri tanımada ve ona göre tutum geliştirmede yöneticilere tam bu noktada yardımcı olacaktır.

Kültürel farklılıkları yönetmek için bu tip araçlar ÇUŞ'lara ve uluslararası örgütlere yardımcı olacaktır. Ancak unutulmaması gerekir ki bu tip listeleme yöntemlerinin objektif bir bakış açısıyla ve kültürel farkındalığı fazla olan ki-

şilerce yönetilen ekipler tarafından yahut tek tek kişiler tarafından yapılması, başarılı sonuçlar almak açısından daha etkili olacaktır.

Kültürel farklılıkların “Kültür Ağacı” ile yönetilmesinin, işletmenin rekabet avantajına sağlayacağı katkılar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu anlamda yapılacak olan çalışmalar “Kültür Ağacı”nın kullanımını artıracak yönde olmalıdır. “Kültür Ağacı” kavramının gelişimine katkı sağlayacak yeni araştırmalar gerçekleştirilebilir.

“Kültür Ağacı”nın kullanılmasında şu ana kadar belirlenmiş bir kısıt yoktur. “Kültür Ağacı” kavramı çok uluslu işletmeler için ortaya konulmuş olsa da, kültürel farklılıkların yönetiminde genel olarak her alanda kullanılabilir. “Kültür Ağacı” kullanılırken yöneticiler tarafından doğru analizler yapılmasına dikkat edilmelidir. “Kültür Ağacı”nı oluşturan kültürler dikkatlice belirlenmelidir. KAR Listeleri ve “Kültür Ağacı”, stratejik kararlar alınırken başvurulan bir haritalama yöntemi olarak kullanılabilir.

KAYNAKLAR

- Earley, P.C., & Mosakowski, E. (2004). "Cultural intelligence" **Harvard business review**, 82(10), 139-146.
- Erdem F. (1996). **İşletme Kültürü**, Friedrich – Naumann – Vakfi ve Akdeniz Üniversitesi, Ankara
- Gaarder J. (1996), **Sofi'nin Dünyası**, Pan Yayıncılık, İstanbul
- Gültekin Z, Ulukan C. (2012). "Çokuluslu Ekiplerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(1), 89-102
- Kağıtçıbaşı Ç, Cemalcılar Z. (2015). **Dünden Bugüne İnsan Ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş**, Evrim Yayınevi, İstanbul
- Kayalar M. Aytar O. (2012). "Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 4(7), 47-64
- Kutal, G, (1982) **Endüstri İlişkileri Açısından Çok Uluslu Şirketler**, Gür-Ay Matbaası, İstanbul
- Masovic, A. (2018). "Socio-cultural factors and their impact on the performance of multinational companies", **Ecoforum Journal**, 7(1).
- Mutlu E.C. (1999). **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul
- Sargut A.S. (2001). **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara
- Sığrı Ü., Gürbüz S. (2014). **Örgütsel Davranış**. Beta Yayıncılık, İstanbul
- Tektaş O.Ö. (2008) "Endüstriyel Pazarlarda Bilgi Kaynaklarına Verilen Önemin Kültürel Farklılıklar Açısından Kavramsal Olarak İncelenmesi" **H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 26(2), 239-255
- The Hofstede Centre. "Compare Countries." <http://geert-hofstede.com/turkey.html> (Erişim Tarihi: 25.12.2015)
- The Hofstede Centre. "Compare Countries." www.geert-hofstede.com (Erişim Tarihi: 25.12.2015)
- Tutar H., Altınöz M., Çakıroğlu D. (2014). "A Study on Cultural Difference Management Strategies at Multinational Organizations", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 150(2014), 345-353
- Wikipedi, "Ülkeler listesi." <https://tr.wikipedia.org/> (Erişim Tarihi: 20.04.2023)
- Yeşil S. (2011). **Uluslararası İşletmeler Açısından Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi**, Adalet Yayınevi Ankara
- Yeşil S. (2013). "Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme", **Elektronik sosyal bilimler dergisi**, 12(44), 52-81

Yenilikçi İş Davranışı ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişki

Önder Ulu¹

Özet

Küreselleşmenin de etkisiyle hızlı ve sürekli değişimlerin yaşandığı günümüz şartlarında işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi ve rekabet gücü elde edebilmesi açısından yenilikçilik kavramı işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Her ne kadar yenilikçilik örgütsel düzeyde bir olgu olsa da işletmelerin yenilikçi olabilmelerinin şartlarından biri, bünyesinde barındırdığı çalışanların iş yapış şekillerinde sürekli yenilik aramaları, başka bir ifade ile yenilikçi davranış göstermeleridir. Yenilikçi iş davranışı işletme çalışanlarının yeni fikirler, yeni ürünler, yeni süreçler ve yeni yöntemler üretmesini amaçlayan bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçi iş davranışı sadece bireysel yenilik davranışlarıyla sınırlı kalmaz, bunu yanında tüm işletme düzeyinde yeniliğin oluşturulmasını ve uygulanmasını da kapsamaktadır. İşletmelerde uyum konusu gerek akademisyenlerin gerekse uygulayıcıların ilgisini çekmekte ve alan yazını incelendiğinde kişi-iş uyumu, kişi-grup uyumu, kişi-çevre uyumu ve kişi-yönetici uyumu gibi farklı uyum değişkenleri ile ilgili çalışmalara sıkça rastlanmaktadır. Bu çalışmada kişi-örgüt uyumu değişkeni ele alınacaktır. Örgütsel davranış alan yazını incelendiğinde, çalışanların örgütle uyumlu olması tüm süreçlerde katılımını olumlu etki etmekte ve yenilikçi davranmaya yönelik algısını da güçlendirmektedir. Buradan hareketle, kişi-örgüt uyumunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, Düzce’de faaliyet gösteren üretim işletmelerinde görev yapan mavi yakalı 320 katılımcıdan yüz yüze anket yöntemiyle elde edilen veriler regresyon tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, kişi-örgüt uyumunun yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca bu çalışma ile alan yazını çalışmalarına katkı sağlanması, araştırmacı ve uygulayıcılara da fikir vermesi hedeflenmiştir.

GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojiye yaşanan değişimlerin hız kazanması, artan müşteri ihtiyaçları ve beklentileri firmaları zorlu bir rekabetin içine sürüklemiştir. Bu zorlu rekabet ortamında firmaların varlıklarını devam ettirebilmesi yeni-

1 Dr., Düzce Üniversitesi, onderulu@duzce.edu.tr, Orcid: 0000-0003-0087-4202

lik kavramını önemli bir unsur haline getirmiş ve işletme bilimi ile uğraşan araştırmacıların da dikkatini çekmiştir (Anderson vd., 2014; Wang, 2016). Yeniliğin istenilen etkiyi yaratabilmesi firma çalışanlarının yenilikçi davranışı benimsemesiyle mümkündür. Çünkü bu firmaların sahip olduğu kaynakları yeni ürünlere dönüştürme imkanı sunmaktadır (Calantone vd., 2002). Örgütsel davranış literatüründe, çalışanların kendisini örgütü ile uyumlu hissetmesi, örgütü ile hedef birliği yönünde uyumlu olması birçok olumlu iş yeri tutum ve davranışlara sebep olabileceği yönündedir (Kristof-Brown vd., 2005). Buradan hareketle, yenilikçiliği benimseyen ve yenilik yapmaya açık firmalarda, çalışanların çalıştıkları kurumla uyumlu olması durumunda kişi-örgüt uyumu değişkeninin yenilikçi iş davranışı değişkeni ile olumlu bir ilişki göstermesi beklenebilir.

Alan yazını incelendiğinde yenilikçi iş davranışı ile ilgi çokça çalışmalara rastlanmakta ve bu davranışı tetikleyen öncüllerin neler olabileceği tartışılmaktadır. Son yıllarda yürütülen çalışmalara bakıldığında yenilikçi iş davranışı değişkenini tetikleyen liderlik stilleri üzerinde çokça çalışmalar yer aldığı ve birçok olumlu iş yeri tutum ve davranışlara sebebiyet verdiği ortaya konulmuştur. (Groselj vd., 2020; Iqbal vd., 2020; Nazir vd., 2020; Saeed vd., 2018; Afsar and Umrani, 2019 ve Khan vd., 2021). Konunun önde gelen isimlerinden Damanpour (1991) yapmış olduğu meta analiz çalışmasıyla örgütsel yenilikçilik ile onun tetikleyicileri arasındaki ilişkilere genel bir bakış açısı getirmiştir. Yine alan yazınında yenilikçi iş davranışı değişkeninin bireysel faktörlerden kültürel zeka, duygusal bağlılık, güven ve bilgi paylaşma gibi değişkenlerle de ele alındığı görülmektedir (Afsar vd., 2020; Muñoz vd., 2022 ve Kmieciak, 2020). Bu çalışmada kişi-örgüt uyumu ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki ele alınmaktadır.

1. LİTERATÜR

1.1. Kişi-Örgüt Uyumu

Uzun bir süredir işletmelerde uyum konusu gerek araştırmacıların gerekse uygulayıcıların ilgisini çekmekte ve alan yazınında uyum ile ilgili çalışmalara sıkça rastlanmaktadır. Kişiler uyumlu oldukları değer verdikleri işletmelerde çalışmak isterler. Uyum, örgüt çalışanının değer, hedef ve yetenek gibi içsel yönleri ile örgütün veya yöneticilerin değer, hedef ve iş talepleri gibi dış çevre unsurları ile karşılaştırılması ile belirlenmektedir (Astakhova, 2016). Uyum konusu kişi-iş uyumu, kişi-grup uyumu, kişi-çevre uyumu ve kişi-yönetici uyumu gibi pek çok farklı şekilde ele alınmıştır. Bu çalışmada kişi-örgüt uyumu değişkeni ele alınacaktır. Kişi-örgüt uyumu kavramının temellerinin Schneider'in seçim-çekim-yıpranma modeline (1987) dayandığı literatürde

sıkça söylenmektedir (Behram ve Dinç, 2014). İlgili yazında kişi-örgüt uyumu değer uyumu (value congruence), hedef uyumu (goal congruence), ihtiyaç-yapı uyumu (needs-structure fit) ve kişilik-iklim uyumu (personality-climate fit) açılarından ele alınsa da araştırmalarda sıklıkla “değer uyumu” perspektifinden incelenmektedir (Verquer vd., 2003). Bu bağlamda kişi-örgüt uyumunun temelinde daha çok bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, başka bir ifadeyle kişisel değerlerle örgütsel kültür unsurlarının uyumu yer almaktadır (Aksay ve Yasım, 2016). Kişi-örgüt uyumunu “değer uyumu” perspektifinden ele alan araştırmacılar, kişi-örgüt uyumu kavramını “kişi ile örgütün değerleri arasındaki uyum” olarak tanımlamaktadır (Yıldırım, 2021). Kristof (1996) daha geniş bir perspektiften ele alarak “kişi ve örgüt arasında (a) taraflardan en az birisi, karşı tarafın ihtiyaçlarını karşıladığında (b) benzer temel özellikleri paylaştıklarında veya (c) ikisi birden meydana geldiğinde ortaya çıkan uyumluluk” olarak tanımlamıştır.

1.2. Yenilikçi İş Davranışı

Piyasaların daha karmaşık ve dinamik hale gelmesiyle birlikte işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi ve değer yaratabilmesi için yenilik kavramını benimsemesi gerekmektedir. Yenilik girişimleri, değer yaratma sürecinde temel girdiler olarak büyük ölçüde çalışanların iş yerindeki davranışlarına bağlı olma eğilimindedir. Bu bağlamda, çalışanların işyerinde yenilikçi davranışlar sergilemesinde hangi faktörlerin etkili olduğu araştırmacılar merak uyandırmıştır (Prieto ve Santana, 2014). Burada şunu da belirtmek gerekir, yenilikçi iş davranışı fikirlerin keşfine ve üretilmesine odaklanan çalışan yaratıcılığından farklıdır. Yaratıcılık yeni ve faydalı fikirleri başlatma süreci olarak tanımlarken, yenilikçi iş davranışı fikirlerin tanınması, geliştirilmesi, değiştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik bir dizi faaliyeti kapsar ve yaratıcılığın aksine bir tür yenilikçi çıktı ve fayda üretmesi beklenir (Afsar vd., 2014).

Literatürde yenilikçi iş davranışı kavramı ile ilgili birçok tanımlar yapılmıştır. İlgili alan yazınında yapılmış araştırmalarda sıkça yer alan ve konunun önde gelen isimlerinin yapmış olduğu tanımlamalara göre yenilikçi iş davranışı, yeni fikirlerin, yeni süreçlerin ve yeni ürünlerin üretilmesini amaçlayan bireysel davranışlar olarak tanımlamaktadır (Farr ve Ford, 1990). Scott ve Bruce (1994)’ a göre yenilikçi iş davranışı fikir üretme, fikir geliştirme ve fikri gerçekleştirme şeklinde üç farklı davranışsal görevlerden oluşan karmaşık bir süreç olarak tanımlamıştır (Janssen, 2000).

1.3. Hipotez Geliştirme

Kişi-örgüt uyumu, örgüt çalışanları ile örgüt arasındaki değerlerin, bilgilerin, becerilerin, yeteneklerin ve kişiliklerin uyumluluğu olarak tanımlanmaktadır (Wahyudi, 2019). Kişi-örgüt uyumu değişkeninin literatürde birçok farklı çıktıları bulunmaktadır. Bu çıktılardan biri de yenilikçi iş davranışıdır. Alan yazını incelendiğinde kişi-örgüt uyumu ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu gösterilmiştir (örn. Afsar vd., 2015; Akhtar vd., 2019). Tüm bu hususlardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁: Kişi-örgüt uyumunun yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

2. YÖNTEM

Bu çalışma, kişi-örgüt uyumu ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik nicel bir araştırma deseni ile kurgulanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın verileri yüz yüze anket yolu ile toplanmış anketin ön sayfasında araştırmanın amacı kısaca açıklanmış ve ankete katılımın gönüllük esasına dayalı olduğu vurgulanmıştır. Ardından keşifsel faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Daha sonra, basit doğrusal regresyon tekniği ile hipotez testi gerçekleştirilmiştir.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Düzce ilinde yer alan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde mavi yakalı olarak görev yapan çalışanlardır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve bu yöntemle göre örneklem belirlenmiştir. Toplamda 350 mavi yaka çalışanına yüz yüze anket uygulanmıştır. Sürecin sonunda anketler incelenmiş ve eksik veya hatalı olan 30 anket tespit edilmiştir. Toplamda 320 çalışan ve %91,5 genel yanıt oranı ile araştırmanın örnekleme oluşturulmuştur.

2.2. Veri Toplama Aracı

Verilerin toplanması sürecinde kullanılan ölçeklerin orijinal halleri İngilizce olduğundan, geri-tercüme (back-translation) prosedürü uygulanmıştır (Brislin, 1980). Ankette yer alan soruların demografik bilgilerin toplandığı ifadeler hariç olmak üzere tamamı 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Birinci kısımda kişi-örgüt uyumu değişkenine ait ifadeler, ikinci bölümde yenilikçi iş davranışı değişkenine ait ifadeler ve üçüncü bölümde demografik sorular yer almıştır.

Kişi-örgüt uyumu değişkenine ait verilerin toplanmasında Netemeyer ve diğerlerinin (1997) geliştirdiği, dört ifade içeren, tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Yenilikçi iş davranışının ölçülmesinde ise De Jong ve Den Hartog (2010)'un geliştirdiği, on ifade içeren, tek boyutlu ölçek tercih edilmiştir. Demografik veriler için cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve çalışma süresi soruları yer almıştır.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 320 mavi yakalı çalışana ait cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi verileri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo-1: Katılımcılara Ait Betimleyici İstatistikler

Değişken	Özellik	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	156	48,8
	Erkek	164	51,2
Yaş	18-25 arası	55	17,2
	26-35 arası	105	32,8
	36-45 arası	115	35,9
	46 ve üzeri	45	14,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	58	18,1
	Lise	131	40,9
	Önlisans	62	19,4
	Lisans	56	17,5
	Lisansüstü	13	4,1
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	38	11,9
	1-5 Yıl	121	37,8
	6-10 Yıl	77	24
	11-15 Yıl	52	16,3
	16 Yıl ve Üzeri	32	10

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanların yüzde 51,2'sinin (n=164) erkek olduğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların yüzde

35,9'u (n=115) 36-45 yaş aralığında ve yüzde 40,9'u (n= 131) lise düzeyinde eğitime sahiptir. Son olarak çalışmada yer alan mavi yakalıların yüzde 37,8'i (n= 121) 1-5 yıl aralığında kurumlarında çalışmaktadır.

3.2. Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini tespit etmek amacıyla, SPSS istatistik programı ile keşifsel faktör analizi, AMOS istatistik programı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Keşifsel faktör analizinde birincil bileşenler analizi kullanılmıştır. Faktör rotasyonu için varimax döndürme metodu tercih edilmiş, öz değeri 1'den büyük olan faktörler ve faktör yükü 0,50'den büyük olan ifadeler ölçekte tutulmuştur.

Gerçekleştirilen keşifsel faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo-2: Keşifsel Faktör Analizi Bulguları

İfade	Kişi-Örgüt Uyumu	Yenilikçi İş Davranışı	Özdeğer	Açıklanan Varyans
KÖU1	0,809		2,506	% 20,89
KÖU2	0,850			
KÖU3	0,922			
KÖU4	0,897			
YİD2		0,723	5,422	% 45,18
YİD3		0,729		
YİD5		0,758		
YİD6		0,741		
YİD7		0,764		
YİD8		0,716		
YİD9		0,821		
YİD10		0,792		
<p>KÖU = Kişi-Örgüt Uyumu, YİD = Yenilikçi İş Davranışı</p> <p>KMO Değeri = 0,877</p> <p>Bartlett Örneklem Yeterlilik Testi Anlamlılık Düzeyi = 0,000</p> <p>Açıklanan Toplam Varyans = % 66,07</p>				

Tablo 2'ye göre KMO değeri 0.877 bulunmuş, Bartlett örneklem yeterlilik testinin anlamlılık düzeyi 0.000 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu bulgular, verilerin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir. Faktör analizi neticesinde, özdeğeri 1'in üzerinde olan iki faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Ölçekte yer alan KÖÜ değişkenine ait ifadelerin tümünün faktör yükleri 0,50'nin üzerinde olduğundan, ayrıca birden çok faktöre bağlanan veya hiçbir faktöre bağlanmayan ifade bulunmadığından, ifadelerin tamamı ölçekte tutulmuştur. Fakat ölçekte yer alan YİD değişkenine ait iki ifadenin 0,50'nin altında olması, ayrıca birden çok faktöre bağlanması sebebiyle iki ifade ölçekten çıkarılmıştır. "Kişi-örgüt uyumu" faktörü altında dört ifade yer almış olup faktör yükleri 0.809 ila 0.922 arasındadır. "Yenilikçi İş Davranışı" faktörü altında ise sekiz ifade yer almış olup faktör yükleri 0.716 ila 0.821 değerleri arasındadır. Geçerlilik analizinin ikinci kısmında, doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. "Kişi-Örgüt Uyumu" ve "Yenilikçi İş Davranışı" olmak üzere iki yapı ve toplam on iki ifadenin bulunduğu ölçüm modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulguları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo-3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

CMIN/df	CFI	NFI	RMSEA
2,698	0,964	0,944	0,07

Tablo 3'te yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, iki yapıdan oluşan ve on iki ifade içeren ölçüm modelinin toplanan verilere oldukça iyi bir uyum sergilediği sonucuna varılmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004).

Güvenilirlik analizi için ise Cronbach's alpha katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analiz neticesinde, kişi-örgüt uyumu ölçeğinin alpha değeri 0.907, yenilikçi iş davranışı ölçeğinin alpha değeri ise 0.890 bulunmuştur. Bahse konu bulgular, yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret etmektedir (Nunnally, 1978).

3.3. Hipotez Testi Bulguları

Çalışmanın hipotezini test etmek amacıyla, basit doğrusal regresyon tekniği kullanılmıştır. Yenilikçi iş davranışı bağımlı değişken, kişi-örgüt uyumunun bağımsız değişken olarak modele alındığı regresyon analizine ait bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo-4: Hipotez Testi Bulguları

Değişken	B Katsayısı	t Değeri	p Değeri
Sabit	3,144	24,557	0,000
Kişi-Örgüt Uyumu	0,217	6,218	0,000
F = 38,668 (p<0,05)			
R ² = 0,10			

Tablo 4'te yer alan doğrusal regresyon testi bulgularına göre, kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Ayrıca söz konusu model, yenilikçi iş davranışı değişkeninde meydana gelen değişimlerin %10'unu açıklamaktadır (R² = 0.10). Analiz neticesinde, kişi-örgüt uyumunun yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (B = 0.217, p<0.05). Bu bulgudan hareketle, araştırmanın hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ

Bu araştırmada, mavi yakalı çalışanların kişi-örgüt uyumu seviyeleri ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında, Düzcce'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 320 mavi yakalı çalışandan yüz yüze anket yoluyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler basit doğrusal regresyon tekniği ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde kişi-örgüt uyumunun yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Mavi yakalı çalışanlar, değerleri ve hedeflerinin içinde buldukları kurum ile uyum içerisinde olduğunu hissettiklerinde, firmanın beklediği davranışları sergileme eğiliminde olacaktır.

Söz konusu bulgu, alan yazınında paralellik göstermektedir. Nitekim, Af-sar vd., (2015) ile Akhtar vd., (2019) yapmış oldukları çalışmada, kişi-örgüt uyumu ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Araştırmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırmanın verileri tek seferde ve yalnızca tek kaynaktan (öz değerlendirme) toplanmıştır. Ortak yöntem varyansı probleminin oluşmaması için farklı zaman noktalarında farklı kaynaklardan (akran değerlendirmesi, yönetici değerlendirmesi) veri elde edilmelidir (Podsakoff vd., 2003). İkincisi, çalışmada kesikli (cross-sectional) veri kullanılmıştır. Nedensellik bağının daha sağlıklı bir biçimde kurulabilmesi amacıyla boyamsal modeller veya deney tasarımı tercih edilmelidir. Son olarak, nitel araştırma tekniklerinin kullanıldığı araştırmalar ile konu hakkında derinlemesine çıkarımlar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Afsar, B. and Umrani, W. A. (2019). “Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Motivation to Learn, Task Complexity and Innovation Climate”, **European Journal of Innovation Management**.
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S. and Javed, F. (2020). “Cultural Intelligence and Innovative Work Behavior: The Role of Work Engagement and Interpersonal Trust”, **European Journal of Innovation Management**.
- Afsar, B., Badir, Y. and Khan, M. M. (2015). “Person–Job Fit, Person–Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Innovation Trust”, **The Journal of High Technology Management Research**, 26(2), 105-116.
- Afsar, B., Badir, Y. F. and Saeed, B. B. (2014). “Transformational Leadership and Innovative Work Behavior”, **Industrial Management & Data Systems**.
- Akhtar, M. W., Syed, F., Husnain, M., and Naseer, S. (2019). “Person-Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, Affective Commitment and Trust”, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, 13(2), 311-333.
- Aksay, K. ve Yasım, Y. K. (2016). “Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği”, **Journal of International Social Research**, 9(43).
- Anderson, N., Potocnik, K., and Zhou, J. (2014). “Innovation and Creativity In Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework”, **Journal of Management**, 40(5), 1297-1333.
- Astakhova, M. N. (2016). “Explaining The Effects of Perceived Person-Supervisor Fit and Person-Organization Fit On Organizational Commitment In The US And Japan”, **Journal of Business Research**, 69(2), 956-963.
- Behram, N. K. ve Dinç, E. (2014). “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişiler-arası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(1), 115-124.
- Brislin, R. W. (1980). “Translation and Content Analysis For Oral and Written Materials. In H.C. Triandis and J.W. Berry (Eds.)” **Handbook Of Cross-Cultural Psychology**, 2, 389-444. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y. (2002). “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, **Industrial Marketing Management**, 31(6), 515-524.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: “A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, **Academy of Management Journal**, 34(3), 555-590.

- De Jong, J. ve Den Hartog, D. (2010). “Measuring Innovative Work Behavior”, **Creativity and Innovation Management**, 19(1), 23-36.
- Farr, J. L. ve Cameron M. F. (1990). “Individual Innovation. In West, M. A. ve Farr, J. L. (Eds.), In *Innovation and Creativity at Work:*”, **Psychological and Organizational Strategies** (s. 63-80). NY: John Wiley & Sons.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. and Grah, B. (2020). “Authentic and Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Psychological Empowerment”, **European Journal of Innovation Management**.
- Iqbal, A., Nazir, T. and Ahmad, M. S. (2020). “Entrepreneurial Leadership and Employee Innovative Behavior: An Examination Through Multiple Theoretical Lenses”, **European Journal of Innovation Management**.
- Janssen, O. (2000). “Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational psychology**, 73(3), 287-302.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E. and Sohail, F. (2021). “How Servant Leadership Triggers Innovative Work Behavior: Exploring The Sequential Mediating Role of Psychological Empowerment and Job Crafting”, **European Journal of Innovation Management**.
- Kmiecik, R. (2020). “Trust, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior: Empirical Evidence From Poland”, **European Journal of Innovation Management**.
- Kristof, A. L. (1996). “Person-Organization fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications”, **Personnel Psychology**, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. and Johnson, E. C. (2005). “Consequences of Individual’s Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit”, **Personnel Psychology**, 58(2), 281-342.
- Muñoz, R. M., Andrade, S. M., Peña, I. and Donate, M. J. (2022). “Wellness Programs in Times of COVID-19, Perceived Organizational Support and Affective Commitment: Effects on Employee Innovative Behavior”, **European Journal of Innovation Management**, (ahead-of-print).
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W. and Khadim, S. (2020). “Linking Paternalistic Leadership to Follower’s Innovative Work Behavior: The Influence of Leader–Member Exchange and Employee Voice”, **European Journal of Innovation Management**.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. And McMurrian, R. (1997). “An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors In A Personal Selling Context”, **The Journal of Marketing**, 85-98.

- Nunnally, J. C. (1978). **Psychometric Theory**, 2nd Edition, McGraw-Hill.
- Podsakoff P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. ve Podsakoff, N. P. (2003). “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies”, **Journal of Applied Psychology**, 88, 879–903.
- Prieto, I. M. and Pérez-Santana, M. P. (2014). “Managing Innovative Work Behavior: The Role of Human Resource Practices”, **Personnel Review**, 43(2), 184-208.
- Saced, B. B., Afsar, B., Cheema, S. and Javed, F. (2018). “Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: The Role of Creative Process Engagement, Core Self-Evaluation, and Domain Knowledge”, **European Journal of Innovation Management**, 22(1), 105-124.
- Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (2004). “A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling” **Psychology Press**.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, **Academy of Management Journal**, 37(3), 580-607.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. and Wagner, S. H. (2003). “A Meta-Analysis of Relations Between Person–Organization Fit and Work Attitudes”, **Journal of Vocational Behavior**, 63(3), 473-489.
- Wahyudi, S. (2019). “Person-Organization Fit, Knowledge Sharing Behaviour, and Innovative Work Behaviour: A Self Determination Perspective”, **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, 4(4).
- Wang, L. (2016). “Developing Innovation Capability: The Case of Chinese Automobile Companies” (**Doctoral Dissertation, University of Oxford**).
- Yıldırım, K. (2021). **Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kütahya İlinde Bir İşletme Örneği**, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Girişimcilerin Covid-19 Salgını ile Mücadelesi: Kafe İşletmeleri Örneği

Bahar Türk¹

Ayşen Avcı²

Özet

Koronavirüs pandemisini kontrol altına almak için sosyal mesafe, kendi kendine izolasyon ve seyahat kısıtlamaları gibi küresel boyutta önlemler alınmıştır. Bu önlemler hizmet sektörü başta olmak üzere birçok alanı etkilemiştir. Normal dönemlerde sıkça ziyaret edilen popüler sosyalleşme mekânlarından olan kafeler de bu süreçten nasibini almıştır. Dolayısıyla sürekli kapanmaların yaşandığı dönemlerde kafe sektörünün bu durumdan nasıl etkilendiği sorusu cevap aranması gereken sorular arasında yer almaktadır. Bu çalışma COVID-19'un, kafe sahibi girişimcileri nasıl etkilediğine ışık tutmak için kafelerin COVID-19 pandemisi sırasında işyerlerinin kapanmasından sonra sürdürülebilirliklerine yönelik finansal ve ruhsal durumlarını etkileyen faktörleri araştırmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda çalışma, pandemi gibi olumsuz durumlarda girişimcilerin davranışlarını analiz etmekte ve gelecekte bu gibi durumlarla karşılaşabilecek girişimcilere yol göstermeyi amaçlamaktadır. Çalışma, Samsun Atakum'da faaliyet gösteren 15 kafe üzerinde yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırma soruları, pandeminin girişimciler üzerindeki etkisi, girişimcilerin ve çalışanların ruhsal ve psikolojik durumu, iş akışı değişimi ve yeni normal kavramına bakış açısı şeklinde 4 aşama, 15 sorudan oluşmaktadır. 2021 yılı Haziran ayında toplanan verilere içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen sonuca göre, girişimcilerin diğer sektörlerle kıyasla pandemi döneminden daha çok etkilendiği, zor durumlar için sermayesi olmayan girişimcilerin pandemi döneminde iflasın eşğine geldikleri, paket servisten yeteri kadar verim alamadıkları ve yeni normal kavramının girişimcileri iyi yönde etkilemediği görülmüştür.

GİRİŞ

COVID-19, çoğu ülkenin ekonomik ve siyasi politikasını etkilemiş, salgının sonucu olarak dijital teknolojilerin norm haline gelmesiyle insan hayatı

1 Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, bturk@pau.edu.tr, Orcid: 0000-0001-9590-769X

2 Ondokuz Mayıs Üniversitesi, aysenu088@gmail.com, Orcid: 0000-0002-0927-4791

değişmiştir. Bu nedenle COVID-19 pandemisiyle eşzamanlı ekonomik ve sosyal etkiler ortaya çıkmış (Ratten, 2021); sosyal etkilerin çoğu, yaşam ve çalışma koşullarındaki değişikliğin sonucu olarak ifade edilmiştir. Bu durum, insanların sosyal olarak uzaklaşma ihtiyaçını arttırmış ve dijital iletişim biçimlerine güven duymalarını sağlamıştır.

Diğer ¼lkeler gibi T¼rkiye’de COVID-19’dan ekonomik ve sosyal açıdan oldukça etkilenmiştir. ¼lkenin refahının artmasına katkı sağlayan girişimcilerin bu dönemde faaliyetlerinin kısıtlanması da yine ¼lke ekonomisini derinden etkilemiştir. Girişimcilik, yeni koşullara olumlu bir bakış açısı sağladığı için kriz zamanlarında esastır. Bu, olumsuz bir olayı olumlu bir olaya dönüştürmek ve böylece insanların krize yönelik algılarını değiştirmek için gereklidir. COVID-19 pandemisi, daha önce gör¼lmemiř büyüklükte ve öngörülemeyen değişikliklere neden olan bir krizdir. Bu değişikliklerden bazıları, hızlı bir şekilde ortaya çıkan yenilikçi çözümler ortaya koyan politika uygulamalarında açıkça gör¼lmektedir (Parnell vd., 2020). Bu yenilikler, toplumsal ihtiyaçlara cevap vermek için hızla geliştirilen farklı yeniliklerin önünü açmıştır (Ratten ve Amp; Braga, 2019). Bununla birlikte, inovasyona yanıt verme süresi, bir fikrin uygulanabilirliğine ve dahil olan kişilerin azmine bağlı olarak değişmektedir (Marques vd., 2019). Bu nedenle COVID 19’un girişimciler üzerindeki etkisini araştırmak önemlidir.

COVID-19 pandemisiyle birçok kapanma ve kısıt oluşmuştur. Bu nedenle çalışmanın ilk amacı, Samsun Atakum’daki kafe sahibi girişimcilerin COVID-19 pandemisiyle nasıl başa çıktıklarını araştırmaktır. Girişimcilerin kapanmalara rağmen uyguladıkları satış politikalarını araştırarak gelecekte COVID-19 pandemisine benzer olumsuz durumlarda nasıl davranılacağını diğer girişimcilere göstermek çalışmanın bir diğer amacıdır.

1. LİTERATÜR

1.1. Covid-19’un Girişimcilere Etkisi

Covid-19’dan kaynaklanan krizle, sorunlarla ve çevresel değişimlerle başa çıkmak için girişimci bir yönelime ihtiyaç vardır (Wang & Altınay, 2012). Bu nedenle işletmeleri, yenilik içeren değişimi taahhüt ederek ve girişimci bir zihniyetle kısa vadede başarıya ulaşmaktadır. İşletmelerin yeni piyasa koşullarında ayakta kalabilmeleri için esnek bir yapıda olmaları ve bu yüzden yöneticilerin girişimci yönelimden yararlanması gerekmektedir (Ratten, 2021). Girişimci yönelim, “ür¼n-pazar yeniliğiyle meşgul olmanın, firma içinde yenilikçi davranışı teşvik etmenin, kısmen riskli girişimlerde bulunma-

nın ve proaktif yenilikleri ilk bulan kişi olmanın firma düzeyindeki davranışsal özelliklerini” ifade etmektedir (Wang & Altınay, 2012).

Covid-19 krizinin etkisi, girişimciler için kritik bir öneme sahiptir. Girişimcilerin iş girişimleri, toplumla yakından ilgili olmasını ve toplumun bir tür katılım sağlamasını gerektirmektedir. Kriz sırasında, girişimci uzun vadeli hayatta kalmak için kısa vadeli kazancı feda edebilmekteyken (McMullen & Shepherd, 2006), bazı girişimciler krizde ortaya çıkan belirli ürün ve hizmet türlerine olan ihtiyaçtan kazançlı çıkabilmektedir. Bu durum, girişimcileri herhangi bir kriz durumunda değişmeye itmekte ve esnek olma gerekliliğini bir kez daha göstermektedir. Belirsizlik krizin doğasında vardır ve bu nedenle kriz durumlarında devamlı yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2011). Kraus ve meslektaşlarının (2020) Covid-19 krizine ilişkin “Avrupalı aile şirketleri” üzerinde yaptıkları araştırmada, bazı aile şirketleri için krizin belirsizliğe yol açtığı görülürken, bazı aile şirketleri için kriz, üretkenlik açısından faydalı olmuştur (Ratten, 2020).

Barba-Sanchez ve Atienza-Sahuquillo (2018)’ e göre girişimci ruhu teşvik etmek, daha fazla girişimcilikle sonuçlanmakta ve bu; istihdam, kalkınma ve yenilik gibi makroekonomik değişkenleri olumlu etkilemektedir. İstihdam yaratma yoluyla ekonomiyi iyileştirmek için değer katan girişimci yönelim ve yenilikçi girişimler, girişimciliği birçok hükümet için öncelik haline getirmektedir (Kraus vd., 2018). Bu nedenle girişimcilik, krizlerden en çok etkilenen ekonomik yapılar olmalarına rağmen, inovasyon ve istihdam yaratma özellikleri nedeniyle toparlanma ve ekonomik büyüme için katalizörler olarak kabul edilmektedir (Voda & Florea, 2019). Girişimcilerin krizden kaynaklı olumsuzlukların üstesinden nasıl geldiklerini incelemek, krizleri nasıl yöneteceklerini ve etkilerini nasıl azaltacaklarını daha iyi anlamak gerekmektedir (Castro & Zarmeno, 2020).

1.2. Hizmet Sektöründe Covid etkisi: Kafelere Genel Bakış

21. yüzyıla girerken, yerli kafe endüstrisi hızla değişmekte, bilim ve teknolojinin yüksek seviyeye getirilmesiyle ortaya çıkan üçüncül endüstrileri, gıda teknolojisi dördüncü endüstri devrimine taşımaktadır. Bu nedenle kafe işletmeleri ekonomik olarak önemli olmaktadır (Schwab, 2016). Ancak COVID-19, kafe faaliyetlerini önemli ölçüde azaltmış ve müşteri deneyimleri için kritik olan birebir iletişim hizmetlerini sınırlandırmıştır (Shin vd., 2022). Kore Gıda Hizmetleri Araştırma Enstitüsü tarafından geçen yılın üçüncü çeyreğine kadar COVID-19’un kafe endüstrisi üzerindeki etkisine ilişkin planlı bir anketin gerçekleştirilmesi sonucunda, kahve evlerinde satışların %30 düştüğü, aynı şekilde kafelerde sosyal mesafenin 2,5 metre olması

ve bazı kafelerin teslimat hizmeti olmaması nedeniyle burada da satışların önemli ölçüde azaldığı belirtilmiştir (NewDailyBiz gazetesi, 2021).

COVID-19 salgınıyla meydana gelen kısıtlamalardan dolayı kapanan kafelerin kayıpları telafi etmesi zaman alabilmektedir. Karantina döneminde hiçbir iş yapılmamasına rağmen çalışanlarının maaşlarının ödenmesi, kafe kirası ve vergiler gibi masrafların devam etmesi bunun nedenlerinden biridir. Tüketicilerin kısıtlamalardan dolayı kafeden “gel-al” yapmaması, hijyenik nedenlerle kafe mutfaklarına güvenmemesi ve küçük çaplı kafelerin genelde eve teslimatı olmaması kafeleri derinden etkilemiştir (Lakshmi ve Shareena, 2020). Daha spesifik olarak, COVID-19 pandemisinin şiddeti arttıkça, restoran firmalarının müşteri talebindeki keskin düşüşün neden olduğu önemli gelir açıkları yaşamış, hatta restoran firmalarının likiditesi ve operasyonel riskleri üzerinde COVID-19’un olumsuz etkisi belirgin olarak görülmüştür (Song vd., 2020).

Oteller, restoranlar ve barlar dahil olmak üzere hizmet sektörünü COVID-19 ile beraber büyük bir kriz vurmuştur. Kısıtlanmalar nedeniyle çoğu hizmet sektörü kapatılmış, tüketiciler COVID-19 tehdidi nedeniyle bu yerlerden kaçmaya başlamıştır (Kim vd., 2020). Bu durum o dönem de uzmanların kafelerin yarısının hayatta kalamayacağına inanmasına neden olmuştur (Severson vd., 2020). Dolayısıyla tüketici talebini sürdürebilmek için kafelerin strateji oluşturması oldukça önemli hale gelmiştir (Vig ve Agarwal, 2021; Sigala, 2020). Bu nedenle çalışmada Samsun Atakum’daki kafelerin COVID-19’dan nasıl etkilendiği ve COVID-19’un olumsuz etkilerinden kurtulmak için nasıl bir strateji uyguladıkları araştırılmıştır.

2. METEDOLOJİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Covid-19 pandemisi, bilinmeyen bir zaman dilimi ile yeni ve devam eden bir durumdur. Bu durum, geleceği tahmin etmeyi ve planlamayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle belirli bir süresi olan diğer krizlerin aksine, Covid-19 ile ilişkili çok daha fazla belirsizlik vardır. Öte yandan Covid-19 hastalığıyla birlikte finansal krizler de ortaya çıkmış, bu finansal krizlerden bazı işletmeler olumlu, bazıları ise olumsuz etkilenmiştir.

Çalışmada, Covid-19 sürecinde yasaklar nedeniyle kapatılan kafe sahiplerinin Covid-19 salgınıyla nasıl başa çıktıkları, çalışanlarını nasıl motive ettikleri ve bu duruma nasıl uyum sağladıkları araştırılmıştır. Ayrıca çalışmada, Samsun Atakum’da faaliyet gösteren kafelerin sahibi olan girişimcilerin Covid-19 salgını nedeniyle yaşadıkları olumlu ve olumsuz durumların, bu

durumları nasıl atlattıklarının ve yaşadıkları maddi zorluklarla nasıl başa çıktıklarının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu bölgenin seçilmesinin nedeni, üniversite yerleşkesinin burada bulunması sebebiyle bölgenin birçok kafeye ev sahipliği yapması ve pandemiden en çok etkilenen hizmet alanlarından biri olmasıdır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örnekleme

Verilerin elde edilmesinde “yapılandırılmış mülakat” tekniği kullanılmıştır. Görüşmede, Sarıoğlu (2020)’den uyarlanarak oluşturulan 13 soruya yer verilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen kafe sahipleri ile bizzat kafeye gidilerek görüşme talep edilmiştir. İlk görüşme 28 Haziran 2021 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Her görüşme ortalama 20-30 dakika sürmüştür, 15 kafeye uygulanan görüşmelerin tamamı yaklaşık 1 ay içerisinde tamamlanmıştır.

Mülakatın ilk aşamasında kişisel bilgiler alınmış, sonrasında ise mülakat formunda yer alan sorulara geçilmiştir. Gerçekleştirilen mülakatlarda bilgi kaybı yaşanmaması adına girişimcilerin izniyle ses kaydı alınmıştır. Araştırma gizliliği nedeniyle ses kaydı paylaşılmamış ve kişi isimleri kullanılmamıştır. Bunun yerine girişimcilere kodlar verilmiştir (G1, G2, G3,..., G15). Elde edilen bulgular, içerik ve betimsel analiz yöntemleriyle analiz edilmiştir.

Araştırma formu soruları Sarıoğlu (2020)’den ölçek izni alınarak kullanılmıştır. Elde edilen yanıtların daha iyi anlaşılabilmesi için araştırma formunda yer alan sorular aşağıda verilmiştir.

1. COVID-19 sürecinde kendinizi ruhsal ve fiziksel açıdan nasıl tanımlıyorsunuz?
2. Kendi, duygu, düşünce ve davranışlarınızı kontrol altına almada zorlanıyor musunuz? Çalışanlarınızdan veya çevrenizdeki insanlardan buna ilişkin bir geri bildirim aldınız mı?
3. Bu süreçte işten çıkarmak zorunda kaldığınız çalışanınız oldu mu? Çalışanınızla iletişiminizi hangi kanalla sağlıyorsunuz? Bu kanal sizin için yeterli ve başarılı mı?
4. Bu dönemde manevi olarak destekçileriniz var mıydı? Sizi psikolojik olarak ayakta tutan /güçlü kılan kişi veya şeyler nelerdir?
5. Paket servis yapmak iş akışınızı ve çalışan performansınızı etkilemekte midir? Neden?
6. Çalışanlarınızın ruhsal durumlarından haberdar mısınız? Gözlemlediğiniz veya sizinle paylaştıkları sorunlarınız var mı?

7. Bu dönemde çalışanlarınızın motivasyonunu nasıl sağlıyorsunuz?
8. Diğer sektörlere veya meslek gruplarına göre karşılaştığınızda girişimcilerin bu süreci daha zorlu mu geçirdiğini d¼řünüyorsunuz?
9. Sürecin etkisi ile destekileriniz veya iş birliği içinde olduğunuz kuruluşlarla ilgili sorunlar yaşıyor musunuz?
10. İçinde bulunduğumuz dönem itibari ile y¼r¼tt¼ęünüz faaliyette maddi zorluklar ile karşılaşma durumunuz nedir? Bunla ile nasıl başa ıkabileceğinizi d¼řünüyorsunuz?
11. Y¼r¼tt¼ęünüz faaliyetten hizmet alan kişiler bu süreçten nasıl etkilenebilmektedirler?
12. İçinde bulunduğumuz durumun uzaması halinde faaliyetinizin devamlılığı konusunda ne gibi engeller bulunmaktadır?
13. “Yeni normal” kavramı size neyi ifade etmektedir? Sizce yeni normal kavramı ile insanların (alışanların, yatırımcıların, müşterilerin) alışkanlıklarında ve uygulamalarda (¼retim, pazarlama, servis vb.) ne gibi değişiklikler yapılabilir?

2.3. Araştırmanın Bulguları

Aşağıdaki tabloda gör¼řme yapan girişimcilerin demografik özellikleri olan cinsiyetleri kuruluş yılları ile ilgili bilgi verilmiştir.

Tablo 4: Girişimcilerin Demografik Özellikleri

Girişimci Kodu	Cinsiyet	Kuruluş Yılı
G1	E	2014
G2	E	2010
G3	E	2013
G4	E	2016
G5	E	2019
G6	E	2020
G7	E	2019
G8	E	2018
G10	K	2020
G11	E	2020

Girişimci Kodu	Cinsiyet	Kuruluş Yılı
G12	K	2018
G13	E	2015
G14	E	2018
G15	E	2017

Tablo 4’de elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan girişimcilerin 13’ünün erkek 2’sinin kadın olduğu ve kafelerin kuruluş yıllarının 2013 ile 2020 arasında değiştiği görülmektedir. Verilere bakıldığında bazı işletmelerin Covid-19 döneminde kafelerin kapatılma yaşağı çıkmadan hemen önce açıldığı bazı işletmelerin ise daha eskiye dayandığı dikkat çekmektedir.

2.3.1. Covid-19’un Samsun’daki Girişimciler Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın ilk sorusu olan “Covid-19’un Girişimciler Üzerindeki Etkisi” Tablo 5’de incelenmektedir. Araştırmanın COVID-19’un girişimciler üzerindeki etkisini inceleyen sorular mülakat formundaki 8-12 arasındaki sorulara denk gelmektedir.

Tablo 5: Covid 19’un Girişimciler Üzerindeki Etkisi

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G1	<p>8. Girişimciler arasında pandemi döneminde kapatılan kafe sektörü oldu. Bu nedenle kazançtan çok kayıp sağladık çünkü bizim işimiz müşterilerle. Müşteri yoksa bizde var olamıyoruz.</p> <p>9. Tedarikçilerle zaman zaman sorunlar yaşadık. Çünkü kira ödemek zorundaydık. Mal alımı yapmak zorundaydık ancak kazancımız olmadığı için ödeme yapmakta zorlandık.</p> <p>10. Maddi zorluklarla çok fazla karşılaştık. Kafe kendisini bile çeviremeyecek haldeydi. Farklı işler de yaparak bu sorunu çözmeye çalıştım.</p> <p>11. Nargile kafe olduğumuz için nargilelerin yasaklanması müşteri sayımızı düşürdü.</p> <p>12. Pandemi süreci eğer daha fazla uzarsa iflas ederim.</p>

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G2	<p>8. Evet girişimciler bu süreci daha zorlu geçirdi çünkü m¼řteri olmayınca çoğu girişimci kafesini kapatmak zorunda kaldı.</p> <p>9. Tedarikçilerle ¼demede biraz sıkıntı yaşandı ama genel olarak bize anlayış g¼sterdiler.</p> <p>10. Y¼r¼tt¼ę¼m faaliyette maddi zorluklarla çok fazla karşılaşmadım. ¼nk¼ yapt¼ęim tek girişim faaliyeti ve gelir kaynağı kafe değildi. Sermayeden ¼deyerek baş etmeye çalıştım.</p> <p>11. Kapatılan d¼nemde sadık m¼řterilerimiz gel-al servislerimizle bizim yanımızda oldular. Ancak tabi ki kafede oturmayı da çok ¼zlediklerini s¼y¼yorlar.</p> <p>12. Herhangi bir tekrar kapanmasına karşın kafe için sermaye bulunduruyorum. Bu y¼zden maddi olarak çok etkileneceğimi ama manevi olarak ¼keceęimi d¼ř¼n¼yorum.</p>
G3	<p>8. Tabi ki girişimciler daha çok etkilendi. ¼nk¼ biz hep kapatıldık. Faaliyet g¼steremedik.</p> <p>9. tedarikçilerle pek fazla sorun yaşamadık. Genel olarak anlayışlılardı.</p> <p>10. S¼rekli maddi sıkıntı içerisindeydik. Hep sermayeden harcadık.</p> <p>11. M¼řterilerimiz manevi olarak etkilendi. ¼nk¼ sosyalleşme imkanları kısıtlandı.</p> <p>12. Pandemi eğer uzarsa iflas ederiz.</p>

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G4	<p>8. Evet. Çünkü insanlar yoksa biz iflas ederiz. Bizim işimiz insanlarla etkileşimde bulunmak. Onlarla etkileşime geçemezsek batırız.</p> <p>9. Tedarikçilerimizle herhangi bir sıkıntı yaşamadık.</p> <p>10. Tabi ki maddi zorluklarla karşılaştık. Kredi çekerek durumu çözmeye çalıştık.</p> <p>11. Kötü etkilenmekte. Çünkü onlarda manevi olarak etkilendiler.</p> <p>12. gel-al ve paket servis ile tekrar kapanma olursa üstesinden gelebiliriz.</p>
G5	<p>8. Evet. Kapalıydık çünkü hep iş yapamadık ki.</p> <p>9. Tedarikçilerle herhangi bir sorun yaşamadık. Oldukça anlayışlı davrandılar bize.</p> <p>10. Maddi olarak aşırı derecede zorlandık. Sürekli sermayeden harcayarak bu sorunla baş etmeye çalıştık.</p> <p>11. Müşteriler de huzursuz oldular. Bir an önce açılmasını istediler.</p> <p>12. Bir kere daha kapanırsa iflas ederiz.</p>
G6	<p>8. Evet. Kesinlikle girişimciler daha çok etkilendi. Müşterilerle araya gelemezsek faaliyetimizi sürdüremeyiz.</p> <p>9. Tedarikçilerimiz oldukça anlayışlı oldukları için herhangi bir sorun yaşamadık.</p> <p>10. Sürekli maddi sıkıntı içerisindeydik. Bu sorunla kredi çekerek baş etmeye çalıştık.</p> <p>11. Manevi olarak oldukça kötü etkilendiler.</p> <p>12. Bu sürecin uzaması halinde iflas etmem. Sermayemi kullanırım. Sermayemin yetmediği yerde kredi çekerek bu süreci en az hasarla atlattım.</p>

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G7	<p>8. Kesinlikle girişimciler daha fazla etkilendi. Girişimcilerin gelir kaynağı yaptıkları iştir. Yaptıkları iş engellenirse nasıl işlerini y¼r¼tebilirler.</p> <p>9. Tedarikçilerle tabi ki sorunlar yaşadık. Destek olmadılar. Bunun yanı sıra ¼r¼n fiyatlarında artış bile yaptılar.</p> <p>10. Herhangi bir maddi zorluk yaşamadım. Olası olumsuz durumlara karşı ayırdığım b¼t¼m vardı ç¼nk¼.</p> <p>11. Kaliteyi hiç azaltmadık. M¼řterilerimizle bağımızı olabildiğince g¼çlü tutmaya çalıştık bu dönemde.</p> <p>12. Pandeminin uzaması halinde iflas ederim. Ç¼nk¼ elimdeki b¼t¼n kaynakları t¼kettim.</p>
G8	<p>8. Girişimcilik toplumla iş işe bir kavramdır. Hele kafe işi yapıyorsanız insansız bir kafe d¼ř¼n¼lemez. Bu nedenle girişimciler bu s¼reçten daha fazla etkilenmiştir.</p> <p>9. Tedarikçilerimiz bize çok destek oldu. 6 ay boyunca ödeme almadılar.</p> <p>10. Maddi olarak baya kayıp yaşadık. Bu durumun geçici olduğunu d¼ř¼nd¼ğ¼m¼z için bu durumla borçları erteleyerek başa çıktık.</p> <p>11. M¼řteriler mutsuz oldu. Bir an önce kafelerin açılmasını bekliyorlardı.</p> <p>12. Pandeminin uzaması halinde tedarikçilerle bir sıkıntı yaşamamsam iflas etmem.</p>

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G9	<p>8. Olası kriz durumlarında diğer sektörlere göre girişimciler daha fazla etkilenir. Bu yüzden girişimciler her zaman tedirgindir.</p> <p>9. Tedarikçilerle herhangi bir sıkıntı yaşanmadı. Sermayeden harcanarak ödemeleri yapıldı.</p> <p>10. Maddi olarak baya sıkıntı yaşadım. Hatta arabamı satmak zorunda kaldım.</p> <p>11. Müşterilerde maddi olarak sıkıntı çektikleri için sosyalleşmeye daha az vakit ayırdılar. Bu nedenle kafelerdeki müşteri sayısı azaldı.</p> <p>12. Pandemi devam ederse maddi olarak çok fazla sıkıntı çekeriz</p>
G10	<p>8.kesinlikle girişimciler daha fazla etkilendi. Çünkü pandemide sürekli yasaklar onlara getirildi.</p> <p>9.tedarikçilerin paralarını ödeyemediğim için tedarikçilerle sıkıntı yaşadım.</p> <p>10. maddi olarak da manevi olarak da çok etkilendik. Sermayeden harcayarak bu sorunla başa çıkmaya çalıştım.</p> <p>11. müşteriler ruhsal olarak bunalıma girdi.</p> <p>12. bir kere daha kapatılırsak iflas ederiz.</p>
G11	<p>8. Girişimciler çok fazla etkilendi. Gel-al sistemine geçsek bile yeterli performansı sağlayamadık.</p> <p>9. Tedarikçilerle hiçbir sorun yaşamadık. Oldukça anlayışlılardı.</p> <p>10. Maddi olarak çok zorlandık. Kredi çekmek zorunda kaldık.</p> <p>11. Hem maddi hem manevi olarak müşterilerde çöküş yaşadı.</p> <p>12. Pandeminin uzaması halinde iflas etmem ama bu süreç beni çok fazla etkiler.</p>

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G12	<p>8. Diğer sektörlerle kıyasladığımızda tabi ki daha çok girişimciler etkilendi. Örneğin bir memur maaşını her gün alabilirken girişimcilerin para kazanmak için müşteriye ihtiyacı vardır.</p> <p>9. Tedarikçilerimizle tabi ki sorunlar yaşadık. Onlar ürün fiyatlarını arttırdı bizim alım gücümüz azaldı. Dolayısıyla ödeme yapmakta zorlandık</p> <p>10. Çok fazla maddi sıkıntı çektim. Yeni iş arayışlarına girerek bu sorunla baş etmeye çalıştım.</p> <p>11. Müşteriler de ruhsal olarak baya kötü etkilendi.</p> <p>12. Pandemi uzarsa kafemi kapatmak zorunda kalırım.</p>
G13	<p>8. Girişimciler çok daha fazla etkilendi. Özellikle eğlence sektöründe çalışan girişimciler daha fazla etkilendi. Çünkü sürekli onlar kapatıldı.</p> <p>9. Tedarikçilerimiz anlayışlı davrandı. Aylarca ödeme almadılar.</p> <p>10. Maddi sıkıntı çektim fakat bu durumu kredi çekerek halletmeye çalıştım</p> <p>11. Gel-al servislerimiz olsa da bu durum müşteriyi tatmin etmiyordu.</p> <p>12. Pandemi uzarsa iflas ederim.</p>
G14	<p>8. Diğer sektörlerle kıyasla girişimciler daha çok etkilendi. Çünkü müşteriler evden çıkamıyordu.</p> <p>9. Tedarikçilere çoğu zaman ödeme yapamadığımız için sıkıntı yaşadık.</p> <p>10. Maddi olarak çok etkilendim. Gayrimenkullerimi satmak zorunda kaldım.</p> <p>11. Sadık müşterilerimiz sürekli ne zaman açılacağını merak ediyorlardı. Ruhsal olarak sıkıntı içindeydiler.</p> <p>12. Pandemi uzarsa bu durumla baş edemeyebilirim.</p>

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G15	<p>8. Girişimciler için çok zor bir dönemdi. Çünkü toplumla ilişkimiz kesilmişti.</p> <p>9. Tedarikçilerin ödemesini yapamadığımız için oldukça sıkıntı yaşadık</p> <p>10. Maddi olarak çok zorlandım kredi çekmek zorunda kaldım.</p> <p>11. Müşteriler bu dönemde psikolojik açıdan kötü etkilendi.</p> <p>12. Pandemi uzarsa iflas ederim.</p>

Tabloya bakıldığında genel olarak girişimcilerin COVID-19 pandemisinden olumsuz etkilendiği, bu sürecin tekrarlanması halinde iflas edebileceklerini belirttikleri görülmüştür. Aynı zamanda kafelerin çalışanlarının ve müşterilerinin de bu durumdan olumsuz etkilendiği anlaşılmaktadır. “Pandemi döneminde girişimcilerin diğer sektörlere göre daha fazla etkilenip etkilenmediği” sorusuna verilen cevaplara bakıldığında ise genel görüşün girişimcilerin daha fazla etkilendiği yönünde olduğu anlaşılmaktadır.

2.3.2. COVID-19’un Girişimciler ve Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri

Çalışmada pandemi döneminde yaşanan zorluklarla birlikte girişimcilerin çalışanlarının ruhsal ve psikolojik açıdan ne ölçüde etkilendikleri araştırma soruları arasında yer almıştır. Mülakattaki 1,2,3,6 ve 7. sorular girişimcilerin Sarioğlu (2020) çalışmasında belirttiği gibi psikolojik ve ruhsal durumunu anlamaya yönelik hazırlanmış sorulardır. Aşağıdaki tabloda girişimcilerin bu sorulara verdiği cevaplar yer almaktadır.

Tablo 6: Pandemi D¼neminin Girişimciler ve alışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkisi

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G1	<p>1. Psikolojik açıdan yorgun hissediyorum. Bu s¼re beni belirsizliğe itiyor.</p> <p>2. Kendi duygu ve d¼ř¼ncelerimi kontrol altına almakta zorlanmıyorum. alışanlarımla herhangi bir iletişime giremediğim için onların psikolojik durumundan pek haberim yoktu.</p> <p>3. Bu d¼nemde manevi destekçim yoktu aksine çalışanlara biz destek olmak zorundaydık. Bir g¼n pandeminin biteceği beni psikolojik olarak ayakta tutuyor.</p> <p>6. alışanlarımla ruhsal durumundan çok haberdar değilim. Sadece alışanlarımla artık evde kalmaktan sıkıldıklarımı biliyorum.</p> <p>7. alışanlarımla motivasyonunu bu durumun geçici bir s¼re olduğunu s¼yleyerek yükseltmeye çalışıyorum.</p>
G2	<p>1. İşimi kaybedeceğimi d¼ř¼nd¼ę¼m için ruhsal açıdan kendimi çok iyi hissetmiyorum.</p> <p>2. Kendi duygu ve d¼ř¼ncelerimi kontrol altına almakta zorlanmıyorum.</p> <p>3. Bu d¼nemde arkadaşlarımla destekçim oldu.</p> <p>6. alışanlarımla s¼rekli iletişim halindeydim ve bu d¼nemde herhangi bir sıkıntıları yok.</p> <p>7. alışanlarımla konuşarak b¼t¼n sıkıntılarımla özebilirim.</p>

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G3	<p>1. Bu dönemde psikolojik olarak elbette kötü etkilendim.</p> <p>2. Kendi duygu ve düşüncelerimi kontrol altına almakta zorlanmıyorum.</p> <p>3. Her konuda olduğu gibi pandemi döneminde de genel olarak ailemden destek gördüm. Bu dönemin geçici olacağını düşünmek beni motive ediyor.</p> <p>6. Çalışanlarımın ruhsal durumundan haberdarım. Onların bu dönemi kötü geçirdiğini biliyorum.</p> <p>7. Konuşarak çalışanlarımı motive etmeye çalışıyorum.</p>
G4	<p>1. Kendimi psikolojik olarak kötü hissetmiyorum.</p> <p>2. Kendi duygularımı kontrol etmekte zorlanmıyorum.</p> <p>3. Bu dönemde ailem benim en büyük destekçim olmuştur.</p> <p>6. Çalışanlarımın ruhsal anlamda bir sıkıntısı olduğunu düşünmüyorum tek sıkıntılarının maddi sıkıntı olduğunu düşünüyorum.</p> <p>7. Bu dönemde motivasyonumu daha çok çalışarak sağlamaya çalışıyorum.</p>
G5	<p>1. Kendimi 3 sene geride gibi hissediyorum.</p> <p>2. Bazen kendi duygularımı kontrol etmekte çok zorlanıyorum. Özellikle bu dönemde kendimi daha sınırlı hissediyorum.</p> <p>3. Annem, ailem ve dostlarım bu dönemde hep destekçimlerdi.</p> <p>6. Ruhsal olarak durumlarından pek haberdar değilim ancak maddi sıkıntı yaşadıklarını benimle paylaşıyorlar.</p> <p>7. Bu dönemde yeni alternatifler üreterek motivasyonumu sağlamaya çalışıyorum</p>

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G6	<p>1.Kendimi çok sinirli hissediyorum.</p> <p>2.kendi duygu ve d¼ř¼ncelerimi kontrol altına almakta zorlanmıyorum.</p> <p>3. bu d¼nemde en b¼y¼k destekçim annem olmuştur.</p> <p>6. alışanlarımın ruhsal olarak iyi olmadığının farkındayım. Bu durumu hep beraber birbirimize destek olarak atlatmaya çalışıyoruz.</p> <p>7. alışanlarımla s¼rekli g¼r¼ř¼p konuşarak onlara destek olmaya çalışıyorum.</p>
G7	<p>1. Kapanmalar olduğu için kendimi psikolojik açıdan iyi hissetmiyorum</p> <p>2. Kendi duygu ve d¼ř¼ncelerimi kontrol altına almakta zorlanmıyorum.</p> <p>3. Evde olduğum için çoğunlukla genel destekçim ailem oldu. S¼recin geçici olduğunu d¼ř¼nmek beni ayakta tutan en b¼y¼k sebeptir.</p> <p>6. alışanlarımın ruhsal durumdan her zaman haberdarım. Aramızda patron-çalışan ilişkisinden çok, abi- kardeş ilişkisi vardır. Bu nedenle rahatlıkla konuşabiliriz.</p> <p>7. Bu d¼nemin geçeceğini ve daha iyi yerlere geleceğimizi s¼yleyerek çalışanlarımı motive etmeye çalışıyorum.</p>

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G8	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yeterli gelir elde edemediğim için psikolojik açıdan kendimi hiç iyi hissetmiyorum. 2. Kendi duygu ve düşüncelerimi kontrol altına almakta zorlanıyorum. Sürekli kendimi mutsuz hissediyorum. 3. Eşim ve çocuklarım bu dönemde manevi en büyük destekçimdi. Yalnız olsaydım bu süreçte kendimi daha kötü hissedebilirdim. 6. Çalışanlarımla bir aile gibiyiz bu dönemde maddi ve manevi elimden geldiğince onlara destek olmaya çalıştım. 7. Çalışanlarımla sürekli iletişimde olarak onların motivasyonunu yükseltmeye çalışıyorum.
G9	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maddi ve manevi olarak kendimi kötü hissediyorum. 2. Kendi duygularımı kontrol etmekte zorlanıyorum. Genel olarak bu dönemde agresif olduğumu söylüyorlar. 3. Ailem ve çalışanlarım en büyük destekçim oldular. 6. Çalışanlarımla da psikolojik olarak bu durumdan kötü etkilendiğini görüyorum. Onların her zaman yanında olarak destek olmaya çalışıyorum. 7. Çalışanlara gelecekte her şeyin iyi olacağını söyleyerek onları motive etmeye çalışıyorum.

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G10	<p>1. Psikolojik olarak kendimi iyi hissetmiyorum.</p> <p>2. Kendi duygu ve d¼řüncelerimi kontrol altına almakta zorlanıyorum. Sert çıkışlar yaptığımı söylüyorlar.</p> <p>3. Allah'a sığınarak manevi olarak rahatlamaya çalıştım. Tabi bunun yanında ailem, ortağım ve arkadaşlarım da her zaman destekçim oldular.</p> <p>6. Çalışanlarımla arkadaş gibi olduğumuz için ruhsal bozuklukları olduğunu biliyorum.</p> <p>7. Bu dönemde çalışanlarımla sürekli görüşerek onlara destek olmaya çalıştım.</p>
G11	<p>1. Kendimi bu dönemde çok kötü hissetmedim çünkü olası durumlara karşı birikmiş param vardı.</p> <p>2. Kendi duygu ve d¼řüncelerimi kontrol etmekte zorlanmıyorum.</p> <p>3. Herhangi bir destekçim yoktu. Bu süreci tek başıma atlattım.</p> <p>6. Çalışanlarımla psikolojik olarak bir sıkıntısı yoktu. Çünkü gel-al servisiyle faaliyetlerimizi kaldığımız yerden devam ettik ve onların maaşları aynı şekilde yattı.</p> <p>7. Çalışanlarımla maaşlarını arttırarak onlara destek olmaya çalıştım.</p>

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G12	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kendimi psikolojik açıdan oldukça kötü hissediyorum. Çünkü birden bütün gelir akışım kesildi. 2. Kendi duygu ve düşüncelerimi kontrol altına alamıyorum. Kendimi çok agresif hissediyorum 3. Bu dönemde ailem en büyük destekçim oldular. 6. Çalışanlarımda en az benim kadar kötü durumdalar. Çünkü ne olacağını hiçbirimiz kestiremiyoruz. 7. Çalışanlarımla sürekli dertleşerek ve yanlarında olduğumu onlara söyleyerek onlara destek olmaya çalışıyorum.
G13	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kendimi bu dönemde çok mutsuz hissediyorum. 2. Duygu ve düşüncelerimi kontrol etmekte zorlanıyorum çünkü yeni alternatifler aramakla uğraşıyorum ve sağlıklı kararlar verdiğimi düşünmüyorum. 3. Çocuklarım bu dönemde en büyük destekçim oldular. 6. Çalışanlarımda duygu ve düşüncelerinden haberdar değilim çünkü çoğunu ya istifa etti ya da işten çıkarmak zorunda kaldım. 7. Bu dönemde çalışanlarıma yeteri kadar destek olabildiğimi düşünmüyorum. Çünkü ben kendimi bile toparlayamıyorum.

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G14	<p>1. Kendimi ruhsal açıdan çok kötü hissetmiyorum. Çünkü iş akışım çok fazla değişmedi. Gel-al servisimiz çok iyi. Sadece müşterilerle birebir olarak etkileşimde değilim.</p> <p>2. Kendi duygu ve düşüncelerimi kontrol edebiliyorum.</p> <p>3. Bu dönemde manevi destekçim eşim ve annem oldu.</p> <p>6. Çalışanlarımın ruhsal olarak sıkıntılı olduğunu biliyorum elimden geldiğince onlara maddi ve manevi destek sağlıyorum.</p> <p>7. Çalışanların çalışma sürelerini kısaltıp maaşlarını arttırmak onlara destek olmaya çalışıyorum.</p>
G15	<p>1. Kendimi ruhsal olarak çöküntüde hissediyorum.</p> <p>2. Kendi duygu ve düşüncelerimi yeteri kadar kontrol edemiyorum. Çok daha sinirli biri oldum.</p> <p>3. Ailem ve ortağım en büyük destekçilerim oldu.</p> <p>6. Çalışanlarım da kendilerini ruhsal çöküntüde hissediyorlar. Çünkü maaşları bu dönemde doğru düzgün yatmadı.</p> <p>7. Bu dönemin geçici olacağını söyleyerek hem çalışanlarımı hem de kendimi motive etmeye çalışıyorum</p>

Tabloya bakıldığında bazı girişimciler kendilerini bu dönemde psikolojik olarak kötü hissederken bazıları bu durumdan kötü etkilenmemiştir. Verilen cevaplara bakıldığında psikolojik açıdan kendilerini 'iyi hissetmeyen' girişimcilerin genel olarak kafe haricinde alternatifleri olmayan, bu tarz duruma karşı önlem almamış girişimciler olduğu görülmüştür. Olası durumlara karşı birikimi olan ve alternatif faaliyetlerle uğraşan girişimcilerin bu durumu daha rahat atlattıkları tespit edilmiştir.

Çalışan psikolojisine bakıldığında ise genel olarak parasızlık kaynaklı psikolojik çöküntü yaşadıkları, durumun geçici olduğunu düşünerek girişimciler ve çalışanların kendilerini motive etmeye çalıştıkları görülmüştür.

2.3.3. Girişimcilerin Pandemi Sürecindeki İş Akışı

Pandemideki kapanmalardan dolayı kafe sektöründeki çoğu işletmenin iş akışı değişmiştir. Mülakattaki 4. ve 5. sorular girişimcilerin iş akışlarının nasıl değiştiğini göstermektedir. Aşağıdaki tabloda girişimcilerin iş akışı değişiklikleriyle ilgili sorulara verdikleri cevaplar yer almaktadır.

Tablo 7. Pandemi Sürecinde Girişimcilerin İş Akışı

Girişimci Kodu	Girişimcilerin Verdikleri Cevaplar
G1	<p>4. Bu dönemde elbette maddi durumlardan ve kafenin iyi iş yapamamasından dolayı işten çıkarmak zorunda kaldığımız çalışanlarımız oldu.</p> <p>5. Paket servisi yapmak iş akışımızı etkiledi çünkü maliyeti kurtarmadı.</p>
G2	<p>4. Bu süreçte işten çıkarmak zorunda kaldığımız elemanım olmadı ama kendi isteğiyle çıkan oldu.</p> <p>5. Paket servis yapmak yapmadık. Gel-al servisimiz vardı. O da çok yeterlim değildi.</p>
G3	<p>4. Maalesef işten çıkarmak zorunda kaldığım elemanlarım oldu. Çünkü maaşlarını ödeyemedim.</p> <p>5. Paket servisi yapmak kafeye en azından az da olsa getiri sağladığı için çok iyi oldu bizim için.</p>
G4	<p>4. Pandemi döneminde ne yazık ki çıkarmak zorunda kaldığımız elemanlarımız oldu.</p> <p>5. Paket servisi yapmak hem zaman olarak hem de maliyet olarak iş akışımızı olumsuz yönde etkiledi.</p>
G5	<p>4. Bu dönemde işten çıkarmak zorunda kaldığımız hiçbir elemanımız olmadı.</p> <p>5. Paket servis yapmak bizim kafemiz için çok uygun olmadı. Genelde sermayeden yiyerek kafeyi ayakta tutmaya çalıştık.</p>

Girişimci Kodu	Girişimcilerin Verdikleri Cevaplar
G6	<p>4. Maddi olarak sıkıntı olduğu için ayrılmak isteyen çalışanlarımız oldu.</p> <p>5. Paket servis ve gel-al servis uygulamalarımız işletmemizi biraz daha rahatlattığını söyleyebilirim.</p>
G7	<p>4. Pandemide işten çıkardığım alışanım olmadı.</p> <p>5. Pandemiden ¼ncede paket servisi yaptığımız için bu durum iş akışımızı o kadar kötü etkilemedi.</p>
G8	<p>4. Pandemide çoğu alışanımı işten çıkartmak zorunda kaldım. Firma olarak maaliyetleri d¼ř¼rmem gerekiyordu.</p> <p>5. Paket servis ekstra maliyetli olduğu için paket servis içine pek giremedik. Gel-al servisinde m¼řterilerden iyi geri d¼n¼ler alamadım.</p>
G9	<p>4. Bu s¼rete işten çıkardığım çalışanlarım olmadı.</p> <p>5. Paket servis yapmadık ¼nk¼ yeterli çalışana sahip değildik.</p>
G10	<p>4. Maalesef bu d¼nemde işten çıkarmak zorunda kaldığım çalışanlarım oldu.</p> <p>5. Paket servis yapmadık. Gel-al servisinde de hiçbir Şekilde başarı elde edemedik.</p>
G11	<p>4. alışanlarımı işten çıkarmak zorunda kalmadım ¼nk¼ sermayeden maaşlarımı ¼dedim.</p> <p>5. Paket serviste bu d¼nemde yeterli kazancı elde edebildik.</p>
G12	<p>4. alışanlarımı ben işten ıkarmasam da onlar yeterli para alamadıkları için işten ayrıldılar.</p> <p>5. Paket serviste az da olsa kazanç elde edebildik.</p>
G13	<p>4. Bu d¼nemde çalışanlarımı işten çıkartmak zorunda kaldım. Kapanma olduğu için onlara ihtiyacım yoktu.</p> <p>5. Paket servisi için ayıracak yeterli b¼tem olmadığı için paket servis yapmadım.</p>

Girişimci Kodu	Girişimcilerin Verdikleri Cevaplar
G14	4. Çalışanların işten çıkması gibi bir durum söz konusu olmadı. Hazırdan yemek zorunda kaldık. Karşılıklı anlayışlı davranarak bu dönemi atlatmaya çalıştık. 5. Paket servise pandemiden öncede devam ediyorduk. Pandemide paket servise müşterilerin talepleri daha çok arttığından kazancımız yükseldi.
G15	4. Maalesef işten çıkartmak zorunda kaldığım bir sürü çalışanımlı oldu. 5. Paket servise ayıracak bütçemiz yoktu. Gel-al servise geçtik.

Tabloda girişimcilerin verdikleri cevaplara bakıldığında sermayesi olmayan çoğu girişimcinin çalışanlarını işten çıkartmak zorunda kaldığı ve paket servisten yeterli kazancı elde edemedikleri görülmektedir. Paket servisten başarı elde eden girişimcilerin pandemiden önce oturmuş paket servis sisteminin olduğu görülmüştür. Özellikle sosyalleşme adına kurulan kafeler paket servis yapamamıştır. Bu durumda kafelerin maddi kaynaklarını kısıtlamıştır.

2.3.4. Girişimcilerin Yeni Normal Kavramına Bakış Açıları

Pandemi döneminde “yeni normal” kavramı ortaya çıkmıştır. Yeni normal kavramıyla birlikte birçok işletmede çeşitli düzenlemeler olmuştur. Aynı şekilde girişimciler de “yeni normal” kavramından etkilenmiştir. Aşağıdaki tabloda girişimcilerin yeni normale bakış açısını gösteren mülakatın son sorusu olan 15. Soruya verdikleri cevaplar gösterilmektedir.

Tablo 7: Girişimcilerin Yeni Normal Kavramına Bakış Açısı

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G1	“Yeni normal” kavramı normalleşen bir şey gibi gelmiyor. İnsanlar hala kafelere gelip oturmaktan korkuyorlar. İnsanların “yasak” kelimesini unutmaları gerekmekte.
G2	Yeni normalleşme istemiyoruz. Eskiye tekrar geri getirebilirlerse her şey daha güzel olacak.

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G3	“Yeni normal” kavramı benim için mesafe ve temizliği ifade ediyor. Yani insanlar kafelerde otururken daha mesafeli olacaklar. Bu durumda müşteri kapasitemize düşürüyor.
G4	“Yeni normal” kavramıyla birlikte müşteri sayımız azaldı. Çünkü insanlar hastalıktan korktuğu için kapalı alanlara girmek istemiyorlar.
G5	“Yeni normal” kavramı normalleşemedi. Çünkü eski normale hiçbir alakası yok. Mesafeli masalarda müşteriler oturuyor. Az kapasiteyle müşteri alıyoruz. Dezenfektan bulunduruyoruz.
G6	Yeni normale birlikte daha temiz ve düzenli çalışmaya başladık. Sosyal mesafeye önem verdik. Menüleri kaldırdık. Her masaya dezenfektan koyduk. Müşteri sağlığını her şeyin önüne koyduk.
G7	“Yeni normal” kavramıyla birlikte müşteri kapasitemiz düştü. Bu nedenle kazancımız da düştü. Henüz bu duruma alışabilmiş değiliz.
G8	Yeni normale geçmek kolay olmadı. Her şeyde daha titiz davranmaya çalıştık. Temassız ödemelerle, hijyen koşullarını maksimuma çıkararak ve sosyal mesafeyi koruyarak faaliyetimize devam etmeye çalıştık.
G9	Yeni normale birlikte müşteri kaybettik kapasitemiz neredeyse yarı yarıya düştü.
G10	“Yeni normal” kavramı bana değişikliği ifade ediyor. Yeni normale birlikte artık inşalar daha titiz davranmaya başladıkları için evlerine kapanıyorlar. Bu durumda maddi manevi hepimizi etkiliyor.
G11	Yeni normalleşmeyle birlikte bu sürece ayak uydurmaya çalışıyorum. Elimden geldiğince kafemde sosyal mesafeyi korumaya ve hijyene özen gösteriyorum.
G12	“Yeni normal” eskiden normal olan insanların sarılmalarını bile anormalleştirdi. Bu nedenle bu kavram pek normal gelmiyor. Sürece alışmaya çalışıyorum.

Girişimci Kodu	Girişimci Cevapları
G13	Yeni normalleşmeyle birlikte kafenin bütün yapısı değişti. Hijyene daha çok özen göstermeye başladık. Minimum kapasiteyle maksimum faydayı elde etmeye çalışıyoruz.
G14	Yeni normalleşme insanların kapalı alanlardan çok açık alanlarda vakit geçirmelerine neden oldu. Bu nedenle müşteri kapasitemiz çok düştü.
G15	“Yeni normal” kavramıyla insanlar artık evlerinden çıkmak istemiyorlar. Sosyal hayat neredeyse bitti. İnsanlar olmadan kafe sektörü de var olamaz bu nedenle girişimciler bu durumdan kötü etkilendi.

Yukarıdaki tabloda girişimcilerin verdikleri cevaplara bakıldığında, yeni normalleşmeyle birlikte kafelerde birtakım düzenlemelere gidildiği görülmüştür. Hijyenik koşullara daha çok dikkat edilmiş, sosyal mesafe korunmuş, menü kaldırılmış ve temassız ödeme seçeneği sunulmuştur. Mekanda değişikliğe giderek masa sayıları azaltılmış ve azami ölçüde müşteri kabul edilmiştir. Bu ne nedenle müşteri kapasitesinin düşürülmesi kafeleri olumsuz yönde oldukça etkilemiştir. Yine cevaplara bakıldığında girişimcilerin yeni normal kavramına alışamadıkları eski normal aradıkları görülmüştür.

SONUÇ

COVID-19 salgınının ortaya çıkmasıyla birlikte çoğu meslek grubunda gerilemeler olmuştur. Pandemi döneminde yasakların uygulanması ve belli kısıtların olması sebebiyle çoğu işyeri evden çalışmaya başlamıştır. Ancak kafe gibi doğrudan insanlarla etkileşimi olan hizmet türleri, insanla temasın en aza indirildiği bu dönemde işlerini yapabilmekte zorlanmıştır. Bu durumda pandemi döneminde kafe sahibi girişimcilerin nasıl ayakta durdukları, ne tarz stratejiler uyguladıkları, maddi ve manevi sıkıntılarını çözmek ve bu durumu iyileştirmek için ne yaptıkları soruları akla gelmektedir. Bu bağlamda çalışmada COVID-19'un beraberinde getirdiği kısıtlama ve yasakların kafe sahibi girişimciler üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Gerçekleştirilen mülakat sonucunda; girişimcilerin bu dönemden oldukça olumsuz etkilendiği, bir kapanmanın daha onları iflasın eşiğine getireceği ve diğer sektörlerle kıyasla hizmet sektörünün pandeminin olumsuz etkileriyle daha çok yüzleştiği ortaya çıkmıştır. Girişimcilerin ve çalışanların, psikolojik

ve ruhsal durumunu ölçmeye yönelik hazırlanmış sorulara verilen cevaplara bakıldığında ise sermayesi olmayan veya başka bir alternatifi olmayan girişimcilerin genel olarak ruhsal çöküntüde olduğu ancak belli sermayeye sahip veya kötü günler için stratejisi olan, krizi fırsata çevirmeye odaklı olan girişimcilerin psikolojik durumlarının daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak çalışan durumuna bakıldığında ise paralarını alamadıkları için maddi sıkıntılar yaşamaları ve kapanmalar nedeniyle sürekli evde kalmaları yüzünden ruhsal olarak kendilerini iyi hissetmediklerini ifade ettikleri görülmüştür. Girişimcilerin pandemi sürecindeki iş akışını ölçmeye yönelik sorular da, çoğu kafenin paket servis yaparak hayatta kalmaya çalıştığı ancak yeterli düzeyde getiri elde edemediği anlaşılmaktadır. Başarı elde eden kafelerin ise daha önceden paket servis hizmetine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Girişimcilerin “yeni normal” ifadesine bakış açısını içeren sorulara ilişkin yanıtlarından, girişimcilerin “yeni normal” kavramına adapte olamadıkları “eski normal” kavramını aradıkları anlaşılmaktadır. Girişimciler yeni normalleşmeyle birlikte mekânda düzenlemeye gitmiş, masa sayısını azaltarak sosyal mesafe kurallarını gözetmiş ancak bu durum girişimcilerin getirilerini düşürmüştür. Dolayısıyla kafe sahipleri “yeni normal” kavramına sıcak bakmamışlardır. Genel olarak girişimcilerin pandemi döneminde zorlandıkları ve bu dönemi en az hasarla atlattıkları için çeşitli stratejiler uyguladıklarını söylemek mümkündür.

Bununla birlikte farklı ülkelerde yapılan araştırmalar dünyanın her yerine benzer sorunlar yaşandığını, girişimcilerin kendilerini bu süreçten sağ kurtarmak için belirli motivasyonlar geliştirdiklerini göstermektedir. İlgili çalışmalarda elde edilen sonuçların, bu araştırmanın bulguları ile örtüştüğü görülmekle birlikte girişimcilerin benimsedikleri yöntemler bizim girişimcilerimize de fikir oluşturabilir.

İfade edilen çalışmalardan biri olan Norsis ve meslektaşları (2021); kafe sahibi girişimcilerin pandemi döneminde paket servis, menü sisteminin değiştirilmesi, çalışanlarla etkileşimde olma, yeni teslimat yöntemlerinin geliştirilmesi ve kafede fiziksel düzenlemelerin yapılması gibi çeşitli yollarla bu dönemi en az hasarla atlattıkları belirtmiştir. Yine Norsis (2021) yaptığı farklı bir çalışmada pandemi döneminde girişimcilerin diğer sektörlerle göre daha fazla etkilendiğini belirtmiştir. Brizek ve arkadaşları (2020) ise Güney Carolina’daki kafeleri incelemiş, pandemi döneminde girişimcilerin ayakta kalmak için çeşitli pazar alanlarına yönelerek var olan işletmeleri için nakit akışı sağlamaya çalıştığını belirtmiştir. Aynı çalışmada yer verilen sokak röportajında bir girişimcinin “kısıtlamalar ve kapanmalara rağmen var olan kaynakları kaybetmeyerek ve daha çok çalışarak bu durumu fırsata çevirmeli

ve yeni pazar alanları aramalıyız” sözlerini ifade ettiği görülmektedir. Yani girişimciler bu dönemde hakkına razı gelmek yerine yeni fırsatlar arayarak ve farklı stratejiler geliştirerek kendilerini kurtarmayı hedeflemişlerdir. Kim ve meslektaşlarının (2020) çalışmalarında elde ettikleri bulgular da literatürü destekler niteliktedir. Araştırmacılar, pandemi döneminde kafelerin yaşadıkları zorlukları ele almış ve strateji geliştirip farklılık yaratan girişimcilerin bu dönemde başarılı olduğunu ancak mevcut olana razı olan girişimcilerin bu dönemde iflas ettiğini belirtmiştir. İfade edilen bilgilere bakıldığında, girişimcilerin böyle dönemlerde kendilerini geliştirerek yenilikleri yakaladıklarında başarıya ulaşabileceklerini göstermektedir.

Bu çalışma, zaman kısıtı nedeniyle yalnızca Samsun Atakum’da faaliyet gösteren kafeler üzerinde yapılmıştır. Gelecek çalışmalarda daha geniş uygulama alanı seçilerek çalışma tekrar yapılabilir. Aynı zamanda içerik analizi yapılarak oluşturulan çalışmayı nicel araştırma yöntemlerinden biri tercih edilerek sayısal veriler elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Bacq, S., & Lumpkin, G. T. (2021). "Social Entrepreneurship and COVID-19". *Journal of Management Studies*, 58(1), 285.
- Brizek, M. G., Frash, R. E., McLeod, B. M., & Patience, M. O. (2021). "Independent Restaurant Operator Perspectives in the Wake of the COVID-19 Pandemic." *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102766.
- Kim, J., Kim, J., & Wang, Y. (2021). "Uncertainty Risks and Strategic Reaction of Restaurant Firms Amid COVID-19: Evidence from China", *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102752-102759.
- Liguori, E., & Winkler, C. (2020). "From Offline to Online: Challenges and Opportunities for Entrepreneurship Education Following The COVID-19 Pandemic", *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 3(4), 346-351.
- Liñán, F., & Jaén, I. (2020). "The Covid-19 Pandemic and Entrepreneurship: Some Reflections," *International Journal of Emerging Markets*. 1-12.
- Mason, C., & Hruskova, M. (2021). "The Impact of Covid-19 on Entrepreneurial Ecosystems. In Productivity and the Pandemic," *Edward Elgar Publishing*, 59-72
- Meahjohn, I., & Persad, P. (2020). "The impact of COVID-19 on Entrepreneurship Globally." *Journal of Economics and Business*, 3(3), 1165-1173.
- Neumeyer, X., Ashton, W. S., & Dentchev, N. (2020). "Addressing Resource and Waste Management Challenges Imposed By COVID-19: An Entrepreneurship Perspective." *Conservation and Recycling*, 162, 10505-10520.
- Norris, C. L., Taylor Jr, S., & Taylor, D. C. (2021). "Pivot! How The Restaurant Industry Adapted During COVID-19 Restrictions." *International Hospitality Review*. 25, 132-155.
- Ratten, V. (2020). "Coronavirus (Covid-19) and Entrepreneurship: Changing Life and Work Landscape." *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516.
- Ratten, V. (2020). "Coronavirus Disease (COVID-19) and Sport Entrepreneurship." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1379-1388.
- Ratten, V. (2021). "COVID-19 and Entrepreneurship: Future Research Directions." *Strategic Change*, 30(2), 91-98.
- Ratten, V., & Jones, P. (2021). "Covid-19 and Entrepreneurship Education: Implications for Advancing Research and Practice." *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100432.

- Sarioğlu, K. (2020). "COVID-19 Salgınının Türkiye'deki Girişimciler ve Faaliyetleri Üzerinde Etkileri: Nitel Bir Araştırma." *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 15(2), 55-77.
- Shin, M. H., Jang, J. R., & Cha, S. S. (2022). "What Should Be Prioritized for Delivery Café Service In COVID-19?." *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 13(3), 25-34.
- Song, H. J., Yeon, J., & Lee, S. (2021). "Impact of the COVID-19 Pandemic: Evidence from the US Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102702.

Ütopya Gerçekleşiyor: Beşinci Dünya Döndüncül İlişkiler ve Metaverse Sosyolojisi

Popüler Kültür Bağlamında Metaverse ve Beşinci Dünya Döndüncül İlişkiler

Bülent Kara¹

Özet

Çağdaş sosyoloji, günümüz toplumlarında sosyal yapıyı anlamlandırırken yapıyı etkileyen sosyal değişmelerin faktörlerini ya da etkilerini önem derecesine göre tasnifleyerek dijital değişmeleri ve teknolojiyi birincil önemde kabul etmektedir. Dijital dünya, toplumların günlük yaşamının vazgeçilmez bir unsuru ve sosyal ilişkilerin anlamlı bir parçasıdır. Eylemin ve yaşamın desenlerinin belirlenmesinde, teknolojik süreçler düşüncenin ekseninde yer tutmaya başlamıştır. Bilgi teknolojileri, internet, dijitalleşme, e-dönüşüm toplumların yaşamında farklı kültürel unsurlar oluşturarak yeni toplumsal yapılar ve yeni ilişkiler belirleme eğilimindedir. Her yeni ilişki ve yapı kendi dünyasını ve kendi sosyal sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır.

Sosyoloji de sosyal ilişki problemi Tönnies'ten başlayarak Cooley'e, Cooley'den günümüze ilişkilerin sosyolojik tanımı dijitalliğin ortaya çıkardığı yeni ilişkileri anlamayı sınırlandırmaktadır. Kanaatimce toplumların tabi oldukları bu e-dünya da yeni bir ilişki ve yeni bir yapı tanımlanmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Dijital devrim toplumu yeniden biçimlendirirken bu biçimlendirme bir network toplumu ortaya çıkarmakta, network yeni bir paralel dünya tanzim etmekte ve bunun sosyolojik izahı bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bu temel alt yapı belirleyicilerinin üst yapıda ortaya çıkardığı ilişkiler, yeni ve başka bir ahlak, hukuk, kimliklerin farklı inşasını, yeni toplumsal hareketleri, protesto ve eylem şekillerini hatta yeni bir suç biçimini de yaratmaktadır.

Bütün bu süreçleri dijital devrim üzerinden açıklayacak olursak, bunu kapsayan süreçleri dördüncül ilişkiler, beşinci dünya, metaverse sosyolojisi ve yaratıcı yıkıcılığını da içine alan yeni değerler ve semboller adı altında açıklayabiliriz.

1 Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, bkara@ohu.edu.tr,
Orcid: 0000 0001 6021 085X

Biz bu makalemizde, yeni dünyadaki toplumsal dönüşümü, dijital devrim belirleyicilerinin ortaya çıkardığı yeni yapıları sosyolojik olarak ele alıp tüm karmaşıklığı içinde bir tasnife tabi tutup kavramlaştırarak ve anlamlandırarak tanımlayabiliriz.

GİRİŞ

Ütopya toplumların teknoloji marifetiyle gelecekte iyi ve kötü yapıların nasıl olacağıyla ilgili bir tahayyülü içermektedir. Değişimin teknolojik dayanaklarının oluşumunu sağlayan bilginin olağanüstü hızlı ve akışkanlığı üzerinden ilişkilerin tezahürü ile açıklanması yeni bir dünya ve buna bağlı yeni ütopyaların gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır. Bu zemini açıklamakta ağ(-network) toplumu kavramlaştırılması yapılmaktadır.

Ağ toplumu genel anlamıyla yapının, sosyal medya ve yeni iletişim araçları aracılığıyla dijital kültürle bütünleşme durumunun tarihsel en önemli sosyal dönüşümüdür. Sosyal ağlar farklı kültürleri ortaklaştıran yeni bir toplumsal düzen yaratmakta ortaya çıkan yeni toplum modeli kendine özgü yeni bir dünya şekillendirmektedir. Yeni yaratılan ve gerçeklerden uzak ancak anlamlı ve düzenliliği içeren yeni dünya kendine özgü yeni ilişkiler ortaya çıkarmakta ve var olan sosyal ilişkilerin anlamını sarsmaktadır (Mustafa, 2018: 19-20). Her bir sitenin toplumsal değişim ve dönüşümü sağlanmaktadır. Toplumsal hiyerarşide sosyal ağların ihtiyaçları karşılama biçimlerine baktığımızda internet kullanımında olduğu gibi, akıllı telefonların ve tabletlerin kullanım oranının artışıyla birlikte Twitter, Instagram, Facebook, Youtube vb. siteler en çok gençler tarafından rağbet görmektedir. Diğer yaş gruplarına göre gençler çok daha başarılı ve yüksek orana sahiptir. Sosyal ağlar insanları yaşı, medeni durumu, fikirleri, hayat görüşleri, gelir düzeyi ya da hangi tabakaya mensup olduğuna bakılmaksızın bireylere diğer bireylerle sosyalleşebilme, etkileşim kurabilme, kişinin kendini özgürce ifade edebilme, kimliğini ve kişiliğini yansıtmaya fırsatı sunmakta ve bu fırsatlarını mekan ve zamana bağlı kalmaksızın elde etmesini sağlamaktadır (Tulum, Kaya, 2020: 320).

1. AĞ TOPLUMU VE SOSYAL MEDYANIN TARİHSEL GELİŞİMİ

1995 yılında sosyal ağlar ortaya çıkmaya başlamıştır. İlk olarak www.classmates.com adındaki site ortaya çıkmıştır. Daha sonra www.sixdegrees.com web sitesi ise 1997 yılında ortaya çıkmıştır. Bu siteler, bir kaç kişinin eski arkadaşlarını bulması ve ilişki sağlamaları için kurulmuş, iki yıl içerisinde milyonlarca üye kazanmıştır.

Bu siteler aynı amaç için 2000 yıllarda daha gelişmiş yeni web sitelerinin açılmasına ön ayak olmuştur. BlackPlanet, AsianAvenue ve MiGente web siteleri bunlara örnektir. Başlangıçta web sitelerinde sadece elektronik posta ile iletişim sağlanırken daha sonra bu durum değişerek konuşma ve diyaloglarla iletişim sağlanmaya başlanmıştır. İleriki zamanlarda ise Vikipedya ortaya çıkmıştır. Bu değişimler hem internet sayfalarının 12 özelliklerini anlamada hem de ikinci nesil web 2.0 uygulamasını tanımada başlangıç olmuştur. SixDegrees.com kişilerin birbirleriyle bağlantıya geçmelerini ve mesaj yollamalarını sağlayan ilk site olmuş ve milyonlarca kullanıcı sayısına ulaşmakla birlikte bunu sürdürülebilir bir iş haline getirememiştir. Son olarak 2000 yılında bu site kapanmıştır. (Mustafa, 2018: 11-14).

Web'in ilk versiyonu Web 1.0 kullanıcılar için daha tüketici ve pasif konumda iken Web 2.0, kullanıcılar için daha aktif ve katılımlı hele gelmesine olanak sağlamıştır (Güneş, 2016: 200-201). Günümüzde ise Web 3.0 tabanlı internet sistemi ortaya çıkarak metaverse kavramını ortaya çıkarmıştır. Twitter, Instagram, Youtube, Tiktok gibi birçok uygulama şimdilerde kullanılmakta ve sosyal medya mecrası genişlemektedir. Bu genişleme daha da ileri bir seviyeye ulaşarak önü alınamamıştır. Bahsedilen gelişmenin yeni ismi, metaverse ile anılmaktadır. Aynı zamanda sanal gerçeklik olarak adlandırılan bu durum günümüzde popülerleşmekte ve popüler kültürün bir ürünü olarak devamlılığını sağlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sosyal Ağ

İnsanların belli bir sistem içinde bireylere yarı/açık profil oluşturmasına, etkileşimde bulunduğu diğer kullanıcıların listesini açıkça vermesine, bu diğer kullanıcıların sistemdeki listelenmiş bağlantılarını görmesine ve aralarında gezmesine izin veren web tabanlı hizmetlerin tümüne sosyal ağ denmektedir (Büyüksener, 2009: 19).

'Sosyal ağ kavramının tanımına genel bir çerçeveden bakılacak olursa; farklı bireylerin sanal bir ortamda sosyal olarak etkileşime geçmesine, duygu ve düşüncelerini bu sanal ortamda birbirleri ile paylaşmasına kaynaklık eden bir mecra olarak görülmektedir'. Kavram olarak sosyal ağ, ilk kez 1930'larda sosyometri ve grup dinamikleri çalışmalarında karşımıza çıkmıştır (Güzel, 2020: 97-99).

Enformasyon teknolojileri diğer bir adıyla ağ teknolojileri 1990'lardan itibaren önemli değişim ve gelişmeler göstermiştir. 1990'lardaki değişimin en önemlilerinden biri bilgi teknolojilerini baştan yaratarak dijital çağı baş-

latmasıdır. Bilgi teknolojilerindeki bu dönüşüm internetinde ortaya çıkmasıyla bilgisayar ve benzeri cihazları günlük hayatımıza daha fazla girmesine neden olmuştur. Birkaç yılda internet çok büyük yayılım, gelişim gösterirken internetin gelişimi ve yayılımı da aynı seviyeye ulaşmıştır. (Erdem, 2010: 29). Sosyal ağlar ve internetin hayatımıza girmesi yeni birtakım sosyal mecraları da beraberinde getirmiştir. Bunlardan en çok dikkat çekenleri ise Facebook, Twitter, Instagram ve YouTube'tur. Bu mecraların en başında ve en popüler olanı ise Facebook'tur.

Sosyal ağlar arasında en dikkat çeken Facebook, dünyada çok fazla yayılım göstermiş ve kullanıcıları giderek artan bir sosyal ağ olmuştur. 2004 yılında Harvard Üniversitesi öğrencisi Mark Zuckerberg tarafından kurulan Facebook'un adı üniversite öğrencilerine okul yönetimi tarafından verilen ve öğrencilerin birbirini tanması için doldurdukları formun adından gelmektedir. (Erdem, 2010: 85-86). Facebook, sosyal paylaşım ağlarının en iyi örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanları sanal dünyaya çekmekte ve bu sanal dünyaya bağımlı hale getirmektedir. Sosyal yapı içinde bakılacak olursa Facebook'tan sonra Twitter sosyal mecralar içinde etkinliğini artıran bir alan haline gelmiştir.

2006 yılında Jack Dorsey tarafından kurulan Twitter için sosyal ağdan ziyade bilgi ağı (information network) tanımlaması da yapılmaktadır. Bunun ardında yatan temel unsur ise Twitter'ın haber ve bilgi stratejisindeki değişikliği anlatan ve kullanıcının durum (status) güncellemesi ile ilgili olan soruyu değiştirmesidir. Öncesinde "What are you doing? (Ne yapıyorsun?)" olan kullanıcıların profilindeki durum sorusu, bu tarihten itibaren "What's happening? (Neler oluyor?)" olarak değiştirilmiştir. Bu durum sitenin kendisini haber, iletişim ve bilgi ağı olarak gördüğünün en iyi kanıtıdır (Erdem, 2010: 93-94). Bu nedenle Twitter diğer sitelere oranla daha çok haber akışı sağlanmakta ve daha ciddi konularla ilgilenmektedir.

YouTube, bir diğer sosyal ağ ve video paylaşım sitesidir. "Broadcast Yourself; Kendini Yayınla" sloganı ile bu yola çıkmıştır. 2005 yılında üç PayPal çalışanı tarafından kurulmuş, 2006 yılında Google tarafından satın alınmıştır. Youtube dünyada en fazla kullanılan video paylaşım sitesi olmuştur (Mustafa, 2018: 24). İşte bu site hala geçerliliğini ve etkinliğini sürdürmeye devam etmekte ve her geçen gün üye sayısını ve izleyici kitlesini artırmaktadır.

Sosyal ağ siteleri içinde en etkin ve en popüler diğer bir uygulama ise Instagram'dır. Instagram, özellikle mobil cihazlar için üretilmiş, ücretsiz bir fotoğraf ve video paylaşma uygulamasıdır. Uygulama kullanıcılarına fotoğraflarını sosyal ağlarda filtreleme ve paylaşma olanağını sunduğu gibi çeşitli

dillerde kullanılabilme fırsatı da sunmaktadır. Instagram 2010 yılının Ekim ayında Kevin Systrom ve Mike Krieger tarafından kurulmuştur (Mustafa, 2018: 26). Instagram diğer sosyal mecralara göre etkinliğini her geçen gün artırmaktadır. Her sosyal ağın kendisine göre etkinliği bulunmaktadır. Instagramın etkinliği ise fotoğraf olarak karşımıza çıkmaktadır. Youtube video, twitter ise haber iletmek gibi etkinliklere öncülük etmektedir.

İnternet ve yeni medya teknolojileri sadece bir iletişim aracı olmaktan çok bireylerin diğer insanlara ürünleri pazarlamakta veya bu ürünleri satışa sunmalarını sağlamaktadır (Başlar, 2013: 828-829). Günümüzde network olarak bilgi otobanları kullanılmaktadır. Sosyal medya üzerinde kitle iletişim, sanal ağlar kullanılarak alıcıya iletinin ulaştırılmasıdır. Bazı teknikler yoluyla bu iletişim gerçekleştirilmektedir. Kitle iletişim, hedef kitleye ulaştırılırken ikna, telkin, acıtasyon, demogoji, siyasal, reklam gibi teknikler kullanılarak hedef kitle doğrudan ya da dolaylı olarak yönlendirilmek istenmektedir. Burada odaklanılan kitle iletişim ve onun tüm bilgi materyalleri, batı toplumlarından yayıldığı için batı toplumların diğer kitleleri etkileme, yönlendirme ve yönetme işlemi görmektedir.

2.2. Dijitalleşme ve E-Dönüşüm

Dijitalleşme, insanların, nesnelere ve teknolojilerin akıllı bir şekilde birbirine bağlanması olarak tanımlanabilir. Dijitalleşme, iş süreç modellerinin yeniden tanımlanması, iş yapış yöntemlerinin değişmesi, rekabetin yeni bir temel ve yön kazanması gibi çok sayıda yeni fırsatlar sunmakta bu fırsatlarla birlikte eskinin ortaya çıkardığı sınırlar ya yok olmakta ya da oldukça kısıtlı hale gelmektedir. Dijitalleşme, teknolojinin getirdiği bağlantı anlamlılığı sürecinden çevresel, ekonomik, sosyal, kültürel faktörlerin ve değişimlerin birbirini etkilediği bir istikamete evrilmektedir. Dijitalleşme bir süreç olarak var olacak teknolojinin yönlendirme gücü, toplumun bütün yapılarında etkin belirleyici, dönüşümü sağlayan iş yapma ve teknolojiden yararlanma etkisi ile günümüz ve gelecekte hayatımızda daha çok yer alacaktır (Keskin, 2018: 2).

E-dönüşüm, bir kurumun kültürünün, iş modelinin, organizasyon yapısının, iş süreçlerinin, ürün ve hizmetlerinin; çalışan, müşteri, iş ortakları ve diğer tüm sosyal paydaşlarının yararını gözeterek, bir bütünlük içinde değiştirilmesi sürecindedir, bilişim ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımudur. Bir şirketin, hızla değişen ve gelişen bilişim ve iletişim teknolojilerini de kullanarak, iş yapma şekli ve süreçlerinin verimliliğinde, kurum kültüründe, çalışanlarının etkinliğinde sağladığı değişimdir (Kavrakoğlu, 2004: 4).

Toplumsal yapı ve onu etkileyen kurumların değişen ve gelişen koşullara ulaşabilmesi için zamanın ruhunu yakalayarak kendini tanımlayabilmeleri

için teknolojinin ortaya çıkardığı yeni imkanlardan faydalanması zaruridir. Sürdürülebilir bir ekonomik yapı, kurumsal bir bütünlük ancak e –dönüşümün yarattığı bilişim ve iletişim teknolojilerinin ortaya koyduğu yeni süreçlere uyumla mümkündür. Geleneksel yapıdan modern ve postmodern yapıya geçişin istikrar ve düzen içinde olabilmesi yeni yöntemlerin ve teknolojik olanakların yarattığı dönüşümün topluma entegrasyonu ile mümkün olabilmektedir.

2.3. Paralel Evrenler Kuramı

Paralel evren mekânsal, zamansal ve bağlamsal olarak geçişin adı olarak tanımlanabilir. Tarihsel süreçte paralel evrenler ve çoklu mikro evrenler teorisinin akıllardaki ilk izi Thomas Young tarafından 1801 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu evrenler Newton'un parçacık kuramını yıkacak kadar güçlü olan meşhur çift yarık deneyi ile ortaya çıkmıştır. Yung, parçacık dalga ikiliği üzerinden ışık dalgasının girişim deseni olarak ortaya çıkardığı yeni yapıları izah etmektedir. Bu konuda altı prensip kullanmıştır. Bu prensipler yaşadığımız dünya ile benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Ayrıca basite indirgenemez, kendi gerçeklikleri vardır ve bağlamsaldır. Farklı dünyalar bütün parçalarıyla uzamsal ve zamansal ilişkileriyle bitişiktir. Fakat nedensel olarak birbirinden bağımsız ilkeleriyle açıklanmaktadır. Bu ilkeler dijitalleşme üzerinde dünya üzerinde yaşayan tüm toplumların günümüzde ve gelecekte kendi öznel gerçekliği üzerinden bir yeni dünya kurulmasına imkan vermektedir. Bu toplumları ve bireyleri dönüştüren önemli bir sosyolojik faktördür (Kapıcı, 2020: 45-48).

2.4. Ütopya

'Ütopia' kavramı, hem bulunmayan yer (outopia) hem de iyi yer (eutopia) anlamlarını kendinde barındırmış görünen bir kavram olarak tarih sahnesine çıkmış ve hızla birçok Avrupa diline yayılmıştır (Omay, 2009: 2). İlk ütopyik eser, Platon'un (M.Ö. 427-347) Devlet (M.Ö. 375) adlı yapıtıdır. Ütopya kavramının ilk kullanıldığı eser ise Thomas More'un (1478-1535), Ütopya adlı eseridir (Yumuşak, 2012: 48). Devlet ve Ütopya'dan sonra Rönesans döneminin bir diğer ütopyası Tomasso Campanella'nın (1568-1639) Güneş Ülkesidir. Campanella'nın ütopyasını Francis Bacon'ın (1561-1626) Yeni Atlantis'i takip eder. Ütopyanın Batı'da böyle bir seyri varken Doğu'da Fârâbî (870-950) görülmektedir. Medînetü'l-Fâzıla (Faziletli Şehir) adlı eseri kaleme almıştır. Doğu'dan anılabilecek bir başka önemli eser İbn-i Tüfeyl'in (1106-1186) Hayy Bin Yakzan adlı romanıdır (Yumuşak, 2012: 49). Ütopyalar iyimser ve kötümser (distopya) olarak ikiye ayrılmaktadır. Yukarıda saymış olduğumuz ütopyaların hepsi iyimser ütopyalardır.

İyimser ütopyalardan sonra zamanın ve mekânın dönüşümü ile teknolojinin belirleyiciliği ortaya çıkmış ve iyimserlikle açıklama şansımız kalmamıştır. İyimserliğin düşsel analizi kötümserin varlığı ile kayyımdır. Bu anlayış çerçevesinde kötümser ütopyalar ise şu şekilde sıralanabilir. Zamyatin'in Biz'i, Aldous Huxley'in Cesur Yeni Dünya (1932) ve George Orwell'in 1984 (1948) adlı eserleridir. ' (Yumuşak, 2012: 54).

2.5. Yapay Zekâ

'Yapay zekâ kavramı ilk olarak 1956 yılında Dortmund Konferansı'nda John McCarthy, Marvin L. Minsky, Nathaniel Rochester ve Claude E. Shannon tarafından sunulan bir öneri mektubunda dile getirilmiştir. Ancak bu kavramın mucidi olarak John McCarthy kabul edilmektedir. McCarthy, zekâyı, "Dünyada hedeflere ulaşma yeteneğinin hesaplayıcı bir parçasıdır. Değişen türde ve derecede zekâ insanlarda, birçok hayvanda ve bazı makinelerde görülür" şeklinde tanımlarken, yapay zekâyı, "insan benzeri zeki makineler özellikle de zeki bilgisayar programları yapma bilimi ve mühendisliği" olarak ifade etmiştir' (Arslan, 2020: 76).

2.6. Sosyalleşme ve Sanal Sosyalleşme

Sosyalleşme, bütün sosyologların mutabık kaldığı kavramlaştırmayla, bireyin içinde yaşadığı topluma uyum sağlaması ve onunla bütünleşmesi sürecidir. Bireyin biyolojik organizmadan sosyal organizmaya dönüşüm işlemidir. İçinde yaşadığımız çağın ve toplumun en önemli sosyalleşme vasıtaları teknolojik gelişmelerin oluşturduğu sosyal ağlardır.

Sanal sosyalleşme tanımına bakacak olursak; toplumsal hayatımızın bir parçası olan internet; alışkanlıklarımızda, tutumlarımızda ve davranışlarımızda büyük değişimlere yol açabilecek niteliktedir. İnternet kullanımı arttıkça interneti kullanan bireyler sosyal hayattaki kişilerle daha az etkileşime girmeye başlamıştır. Ancak nete bağımlı bireyler her geçen gün artmakta ve durumda sanal sosyalleşme kavramını ortaya çıkarmaktadır (Ergenç, 2011: 71). Sanal sosyalleşme, sosyal ve sanal vasıtalar aracılığıyla sosyalleşmektir. Bu vasıtalar Facebook, Instagram, Youtube, Tiktok... gibi sosyal mecralar aracılığıyla sosyalleşebilmektir. Sanal sosyalleşme, özellikle toplumsal yapıyı oluşturan, dezavantajlı grupların sosyalleşmesini sağlayan en önemli belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Engelli ya da özel gereksinimli bireylerin iletişim ve etkileşimde bulunarak var olan dezavantajlarını azaltan bir tutum sergilemelerini sağlamıştır. Bu durum dezavantajlı bireylerin sanal ortamda kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak sosyal uygunluk göstermelerine yol açmaktadır. Sosyalleşme mikro ölçekte diğer bakış açısıyla ifade edildiği gibi içinde bulunduğu gruba uyum sağlamaktır. Sosyalleşme bir diğer

yönüyle bulunduğu gruba uyum sağlamaktır. Sosyalleşme süreci doğumdan başlayarak ölüme kadar devam etmektedir. Bir birey doğmuş olduğu toplumu sosyalleşerek tanımakta ve o toplumun üyesi olabilmektedir. Bu süreç nesilden nesile aktarılmakta ve süreklilik arz etmektedir. Yeni dönem sosyalleşme ise sanal sosyalleşme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler aynı ortamda olmadıkları diğer bireylerle ve gruplarla etkileşim içine girebilmekte ve sosyalleşme gerçekleşebilmektedir.

2.7. Metaverse

Kuş(2021)'a göre metaverse, “yeni bir gerçeklik dünyası ve işbirliği fırsatları sunan; kültürel entelektüel ve ekonomik üretim için alt yapı ve etkileşim olanakları tanıyan; farklı gelişmiş teknolojilerin eş zamanlı ve entegre biçimde kullanıldığı; siber toplumsal bir düzlem” şeklinde tanımlanmaktadır.

‘Antik Yunanda öte anlamına gelen “meta” ve evren anlamına gelen “universe” sözcüklerinin birleşiminden oluşan Metaverse, yeni nesil internet mecrasını ifade ediyor. Tamamen sanal bir ortamda ikinci bir hayat olanağı sunan bu yeni dünya, alışverişten sosyal aktivitelere, sanattan yeni finansal çözümlere kadar her şeyi içerisinde barındırmaktadır (<https://metromas.com>).

Vuran(2021)'a göre, Metaverse, çevrim içi oyunlar, sosyal medya ve sanal gerçeklik gibi dijital ortamlardaki sanal bir alanı tanımlamak için kullanılan bir terim. Terim ilk olarak Neal Stephenson isimli yazar tarafından insanların oyun benzeri bir dijital dünya içinde etkileşim kurmak için sanal gerçeklik kulaklıkları taktığı 1992 tarihli “Snow Crash” romanında ayrıntılı olarak tanımlanmış. Kitap ve bu terim silikon vadisi girişimcileri arasında uzun süredir kült statüsüne sahip. Dijital antik dönemde türetilen metaverse terimi, Ernest Cline’in sonradan Steven Spielberg tarafından filme de çekilen “Ready Player One” adlı romanında “Vaha” olarak yeniden ortaya çıkınca dijital geleceği tanımlayan bir terim haline geldi. Ütopik bir metaverse, sosyal normların ve değer sistemlerinin yeniden yazılabileceği bir kurguda yeni sınırlar olarak tasvir edilebilir. Ancak bugünlerde metaverse denilince, distopik, düşmüş bir dünyadan kaçmak isteyen kişiler için yaratılan sanal sığınaklar olarak tarif ediliyor. Son zamanlarda, şirketlerin gelişimine milyonlarca dolar akıttığı metaverse, teknoloji sektörünün en popüler terimlerinden biri haline geldi. Hala az biraz gerçek hayatta kalmayı tercih edenler için metaverse, kulağa fantastik gelse de Facebook’un kurucusu Mark Zuckerberg gibi teknoloji devlerinin internetin evriminde bir sonraki büyük adım olarak bahse girdiği bir gelecek vizyonu olarak dünyaya sunuluyor.

Metaverse'ü en çok popülerleştiren ve adım adım oluşturan, yine aynı yıllarda uygulanmaya başlanan internet tabanlı uygulamalardır. Web 1.0 ile başlayan internet serüveni, daha sonra web 2.0 ve hali hazırda 3.0 ile hızla gelişmeye devam etmektedir. <https://metromas.com/metaverse/metaverse-nedir-kapsamli-makale/>. Metaverse, sosyal medya kaynaklarının, artırılmış gerçeklik oyunlarının ve sanal gerçeklik çevrimiçi oyunlarının tek bir platformda bir araya getirilmesidir. <https://fikirturu.com>.

Erdem, Kırık ve Eraslan'ın anlatımına göre, sanal gerçeklik olarak adlandırılan bu dünya, içinde yaşadığımız fiziki dünyanın bir adım ötesine geçilmektedir. 1930'lu ve 1960'lı yıllarda sanal bir dünya fikri ütopyalarla ortaya atılmıştır. Sanal gerçek ve gerçek hayatın yakınsandığı bir noktaya gelinmiştir. İnternetin ileri haline metaverse ismi verilmekte ve artık metaverse ekranlardan taşmakta, hayatımıza üçüncü boyutu getirmektedir. Gerçek hayatlar ile gerçek olmadığını varsaydığımız hayatların birleştiği nokta metaverse'dir. Pandemi ile bu süreç daha da hızlanmış ve önceleri ekran üzerinden yapılan işlemler artık ekranın ötesini de geçmekte ve ara yüz aletleriyle bu durum gerçekleşmektedir. Bu aletlerin gelişimi gün geçtikçe artmakta ve hayatımıza girmektedir. Metaverse şu an kavramsal bir niteliktedir ve bu hal içinde vücut bulduğumuz bir duruma gelecektir. Kimi zaman bir ülke gezisinde, kimi zaman bir oyunun içinde kimi zaman da bir konserde bulunabileceğiz. Bunu sağlayan şey ise ara yüz aletler ve geliştirilmiş metaverse araçlarıdır. Postmodern çağın vadettiği sanal gerçek metaverse sayesinde ön görülebilir. Metaverse, Marx'ın meta kavramından hareketle her şeyin alınıp satılabileceği bir dünyadır. İnsanlar metaverse sayesinde hazların peşinde koşabilir ve sanal cennetini yaşayabilir. Metaversün olumlu ve olumsuz birçok yönü bulunmaktadır. Bu da ütöpik ve distöpik bir dünya görüşü ortaya çıkarmamızı sağlar. Bu durumu filmler üzerinde de görmekteyiz. En belirgin film ise Matrix'dir. Kırmızı hap ve mavi hap metaversedeki arttırılmış gerçeklikle mümkün hale gelebilecektir.

Web 1.0, web 2.0 ve web 3.0 ile kademe kademe metaverse gelinmiştir. Bunu sağlayan ise internetin web 3.0 halini almış olmasıdır. Bunu başlatan isim Facebook ismini metaya dönüştüren Zuckerberg'dir. Zuckerberg biz insanları sosyal medyaya alıştırdık ve artık meta evren içerisinde bireyler yaşayabilecek, bu evrende bireyler kendilerine kimlik ve avatar belirleyebilecek ve birçok seçim yapabilecektir. Bu sanal avatarlar kişiye ait ve bu avatarlar sayesinde başka avatarlarla ve gerçek varlıklarla etkileşim içine girilebilecek düzeye ulaşılabilecektir. Önümüzdeki seneler içerisinde gözlükler, kontak lensler ya da daha ileri süreçte beyinlere yerleştirilen çiplerle metaversün içine girilebileceğini savunanlar vardır. Bunlar gerçek dünyanın simülasyonu şeklinde

karşımıza çıkmaktadır. Kurgusal evrenin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlarına bakacak olursak Z kuşağı olan yeni nesil gerçeğe ekran akasından bakan ve sanal yaşama alışmış bir nesildir. Fiziksel dünyadan kopmuş olan bu çocuklar aslında bu dünyaya alışık durumdadır. Bu dünyada fiziksel olarak yapamadığımız birçok şeyi sanal gerçeklikle yapabilecek duruma geleceğiz. Bu dünyaya insan olmak istediği gibi girebilecek ve daha üretken olabilecektir. Metaverse avatarlarla (dijital ikizler) olmak istediklerini gerçekleştirebilecektir. Metaversete insan özgür ve ne olmak istiyorsa onu olabilecektir.

Gerçek dünyada eksik olan fiziksel olarak yapamadığımız birçok şeyi metaverse sayesinde yapabilecek hale geleceğiz. Özellikle eğitimde metaverse kullanılmaya başlanılacaktır. Eğitimde yeni bir öğrenme stratejisi ortaya çıkaracaktır. Öğrenciler için bir ders saati içinde birçok disiplini deneyimleme imkânı sunacak ve genişletmesini sağlamak için şekillenen birçok dünya sunacaktır. Metaverse tıp, endüstri, mühendislik mesleki eğitimde oldukça etkili olacaktır. İnteraktif olarak eğitim içinde bulunabilme fırsatı verilebilecektir. İlerleyen süreçlerde giyilebilir teknoloji sayesinde dijital bir dönüşüm sağlanılabilecektir. Dezavantajları ise insanlar dijitalde daha da bağımlı hale gelecek ve internetsiz yaşam hayal haline gelecektir. Teknoloji uzaktan daha yakın hale gelmektedir. Birçok neuraink çalışmaları yapılmaya başlanmıştır. Böylece gözlük ya da lensten de daha ileri beyne yerleştirilen aletlerle metaverse gerçekleştirilecektir. Metaverse, paralel evren, ikinci bir hayat, second life kavramlarıyla benzetecek olursak ara yüzler aracılığıyla bu paralel evrene girilebilecek ve bu evrende yaşanılabilecektir. Bu evren bizim insanların gerçeklikten kopmasına neden olacaktır. Bilişsel ve fiziksel tembellikler artacak bağımlılıklar dijital faşizm dijital distopya yabancı düşmanlığı gibi kavramlar ortaya çıkabileceği tartışılmaktadır. Bu durum ortaya sanal bir hapishane fikri çıkarmaktadır. İnsanlar bu hapishaneye bağlı kalırsa gerçeklikten ve fiziksel dünyadan kopabilir. Bu durumda düzen nasıl kurulacaktır? Hukuki dini ahlaksal ve ekonomik normlar nasıl oluşturulacaktır? Bir diğer yandan metaverse aletlerinin dezavantajları da bulunmaktadır. Hem maddi hem de sağlık açısından zararlı olabilmektedirler. Dijitalleşmeyle birlikte teknolojiye ilerleme yaşanırken gerçek hayatta aksaklıklar meydana gelebilmektedir. Metaversete arsa almak, kripto paralar gibi ekonomik kavramlar ortaya çıkmış ve sanal dolandırıcılıklar artmıştır. Bir diğer yandan bireyler bu evrende oluşturdukları karakterleriyle ve avatarlarıyla kendilerini özdeşleştirerek gerçeklik algılarını yitirebilirler. Bu durum ise psikolojik ve sosyal birçok sorunu beraberinde getirebilir. Hazlara yönelik amaçlarımızda kullanabileceğimiz bir dünya oluşmaktadır. Bu dünyada ödüller bulunmakta ve bu ödüller hazları

daha da artırmaktadır. Bu durum ise insanda doyumsuzluğa neden olmaktadır.

2.8. Yaratıcı Yıkıcılık

Şengül(2015)'e göre Meta mantığında, metanın üretimi ve korunması yerine; tüketim ve metanın yeniden inşa edilmesi vardır. Bu kavrama ise yaratıcı yıkıcılık denmektedir. Toplumun her noktasında teknoloji oldukça hakim olmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak toplumun maddi ve manevi kültürü değişmekte bunun sonucunda da manevi değerler yıkılmaktadır. Metaverse bu değerleri yeniden elde etmemizi sağlamaktadır. Bu noktada metaverse; bireyin mutluluk, haz ve bir kaçışın yolu haline gelmektedir. Birey kentin, küreselleşmenin, kaosun ve egonun kaçışında metaverse kullanılmaktadır. Bu noktada metaverse kişinin nefisini yendiği ve değerlerini yeniden oluşturduğu bir yer olmuştur.

2.9. Dördüncül İlişkiler ve Beşinci Dünya Tanımlamaları

Sosyoloji biliminde birincil ve ikincil ilişkiler kavramlarını ilk ortaya atan isim F. Tönnies olmuştur. Cemaat ve cemiyet kavramları olarak ikiye ayırmaktadır. Birincil grup (primary group) kavramını ise ilk kez, sosyolog Charles Horton Cooley, Social Organization adlı kitabında kullanmıştır.

Birincil ilişkilerde, grup üyeleri arasında yakınlık ve yüz yüze kurulan bir etkileşim söz konusudur. Üyeler arasında duygusal ve yoğun bir bağ söz konusudur. Bireyler gruptaki diğer üyeler hakkında geniş bir bilgiye sahiptir. Grup ve birey arasında özdeşleşme yüksektir. Birincil ilişkiler uzun sürelidir. Bu tür ilişki kurulan gruplara, eş, aile ve arkadaş çevresi örnek verilebilir. İkincil ilişkilerin özelliklerine bakılacak olursa, ikincil ilişkilerde bireysellik ve öznellik bulunmaz. Etkileşim genellikle bir konu üzerine kurulmaktadır. Grup üyeleri birbirlerini her yönüyle tanımaz. Grup ve birey arasında özdeşleşme oldukça düşüktür. İlişkiler kısa süreli olarak kurulmakta ve süreklilik arz etmemektedir. Bu tür gruplara, iş yerleri ve devlet daireleri bu tür ilişkilerin kurulduğu mekânlardır.

Günümüzde dijital devrim, toplumu ve toplumsal yapıyı yeniden şekillendirmektedir. Artık bir network toplumundan bahsedilmektedir. İlişkiler yeni bir ahlak ve hukuk, kimliklerin yeniden inşasını, yeni sosyal hareketleri ve protesto ve eylem biçimlerini, hatta suç biçimlerini yaratmaktadır. Bütün bu süreçleri “üçüncül ilişkiler ve vicdan” kavramı altında tanımlayabiliriz (Aslan, 2018:1034). Kısacası insan ilişkilerinin belirli düzeylerde kurulmasını düşünürsek, Birincil ilişkiler ilk olarak ilk katmanda yer almış, daha sonra ilişkiler bir üst katmana taşınmıştır. İkincil ilişkilerin hâkim olduğu katman;

şimdi, dijital buluşlarla, ağda çevre, insanların üçüncü düzeyde başka ilişkiler geliştirdiğini söyleyebiliriz. Bunda bağlam, artık sosyal ilişkilerin dijital ortama taşınmasıyla (sanallaştırma), ilişkiler ikinci bir kişiye ihtiyaç duymaz hale geldi. Bu değişim sürecinde, insanlar yeniden bir araya gelme eğilimindedir (Aslan, 2018:1040). Bu tür sanallaşma ile kurulan ilişkiye üçüncül ilişkiler denilmektedir.

Üçüncül ilişkiler üzerinden hareket ettiğimizde teknolojinin, bireylerin ve toplumların birbirleri ile ilişki kurmasında ve etkileşiminde, yeni evreni ve onun ortaya çıkardığı yapısal ilişkileri açıklamakta yetersiz kaldığı görülmektedir. Bir yeni ilişki tanımı olarak dördüncül ilişki kavramını paralel evren ve burada olan yaşamı açıklamak için zorunluluk olarak gözükmektedir. Bu ilişkiyi dördüncül ilişki olarak tanımlayabiliriz. Dördüncül ilişkilerin diğer ilişkilerden farkı yeni bir evren tasarımı düzenliliği ve sürekliliği içerisinde uyum sürecini barışçıl bir şekilde ve nihai hedef olan mutluluğu içermesinde protestoları, yeni sosyal hareketleri ya da kimlikleri zorunlu olmadıkça anlamlandırmamasında yatmaktadır. Çatışmayı, farklılıkları, çıkarları öncelleyen değil öznenin bundan uzaklaşarak yeni bir eylem ve kimliğe ulaşma biçimidir.

Beşinci dünya tanımına bakacak olursak, 1950'ler ve 1960'lar boyunca rejimlerin sınıflandırılması çabalarına egemen oldu. Bununla beraber, bu yaklaşımın büyük ölçüde Soğuk Savaş yıllarının keskin karşıtlığıyla şekillendiği, bunun bir Soğuk Savaş ideolojisinin bir türü olarak görülebileceği yönünde artan bir farkında oluşturma mevcuttu ve bu durum, daha değer bağımsız ve ideolojik bakımdan tarafsız bir sınıflandırma sistemine ulaşma çabalarını teşvik etti. Bu da “üç dünya” yaklaşımı olarak isimlendirilen ve siyasi dünyanın şu üç ayrı blok halinde bölünebileceği inancını ifade eden yaklaşımın gittikçe daha popüler hale gelmesini sağladı:

- Kapitalist “birinci “ dünya
- Komünist “ikinci” dünya
- Gelişmekte olan “üçüncü dünya”.

Ancak 1970'lerden beri bu sınıflandırma sistemini geçerli saymak gittikçe daha güç olmaya başlamıştır. Üçüncü dünyanın çeşitli kısımlarında, özellikle petrol zengini Orta Doğu devletleriyle, yeni sanayileşen Doğu Asya, Güneydoğu Asya ve bir ölçüde Latin Amerika'da, yeni iktisadi gelişme modelleri maddi refah ortaya çıkarmıştır. Buna karşılık, alt Sahra Afrika'sının çeşitli kısımlarında köklü bir biçimde yerleşmiş olan fakirlik, artık bir tür “**dördüncü dünya**”yı oluşturmaktadır. Dahası 1980'lerde ve 90'larda Asya, Latin Amerika ve Afrika'da demokratikleşmenin gelişmesi, üçüncü dünya rejimlerinin

de standart biçimde otoriteryen olmadığı anlamına gelmektedir (Heywood, 2011: 52-53).

Günümüzde bu dört dünya tanımının küreselleşme ile birlikte hem anlamını sınırlandırdığı hem de öneminde farklı değişiklikler ortaya çıkardığı yer yerde içinde yaşadığımız dünyayı açıklamakta yetersiz kaldığı bilinen bir gerçektir. Bir kişi ve bir toplum birincil , ikincil ve üçüncül ilişkiler kurabiliyorsa dijital çağ dördüncül ilişkiler kudurmaya başlamıştır. Dördüncül ilişki herkesin birlikte insani şekilde yaşayacağı bir evrendir. Ayrıca geleceği gösterme işi ile de ilintilidir. Eğitim, sağlık eğitimi, tarihsel anlatım, iş dünyasının tahayyülünün gerçekleşeceği dünyanın yeni yüzüdür. Ortak metaverse'e girdiğimiz anda dördüncül ilişki gerçekleşir. Bu evrimleşmenin işi avatar ilişkisidir. Dördüncül ilişki de gerçekliği tayin etme imkânına sahiptir. Ne istiyorsanız, nasıl olmak istiyorsanız o kişi olup; olduğunuz gerçekliğin ilişkisini kurabiliyorsunuz. Dördüncül ilişkiyi gerçekleştirmek, bireyin görünür-lüğünü sanal ile gerçek alanı kesiştirmektedir.

Metaverse araçsallığı ile mülkiyet ve ticaret dördüncül ilişki üzerinden gerçekleşmektedir. Bu ilişki, blok zincirler şeklinde oluşmaktadır. Bir bilginin şahsi bilgisayarın yanında dünyadaki tüm bilgisayarlarda da var olup, kopyalanması mülkiyeti oluşturacaktır. Bu durum dördüncül ilişkinin dayanağını oluşturacaktır. Dördüncül ilişki aslında dijital teknik olarak var olan tahayyülün sosyal gerçeklik olarak anlamlandırılmasıdır. Dördüncül ilişki sosyolojik olarak bireyin kendi gerçekliğinin toplumsal olarak varlığının kendini gerçekleştirme ve etkileşiminin varlığının yetersizliğinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dördüncül ilişkilerin en önemli faktörü ise toplumsallığı kendi dünyasında yaratmasıdır. Dördüncül ilişkiler zaman yolculuğunun toplumsal yapıdaki değişikliğin projelendirerek ödünleşmesinin güç ilişkileri üzerinden dijitalleşmesidir. Gerçeğin değerinin sanal artışını açıklamaktadır. Teknolojinin yarattığı sosyal değişimin yeni mülkiyet anlayışının ekosistemini yaratarak dijitalleşmesidir. Dördüncül ilişkinin gerçekleşmesidir. Yani mevcudunun temel ihtiyaçlarının karşılanmasının sınırlılığı bu ilişkinin diketomisini oluşturmaktadır. Örneğin beslenmeyi bu ilişki teknolojisi ve dijital dünyada gerçekleştirme imkânı yoktur.

Dördüncül ilişki yüksek teknoloji ile değil güncel teknolojik vasıtalarla gerçekleşeceği için tüm toplumsal yapılarda (sınıflarda) yaygın kullanılacaktır. Dördüncül ilişki dünyanın daralan, zorlanan ve imkânsızlaşan sosyal ilişkilerinin sonucu olarak ilişkinin üst gerçeklikte var olarak toplumsallığının yaygınlaşmasıdır. Sosyolojik anlamda birey- dijital dünya- toplum bağlamında karmaşık etkileşimidir. İlişki de ölümsüzlük arayışının paradoksudur. Dördüncül ilişki ahlak, hukuk, vicdan gibi yapıların günümüz dünyasındaki

erozyonunun restore edilmesine önemli katkıda bulunacaktır. Bireyin, kolektif belirleyiciliğin olumsuzlamasından dolayı barınma daha mümkün olabilmektedir. Güvenlik açısından endişe verici tehdit algılaması tesisi olsa da toplumun güvenli geleceğinin tesisi ancak bu yapıların inşası ile mümkün olabilmektedir. Dördüncül ilişkinin somut olarak ortaya çıkmasını sağlayan temel faktör günümüz dünyasında bireyin gündelik pratiklerinin eylemselliğini yerine getirirken zamanın yetersizliği ile karşı karşıya kalmasıdır. Zamanın yetersizliğinin yarattığı bilinç teknolojik gelişmeye bağlı olarak ilişkinin dönüşüme uğraması ve yapılanmasıdır. Zamanın yetersizliği, mekânın sosyal ilişkide kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Dördüncül ilişkinin tahayyülü zaman-mekân ilişkisinin bireyin toplumsal değişime uğrayarak teknoloji temelli avatarlaşmasıdır. Mobil dünyanın mobilitileşmesinin ilişkisidir. Bilgi otobanının yatay ve dikey mobilitiyi dördüncül bir dönüşüme uğratmasıdır.

Yatay ve dikey hareketliliği anlamını teknolojik mobiliteye devrinin mümkünlüğüdür. Geçmişin toplumsal yaşanmış pratiğinin güncel görünürlülüğüdür. Dördüncül ilişki gerçek dünya ile sanal dünyanın iç içe girmesinin, yeni toplumsal etkileşimin dijital gerçekliğidir. Geçmişin yaşanmış gerçekliğinin anlamlandırılarak geleceğin dünyasıyla kesişiminin, fenomenolojinin kurgusudur. Yeni yaşama deseninin ekonomik inşasının motivasyonun kabulüdür. Beşinci dünyanın kurulması ve bu dünyanın yeni değerinin sosyolojisidir.

Meta-evren- pandemi ilişkisi yeni dünyanın temel belirleyicisidir. Bir zorunluluk olarak teknolojik gelişmenin sosyal yapıda meydana getirdiği yapısal değişikliğin dijital de gerçekleşmesidir. Geleceğin tamamlayıcılığı dördüncül ilişkinin toplumsal yapıdaki etkisiyle izah edilecektir. Dördüncül ilişki kendi biyolojik gerçekliğinizin dijital olarak ilişki kurma biçiminin yarattığı estetik sembolleşmedir. Etkinliğin ölçüsü ve izahı avatarınızın yaratıcılığının toplumsal yapıdaki kabulünü ortaklaştırdığı değerlerdir. Paralel evrenlerin, paralel bedenlerin, paralel dijital evrende sembolleşerek somutlanmasıdır. İlişki bu sembolleşmenin paralel yapılarla, oluşturularak toplumsal bir değere dönüştürülmesidir. Esas sorun; zamanın dünyasının, özgürlüğü sınırlandırmadaki çözümsüzlüğü, yeni bir ilişki ve yeni dijital dünyayı yaratmayı ortaya çıkarmasıdır.

Dördüncül ilişki kendi belirleyiciliğin dayanışmasını ve işbölümünü oluşturacaktır. Yeni mesleklerin ve buna bağlı gelirin meydana gelmesini sağlayacaktır. Çoklu, özgürlükçü ve bireysel bir yaşamın varlığını reel olarak var edecektir. Dördüncül ilişki doğa -toplum dengesinin belirleyiciliği, yerini paralel evrenin (metaverstün) aldığı bir ilişki düzenliliğidir. İhtiyaçlarımızı ve amaçlarımızı yeniden tanzim edecektir. Örneğin, işe gitmeyi ortadan kaldıracaktır. Ulaşım ihtiyacı kalmayacaktır. Merkeziyetçiliği ve kuralcılığı

resetleyecektir. Uluslar ve ulus devletler bu sonuncu aşamada zorlanacaktır. Yeni dünya özgürlükçü ve istenilirse gizli bir dünya olacaktır. Birincil, ikincil ve üçüncül ilişkiler toplumun tesis ettiği kültür içinde öznesi birey olan bir ilişki sunarken, dördüncül ilişki bunun dışında bir ilişki tanımlamasıdır. Dördüncül ilişki birey-toplum-kültür ortamının dışında öznenin birey olmasının karakteristik olarak algı ve kurguyla yeniden biçimlendirildiği farklı bir sembole dönüştürüldüğü bir ilişkidir. Sosyalleşme kurgulanan, tasarlanan bir öğrenmenin sonucu ortaya çıkmaktadır. Doğal organizma avatarlar görünümüyle farklılaşmakta, kişi kendisi olmaktan çok farklılaşan görünümün iradesi olmaktadır.

Günümüzde bu üç dünya tanımının küreselleşme ile birlikte hem anlamını sınırlandırdığı hem de öneminde farklı değişiklikler ortaya çıkardığı, zaman zamanda içinde yaşadığımız dünyayı açıklamakta yetersiz kaldığı bilinen bir gerçektir. Bir kişi ve bir toplum birincil ve ikincil ilişkiler kurabiliyorsa, dijital çağ dördüncül ilişkiler kurulmaya başlanmıştır. Dördüncül ilişki herkesin birlikte insani şekilde yaşayacağı bir evrendir. Ayrıca bu dördüncül ilişki, geleceği gösterme işi ile de ilişkilidir. Eğitim, sağlık eğitimi, tarihsel anlatım, iş dünyasının tahayyülünün gerçekleşeceği dünyanın yeni yüzüdür. Ortak metaverse'e girdiğimiz anda dördüncül ilişki gerçekleşmektedir. Bu evrimleşmenin işi avatar ilişkisidir. Dördüncül ilişki de gerçekliği tayin etme imkânına sahip olunabilmektedir. İnsan, ne ve nasıl olmak istiyorsa, o kişi olup, olduğu gerçekliğin ilişkisini kurabilmektedir. Dördüncül ilişkiyi gerçekleştirmek, bireyin görünürlüğünü sanal ve gerçek alan ile kesiştirmektedir.

Metaverse araçsallığı ile mülkiyet ve ticaret dördüncül ilişki üzerinden gerçekleşmektedir. Bu ilişki blok zincirler şeklinde oluşmaktadır. Bir kişinin şahsi bilgisayarın yanında dünyadaki tüm bilgisayarlarda da var olup, kopyalanması mülkiyeti oluşturacaktır. Bu durum da dördüncül ilişkinin dayanağını oluşturacaktır. Dördüncül ilişki aslında, dijital teknik şeklinde var olan tahayyülün sosyal gerçeklik olarak anlamlandırılmasıdır. Dördüncül ilişki sosyolojik olarak, bireyin kendi gerçekliğinin, toplumsal varlığının, kendini gerçekleştirme ve etkileşiminin yetersizliğinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dördüncül ilişkilerin en önemli faktörü ise toplumsallığı kendi dünyasında yaratmasıdır. Dördüncül ilişkiler, zaman yolculuğunun toplumsal yapıdaki değişikliğini projelendirerek ödünleştirilmesinin güç ilişkileri üzerinden dijitalleştirilmesidir. Bu durum, gerçeğin değerinin sanal artışını açıklamaktadır.

Teknolojinin yarattığı sosyal değişimin, yeni mülkiyet anlayışının ekosistemini yaratarak dijitalleştirilmesidir. Yani mevcudunun temel ihtiyaçlarının karşılanmasının sınırlılığı bu ilişkinin dikotomisini oluşturmaktadır. Örne-

ğin, insani bir ihtiyaç olan beslenmeyi bu ilişki teknolojisi ve dijital dünyada gerçekleştirme imkânı yoktur. Dördüncül ilişki, yüksek teknoloji ile değil güncel teknolojik vasıtalarla gerçekleşeceği için tüm toplumsal yapılarda (sınıflarda) yaygın kullanılacaktır. Dördüncül ilişki dünyanın daralan, zorlanan ve imkânsızlaşan sosyal ilişkilerinin sonucunda, ilişkinin üst gerçeklikte var olarak toplumsallığının yaygınlaşmasıdır. Sosyolojik anlamda birey, dijital dünya- toplum bağlamında karmaşık etkileşim içerisindedir. Birey bu ilişki de ölümsüzlük arayışının paradoksudur. Dördüncül ilişki ahlak, hukuk, vicdan gibi yapıların günümüz dünyasındaki erozyonunun restore edilmesine önemli katkıda bulunacaktır. Bireyin kolektif belirleyiciliğin olumsuzlaşmasında barınma imkânı daha mümkün olabilmektedir. Güvenlik açısından endişe verici tehdit algılaması tesisi olsa da toplumun güvenli geleceğinin tesisi ancak bu yapıların inşası ile mümkün olabilmektedir.

Dördüncül ilişkinin somut olarak ortaya çıkmasını sağlayan temel faktör, günümüz dünyasında bireyin gündelik pratiklerinin eylemselliğini yerine getirirken zamanın yetersizliği ile karşı karşıya kalmasıdır. Zamanın yetersizliğinin yarattığı bilinç, teknolojik gelişmeye bağlı olarak ilişkinin dönüşüme uğraması ve yapılanmasıdır. Zamanın yetersizliği, mekânın sosyal ilişkide kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Dördüncül ilişkinin tahayyüli zaman-mekân ilişkisinin bireyin toplumsal değişime uğrayarak teknoloji temelli avatarlaşmasıdır. Mobil dünyanın mobilitileşmesi ilişkisidir. Bilgi otobanın yatay ve dikey mobilitayı dördüncül bir dönüşüme uğratmasıdır. Yatay ve dikey hareketliliği anlamını teknolojik mobilitate devrinin mümkünlüğüdür. Geçmişin toplumsal yaşanmış pratiğinin güncel görünürlüğüdür. Dördüncül ilişki gerçek dünya ile sanal dünyanın iç içe girmesinin, yeni toplumsal etkileşimin dijital gerçekliğidir. Geçmişin yaşanmış gerçekliğinin anlamlandırılarak geleceğin dünyasıyla kesişiminin fenomenolojinin kurgusudur. Yeni yaşama deseninin ekonomik inşasının motivasyonunu kabulüdür.

Beşinci dünyanın kurulması ve bu dünyanın yeni değerinin sosyolojisidir. Meta-evren-pandemi ilişkisi yeni dünyanın temel belirleyicisidir. Bir zorunluluk olarak teknolojik gelişmenin sosyal yapıda meydana getirdiği yapısal değişikliğinin dijital gerçekleşmesidir. Geleceğin tamamlayıcılığı dördüncül ilişkinin toplumsal yapıdaki etkisiyle izah edilecektir. Dördüncül ilişki kendi biyolojik gerçekliğinin dijital olarak ilişki kurma biçiminin yarattığı estetik sembolleşmedir. Etkinliğin ölçüsü ve izahı avatarın yaratıcılığının toplumsal yapıdaki kabulünün ortaklaştığı değerlerdir. Paralel evrenlerin, paralel bedenlerin, paralel dijital evrende sembolleşerek somutlanmasıdır. İlişki bu sembolleşmeyi paralel oluşturarak toplumsal bir değere dönüşmesidir. Esas

sorun, zamanın dünyasının özgürlüğü sınırlandırmasının çözümsüzlüğü yeni bir ilişki ve yeni dijital dünyayı yaratmayı ortaya çıkarmıştır.

Dördüncül ilişki, kendi belirleyiciliğin dayanışmasını ve işbölümünü oluşturacaktır. Bu ilişki, yeni mesleklerin ve buna bağlı gelirin meydana gelmesini sağlayacaktır. Çoklu, özgürlükçü ve bireysel bir yaşamın varlığını reel olarak var edecektir. Dördüncül ilişki doğa -toplum dengesinin belirleyiciliği yerini paralel evrenin (metaversin) aldığı bir ilişki düzenliliğidir. İhtiyaçlarımızı ve amaçlarımızı yeniden tanzim edecektir. Örneğin, işe gitmeyi ortadan kaldıracak, ulaşım ihtiyacı kalmayacaktır. Merkeziyetçiliği ve kuralcılığı resetleyecektir. Uluslar ve ulus devletler bu sonuncu aşamada zorlanacaktır. Yeni dünya özgürlükçü ve istenilirse gizli bir dünya olacaktır. Birincil, ikincil ve üçüncül ilişkiler toplumun tesis ettiği kültür içinde öznesi birey olan bir ilişki sunarken 4. İlişki bunun dışında bir ilişki tanımlamasıdır. Dördüncül ilişki birey-toplum-kültür ortamının dışında öznenin birey olmasının karakteristik olarak algı ve kurguyla yeniden biçimlendirildiği farklı bir sembole dönüştürüldüğü bir ilişkidir. Sosyalleşme kurgulanan, tasarlanan bir öğrenmenin sonucu ortaya çıkmaktadır. Doğal organizma avatarlar görünümüyle farklılaşmakta, kişi kendisi olmaktan çok farklılaşan görünümün iradesi olmaktadır.

SONUÇ

“İnsan insan derler insan nedir bilir misin?” sorusunun toplumsal seyr-ü seferinin temaşa hali paralel evren ve onun oluşturduğu yeni ilişki ve yeni dünya biçimidir. Dijital yolculuğun beşinci evresinin ve dördüncül ilişki biçiminin, yeni toplumsallaşmasının adı metverse’tür. Hızlı ve akışkan dünya baş döndürücülüğü ile karmaşık bir toplum kavramsallaştırması yaratırken bu durum sosyolojik analizi zorunlu ve anlamlı kılmaktadır. Sosyolojik analizi anlamlı kılan bu hızlı değişimin anlamlılığını ortaya çıkarmaktır. Akışkanlık içinde herkese giydirilmiş bir kimlik üzerinden analiz yaparken analize tabi olan halk ise arı halinde yapı oluşturmaktadır. Teknoloji, halkta basit gerçekleşen tüm faktörleri giydirilmiş hale getirerek hem karmaşıklarıyla hem de gelişmenin dinamiğini oluşturmaktadır.

Bizler çıplak olan halkla değil, teknoloji elbisesi giydirilmiş olan halkla ilişki kurmakta ve orada yaşamaktayız. Teknolojisinin yarattığı konfüzizm elbisesi, değerlerimizi değiştirirken yeni bir biçim yaratmaktadır. Bu yeni biçim; yeni bir hukuk düzenini, yeni bir sosyalleşmeyi ve yeni bir sosyal hareketi ortaya çıkarmaktadır. Teknolojinin yarattığı yeni toplumsal yapı insanı, özne olmaktan çıkarmak yolunda yeni bir evren tanzim etmektedir. Paralel evren denen bu dünya yeni yaşama desenlerini dijitalin kurgusuyla

oluşturarak insanda alamet-i farikalar yaratmaktadır. Bütün bu iç içe geçmiş farkındalığın mahremi üzerine tanzim edilen kayd-ı yaşam içtenlikle ötekini özne yapmakta ve kendini özne olmaktan çıkarmaktadır. Sanal sosyalleşme şeklinde tezahür eden bu değişim, yeni toplumsal yapının unsurlarını oluşturmaktadır. İnsan dünyayı içinde taşıyan ve yeni dünyalar yaratan sosyal varlıktır. Onu yeni şeyler yaratmaya götüren içinde var olan vahşilik hiyerarşisidir. İnsandaki bu vahşiliğin adı bazen özgürlük, bazen akıl, bazen de eylemdir. Yeni ilişki ve yeni dünyayı oluşturan parametreler bu hiyerarşi ile kayyumdur. Metaverse sosyolojik kavramsallaştırmanın yeni kaotikliğinin berrak analizini yapabilmeyenin imkânını yaratabilmesini, seyr-ü seferde yarattığı beşinci dünya ve dördüncül ilişkinin sembolik metaforudur.

Çamurdan yaratılmış ve pişince kâinat olan insan, kâinata muamma olarak akıl ve kalple vardır. İnsan görünmezlik hazinesi ile yeni bir ilişki ve yeni bir dünya yaratmaktadır. Toplumsal yeni dünyanın gelişme evresi olan bir tanımlama olarak bu kavramlaştırmalar elzem görülmektedir. İnsanın bu dünyada yaşadığı olumsuz, negatiflik ve kirlilik duygusunun arınmasıdır. Metaverse üzerinden kişi aynı anda iki farklı evrende bulunabilmektedir. Dördüncül ilişki bedeninin kendisinin ruh üzerinden tanzim etmesidir. Metaverse dünya, kalburla güneşi insanlığa taşımaktadır. Bu öznesi olduğu benliğinin eylemini dönüştürmektedir. Metaverse dünya teknolojik kurgunun akılla yoğrulup, deneyle pişip (elem, acı) eskinin nisyani ile yeninin harmonikliğinin adıdır.

KAYNAKÇA

- ARSLAN, Kürşat (2020). *Eğitimde Yapay Zeka ve Uygulamaları*, Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 11(1), 71-88.
- ASLAN, Cahit (2018). “*Üçüncül İlişkiler ve Vicdan*”, Route Educational and Social Science Journal, 5(10), 1034-1042.
- AYDIN, İsmail H. (2021). “*Metaverse: Yaşam 4.0 (Beynimde Fırtınalar!)*.” www.aydin@atauni.edu.tr
- BAŞLAR, Gülşah (2013). “*Yeni Medyanın Gelişimi ve Dijitalleşen Kapitalizm*”, XV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, Akdeniz Üniversitesi, ANTALYA.
- BÜYÜKŞENER, Ercüment (2009) “*Türkiye’de Sosyal Ağların Yeri ve Sosyal Medyaya Bakış*”, XIV. Türkiye’de İnternet Konferansı Bildirileri, 12-13 Aralık 2009, Bilgi Üniversitesi, İstanbul.
- ERDEM, Elif (2010) “*Elektronik Medya ve Yeni Bir Medya Olarak Sosyal Ağlar*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü, İSTANBUL.
- GÜNEŞ, Pınar U. (2016). “*Toplumsal Değişim, Teknoloji ve Eğitim İlişkisinde Sosyal Ağların Yeri*”, Anadolu güneş Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, 2(2), 191-206.
- GÜZEL, Cansel (2020). “*Sosyal Medyanın Neliği, Gelişimi ve Kullanım Alanları Üzerine Kuramsal İnceleme*”, Sosyolojik Düşün, 5(2), 93-112.
- HEYWOOD, Andrew(2011). “*Siyaset*”, Ankara: Adres Yayınları, 5. Baskı.
<https://fikirturu.com/teknoloji/son-buyuk-teknoloji-miti-metaverse-hakkinda-her-sey/>
<https://metromas.com/metaverse/metaverse-nedir-kapsamli-makale/>
<https://www.dokuzeylul.com/metaverse-gelecege-hosgeldiniz-makale,150093.html>
<https://www.kolaysinavlar.com/insan-ve-toplum-ady212u?search=sos104uerdem>
<https://www.youtube.com/watch?v=8gsILWCCySY>
https://www.youtube.com/watch?v=A_A0g_BKeIk
<https://www.youtube.com/watch?v=c7Am8OccYqM>
- KAPICI, Ece P. (2020) “*Bilim Kurgu Sinemasında Bir Anlatı Unsuru Olarak Paralel Evren Olgusunun Sunumu*”, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sinema Televizyon Anabilim Dalı, ORDU.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim(2004) “*Şirketlerde e-Dönüşüm: Bilginin Öne Çıkışı, ÜNAK ’04 “ Bilgide Kaybolmamak İçin Yönetmek, Maltepe Üniversitesi, İSTANBUL.*
- KAYA, Yaşar, Akayarzu(2020). “*Dijital Yerlilerin Sanal Ağlarda Sosyalleşme ve Yalnızlaşma Tutumları*”, sayı:12, no:2, 315-338.

- KESKİN, İrfan(2018) “*Dijital Dünyanın Sesini Duyabilenler*”, www.ir-fankapıcikeskin.com.
- KUŞ, Oğuz (2021) “*Metaverse: ‘Dijital Büyük Patlamada’ Fırsatlar ve Endişelere Yönelik Algular*”, Intermadia internacional e-Journal, İSTANBUL.
- MUSTAFA, Barham Hasan (2018). *Sosyal Medya Kullanım Alışkanlıkları: Erbil Selahaddin Üniversitesi Örneği*, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, VAN.
- OMAY, Murad (2009) “*Ütopya Üzerine Genel Bir İnceleme*”, İstanbul Üniversitesi Felsefe Bölümü, Sosyoloji Dergisi, 3. Dizi, 18. Sayı, 2009/1, 1-14.
- YUMUŞAK, Firdevs, C. (2012). “*Ütopya, Karşı Ütopya ve Türk Edebiyatında Ütopya Geleneği*”. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, S. 61, 47-70.

Girişimcilik, Kültür ve Belirsizlikten Kaçınma Boyutu¹

Gülfer Büyüktaş Gayır²

Zübeyir Özçelik³

Özet

Bir işi yapmak için harekete geçmek olarak tanımlanan girişimcilik gerek özel gerekse kamu kurumlarının başarılı olmasını sağlayan itici bir güçtür. Sağlık kurumlarına entelektüel sermayenin kaynağını oluşturan sağlık meslek mensuplarının daha eğitim sürecindeyken girişimci kültürü ve bilinciyle yetiştirilerek donatılması hem görev alacakları kurumların verimli olması hem de tedavi ettikleri bireylere yaklaşım ve yeni tedavi yöntemleri geliştirilmesi açısından büyük önem atfedilmektedir. Bu bağlamda sağlık meslek lisesi öğrencilerinin “girişimci özellikleri ile belirsizlikten kaçınma eğilimleri arasındaki ilişkiyi” incelemek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Çalışmanın evrenini Diyarbakır merkezde bulunan Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı dört özel sağlık meslek lisesinde okuyan öğrenciler oluşturmaktadır. Çalışmada anket yöntemiyle 138 örneklemden elde edilen veriler regresyon analizine tabi tutulmuş, t testi yapılmış ve sağlık meslek lisesi öğrencilerinin demografik özellikleri ile belirsizlik ve girişimcilik algıları arasındaki ilişki alt boyutları ile incelenmiştir. Analizler sonucunda cinsiyet ile girişimcilik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca “belirsizlikten kaçınma” arttıkça girişimciliğin alt boyutları olan “sorumluluk ve yenilikçiliğin” de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

GİRİŞ

Bir çağın kültürünü değiştirme aracı olarak görülen girişimcilik, tarih boyunca toplumlar için anlamlı ve önemli bir yere sahip olmuştur. Öyle ki; devlet kontrolündeki ekonomilerden liberalizme, gelenekselden-moderne, modernden-post-moderne geçiş dönemlerinde ağırlığını hissettirmiştir. Bu geçiş dönemlerinin olduğu dönüm noktalarında ikilemlerin çözümlenme-

1 Bu çalışma 20-22/06/2022 tarihlerinde Taşkent/Özbekistan’da düzenlenen 7. Uluslararası Girişimcilik & Yönetim araştırmaları Sosyal Bilimler kongresinde özet olarak sunulmuştur ve buradan türetilmiştir.

2 Dr., Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğü, gulfermegalit@gmail.com, Orcid: 0000-0001-5064-0549

3 Dr., TÜİK Başkanlığı, zubeayir_ozcelik@hotmail.com, Orcid: 0000-0001-7027-7396

sinde, hiyerarşinin keskin olduğu kurumların yıkılarak yerine yeni, yeniliğe açık davranış şekillerinin meydana gelmesinde ortak bir yaklaşım olarak girişimcilik kullanılmıştır. Öyle ki; girişimcilerin toplumun kültürünü ve yaşam biçimleriyle bağlantılı bir durumu doğrudan etkileme potansiyeline sahip olduğu söylenebilir (Güney, Yalçın, Çetin, 2007: 58). Bu bağlamda sağlık kurumlarına entelektüel sermayenin kaynağını oluşturan sağlık meslek mensuplarının daha eğitim sürecindeyken girişimci kültürü ve bilinciyle yetiştirilerek donatılması hem görev alacakları kurumların verimli olması hem de tedavi ettikleri bireylere yaklaşım ve yeni tedavi yöntemleri geliştirilmesi açısından büyük önem sahip olduklarından bu çalışmamızda erken dönemde sağlığın alfabesini öğrenmeye başlayan sağlık meslek lisesi öğrencileri ele alınmıştır.

Bu çalışmanın amacı, “Diyarbakır il merkezinde bulunan MEB’e bağlı dört Özel Sağlık Meslek Lisesinde okuyan öğrencilerin girişimci özellikleri ile belirsizlikten kaçınma eğilimleri arasındaki ilişkiyi” irdelemektir. Çalışmanın yapılabilmesi için ilgili kurumların yönetimlerinden gerekli yasal izinler alınmıştır.

Çalışma, anket yöntemiyle 139 örneklemden elde edilen veriler regresyon analizine tabi tutulmuş, t testi yapılmış ve sağlık meslek lisesi öğrencilerinin demografik özellikleri ile belirsizlik ve girişimcilik algıları arasındaki ilişki alt boyutları ile incelenmiştir. Analizler sonucunda cinsiyet ile girişimcilik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca “belirsizlikten kaçınma” arttıkça girişimciliğin alt boyutları olan “sorumluluk ve yenilikçiliğin” de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

1. LİTERATÜR

Çalışmanın bu kısmında girişim, girişimci ve girişimcilik kavramları, kültür kavramı, Hofstede’in belirsizlikten kaçınma boyutu ve girişimcilik-kültür ilişkisi konuları ele alınmıştır.

1.1. Girişim, Girişimci ve Girişimcilik Kavramları

Günlük kullanımda girişim kısaca; “bir işi yapmak için harekete geçme” (Aytaç, İlhan, 2017:102) şeklinde tanımlanmaktadır. Ekonomik yönünün yanı sıra kültürel bir süreç olarak da ele alınan girişim, günümüz iş hayatında organizasyonel başarımın temel faktörlerinden birisi olarak görülmektedir (Kanbur,2015: 32). Bulanık ve değişken dünyada düzen yaratmaya çalışan (Drucker, 1986:2) girişimciler ülkelerin ekonomik gelişmelerinde hayati bir öneme sahiptirler. Bu nedenle girişimciler, bilgi, yetenek, inisiyatif ve yenilikçi bir ruh ile hedeflere ulaşmaya çalışan kişiler olarak tanımlanırlar

(Kamar, Poornima, Abraham, Jayashree, 2003:1). Girişimciler aşağıdaki üç bilişsel fonksiyona sahip olan bireyler olarak da görülmektedirler (Bessant, Tidd,1976: 6):

- **Algı:** Diğer insanlardan farklı bir şekilde bakabilme ve yeniliği benimseyebilme,
- **Korku Sorumluluğu:** Belirsizlik ve başarısızlık korkusu ile başa çıkabilme kabiliyeti,
- **Sosyal Zekâ:** İletişim becerileriyle yenilikleri topluma benimsetebilmeleridir.

Bu bilişsel fonksiyonlara sahip olan girişimcilerin genel karakteristikleri ise aksiyon, kararlılık, sorumluluk, özgüven, düşünme-planlama-çalışma-başarma, öngörü ve hayal kurma şeklinde sıralanabilmektedir (Kamar, vd.,2003:3). Dolayısıyla girişimciler, yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip, hesaplı, risk üstlenen ve işlerini sonuçlandırmak için kişisel sorumluluk yüklenen kişilerdir (Moorhead, Griffin, 1989: 20).

Genel bir tanıma göre girişimcilik; insanlara, örgütlere, topluluklara ve kültürlere güç katan, yön çizen, fırsat veren özellikler ve yetenekler bütünüdür (Bridge, O’neill, Cromie:1998: 22-23). Girişimcilik ekonomik, psikolojik ve sosyal riskler üstlenmeyi göze alıp zaman ve gayret harcayarak farklı bir değer ya da yeni ve bilinmeyen bilgi yaratma süreci olarak da tanımlanmaktadır (Hisrich, Peters, 2002: 47).

1.2. Kültür Kavramı

Sosyal bilimlerde kullanılan olgular içerisinde en geniş kapsamlı olanlardan birisi de kültür kavramıdır. İçerdiği anlamlar çok çeşitli olduğu gibi bunlar arasındaki farklar da oldukça fazladır. Bu farklılık kültür kavramına ilişkin ortak bir tanımda anlaşılabilmesi neden olmaktadır (Wallerstein, 1991:2). En kısa şekliyle kültür, dünyamızı tanımlayan fikir ve davranışları ifade etmektedir (Mc. Cracken, 1990: 11). Bir tanıma göre de kültür; “Bir topluluk tarafından öğrenilmiş, paylaşılmış, onların maddi ve maddi olmayan yaşam tarzlarını etkileyen, tarih boyunca gelişmiş değerler, tutumlar ve anlamlar bütünüdür” ya da “Bir toplumun zaman içerisinde yüz yüze geldiği problemleri çözmek için geliştirdikleri bir dizi kurallar ve metotlardır” (Yeşil, 2013: 54). Kültür kavramının bu ve benzeri tanımları dışında Hofstede ve çağdaş kültür bilimciler daha geniş bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Onlara göre kültür; “hasat, akıl ve zekâ, nezaket, sanat, literatür ve eğitim” gibi kavramları da içermektedir (Dellner, 2014:5).

1.3. Hofstede'in Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Günümüze kadar kültürel farklılıklar üzerine en kapsamlı ampirik çalışma milli ve kurumsal kültürler arası etkileşimler üzerine eserleri bulunan Hollandalı yazar, sosyal psikolog, sosyolog Gerard Hendrik Hofstede tarafından yapılmıştır. Farklılıklar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve ortaklaşa davranış ile dişillik-erillik olmak üzere dört boyutta detaylı olarak ifade edilerek mülakat ve anketler aracılığıyla uluslararası bir şirket olan IBM'in dünyadaki tüm çalışanlarına gönderilmiştir (Ertürk, 2014: 42). Belirsizliğin olduğu ortamlarda insanların karmaşıklığı algılama, eksik, düzensiz, belirsiz ve oldukça dinamik durumlarla başa çıkma açısından, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük ve yüksek olanlar şeklinde farklılaşır (Sıgır ve Tıgılı, 2006: 331).

Toplum tarafından belirsizliğe karşı toleransın derecesini açıklayan ya da belirsizliğin en aza indirgenmesini ölçen belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplumun belirsizliğe karşı tahammül düzeyini ölçer. Değişimlerin hızlı ve öngörülemez olduğu, bilginin yeterli düzeyde veya açık olmadığı, karmaşıklığın olduğu ortamlardan duyduğu tedirginliği belirsizlikten kaçınma düzeyini belirlemektedir (Ertürk, 2014: 46). Hofstede'in belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin değerleri tablo 1'de gösterildiği şekilde sınıflandırılmaktadır (Hofstede, 1984:142):

Tablo 1. Belirsizlikten Kaçınmaya İlişkin Değerler

Belirsizlikten Kaçınma Derecesi Düşük	Belirsizlikten Kaçınma Derecesi Yüksek
Belirsizlikten kaçınılmamalıdır.	Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir.
Duygular gizlenmemelidir.	Duygular gizlenmelidir.
Karmaşık durumlarda rahat olunup, risk alınmalıdır.	Karmaşık durumlar önlenmeli ve riskten kaçınılmalıdır.
Kurallar esnek olmalıdır.	Kurallar katı olmalıdır.
Farklı olanlara karşı merak olmalıdır.	Farklı olan tehlikeye sebep olur.
Bireylere tartışmaya ve öğrenmeye dönüktür.	Bireyler düzene ve doğrulara dönüktür.
Kurallar gerektiği kadar olmalıdır.	Kurallar gerekmeseler de olmalıdır.
Dakiklik ve titizlik öğrenilmelidir.	Dakiklik ve titizlik insanın doğasında vardır.

Belirsizlikten Kaçınma Derecesi Düşük	Belirsizlikten Kaçınma Derecesi Yüksek
Tembellik yapmaktan rahatsız olunmamalıdır.	Devamlı meşguliyet bulunmalıdır.
Birden fazla doğru olabilir.	Doğru bir tanedir.
Gençlere yönelik tutum olumludur.	Gençlere yönelik tutum olumsuzdur.
Törenselle davranışlar azdır.	Törenselle davranışlar çoktur.

Türkiye ve Japonya gibi ülkelerde bireyler yaşamları boyunca çalışacakları işlerin garantili olmasını istedikleri için Gerard Hendrik Hofstede tarafından yapılan araştırma sonucunda bu gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma düzeyleri oldukça yüksek çıkmıştır. Diğer taraftan ABD ve İngiltere gibi ülkelerde ise, bireyler kendilerini işlerine çok uzun süreli bağlı hissetmedikleri için belirsizlikten kaçınma düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür (Güney ve Çetin,2003:195).

1.4. Girişimcilik-Kültür İlişkisi

İnsan davranışlarını her yönüyle etkileme gücüne sahip olan kültürün etkisi, kalıcı veya geçici, doğrudan veya dolaylı ya da örtülü veya açık olabilir. Kültürün etkisinin nasıl ve ne şekilde ortaya çıktığını belirlemek oldukça güçtür. Bunun sebebi de insan varlığının tüm yönleriyle çok fazla iç içe geçmesidir. Söz konusu bu grift yapı kültürün dinamik doğasından gelmektedir. Öyle ki; söz konusu bu dinamizm içinde doğup büyüyen bireyleri ve onların girişimci kişilikleri kültürün etkisi altında şekillenmektedir (Yiğit ve Gök,2019: 74). Bu nedenle “girişimciliğin doğuştan mı, yoksa sonradan mı oluştuğuna?” dair tartışmalar yapılırken “*insanın girişimci olarak doğmadığı; var olan potansiyelin faktörlerce bireylere kazandırıldığı*” inancı yaygınlaşmıştır (Mutlu,2014:3). Girişimcilik ile ilgili yapılan birçok araştırmada aileden sağlanan tecrübe ve maddi desteğin (Şeşen ve Basım,2012: 23) çeşitli ekonomik faktörlerin; sosyal yapı ve dini inançların girişimcilik tercihlerinde etkili olduğu görülmüştür (Karadal, Duman, Saygın, 2017:138).

Son yıllarda girişimcilik araştırmalarında kültürel boyutun öne çıkarılması nedeni; hem gerçekleştiği ortam hem de ortaya çıkardığı değişimci hareketliliğin dinamik yapıya sahip olmasıdır. Ayrıca girişimcilik, başlı başına iktisadi bir değer üretimi münasebetiyle de önemli bir konuma sahiptir (Selanik Ay ve Acar, 2016:961). Nitekim yapılan birçok araştırmada da kültürel çeşitliliğin, girişimciliğin belirleyici faktörlerinden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karadal, vd.,2017:139). Nitekim girişimcilikle ilgili çevresel

yaklaşım ile yapılan çalışmalarda en çok dikkate alınan husus, kültürel boyut olmuştur (Durak, 2011: 194). Bu nedenle girişimcilik, bir bakıma kültürel bir refleks, bir ifade aracıdır (Mutlu, 2014:4).

Diğer yandan girişimciliğin de kültür üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Bir çağın kültürünü değiştirme aracı olarak görülen girişimcilik, tarih boyunca toplumlar için anlamlı ve önemli bir yere sahip olmuştur. Öyle ki; devlet kontrolündeki ekonomilerden liberalizme, gelenekselden-moderne, modernden-post-moderne geçiş dönemlerinde ağırlığını hissettirmiştir. Bu geçiş dönemlerinin olduğu dönüm noktalarında ikilemlerin çözümlenmesinde, hiyerarşinin keskin olduğu kurumların yıkılarak yerine yeni, yeniliğe açık davranış şekillerinin meydana gelmesinde ortak bir yaklaşım olarak girişimcilik kullanılmıştır. Bu bağlamda girişimcilerin toplumun kültürünü ve yaşam biçimleriyle bağlantılı bir durumu doğrudan etkileme potansiyeline sahip olduğu söylenebilir (Güney, Yalçın, Çetin, 2007: 58).

Sıklıkla gelenek ve mirasın değerini kaybetmesi olarak kendini gösteren girişimci hareketler bir ülkeyi ters istikamete sürükleyebilir. Öyle ki; bu durum toplumlar için devamlı ve istikrarlı olan referans noktalarından kaymayı ifade eder. Gelenegin sağladığı konforlu alan, kültürel geçişin sorumluluğuna dayalı kendini yeniden sorgulama ve yorumlama olgusuyla sarsılır (Güney, Yalçın, Çetin, 2007: 58).

2. METODOLOJİ

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın amacına, evren ve örnekleme, veri toplama ve değerlendirme tekniğine; ölçeğin güvenilirlik katsayısına ve verilerin analizine yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, “Diyarbakır ili merkezindeki Sağlık Meslek Lisesi öğrencilerinin girişimci özellikleri ile belirsizlikten kaçınma eğilimleri arasındaki ilişkiyi” irdelemektir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, Diyarbakır il merkezinde bulunan *MEB’ e bağlı dört Özel Sağlık Meslek Lisesinin* 600 öğrencisinden oluşmaktadır. Çalışma evreninin zaman, para ve çaba açısından ulaşılamayacak kadar büyük olması nedeniyle 139 örneklem üzerinde çalışılmıştır. Örneklemin belirlenmesinde öncelikle araştırmanın amacı ve sınırları çerçevesinde evrenin tereddüt uyandırmayacak şekilde tanımı yapılmıştır. İkinci adımda evreni oluşturan öğrencilerin okullarından örnek çerçevesi belirlenmiştir. Son olarak da bu lis-

telerden “doğruluğu yüksek olan ve evrensel kabul özelliği bulunan” tesadüfi örnekleme yöntemiyle ana kütleyle temsil yeteneği olan bir örnek büyüklüğü seçilmiş ve anket formları aracılığıyla veriler elde edilmiştir.

2.3. Veri Toplama ve Değerleme Tekniği

Araştırmada kullanılan veri seti üç bölümden oluşan anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde “katılımcıların demografik niteliklerine” ilişkin yedi soru yer almaktadır. İkinci kısımda yer alan “kültürün belirsizlikten kaçınma boyutuna” ilişkin ölçek altı sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin hazırlanmasında Bilgin’in; “*Hofstede Ulusal Kültür Modeli Temelinde Türkiye’deki Yönetici Hemşirelerin Kültürel Değerlerinin Örgüt ve İş Uyumuna Etkilerinin İncelenmesi*” başlıklı doktora tezinden yararlanılmıştır (Bilgin,2020:135). Anket formunun üçüncü kısımda yer alan “girişimcilik ölçeği ise 20 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin hazırlanmasında Öztürk ve Ramazan’ın, “*Kıraç Sağlık yönetimi bölümü öğrencilerine yönelik girişimcilik ölçeğinin geliştirilmesi*” başlıklı makalesinden faydalanılmıştır (Öztürk, Köksal, Kıraç,2014:595). Çalışma, anket yöntemiyle 139 örneklemden elde edilen veriler SPSS ortamında regresyon analizine tabi tutulmuş, *t* testi yapılmış ve sağlık meslek lisesi öğrencilerinin demografik özellikleri ile belirsizlik ve girişimcilik algıları arasındaki ilişki alt boyutları ile incelenmiş olup analizlerden elde edilen bulgular frekans tabloları aracılığıyla sunulmuştur.

2.4. Araştırmanın Temel ve Alt Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezi; “*örneklemin girişimcilik konusundaki görüşleri ile belirsizlikten kaçınma eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır*” şeklindedir. Temel hipoteze bağlı olarak kurulan alt hipotezler ise şunlardır:

H₁:Örneklemin belirsizliği tehlikeli olarak hissetmesi ile sorumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂:Örneklemin bilişime dayalı verileri önemli görmesi ile sorumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃:Örneklemin yazılı iletişimi önemsemesi ile sorumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄: Örneklemin kesin doğruları aramanın gerekliliğine inanması ile sorumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅: Örneklemin alışılmışın dışına çıkmayı tehlikeli olarak hissetmesi ile sorumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_6 : Örneklemin sağduyuya kulak verilmesini önemsemesi ile sorumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_7 : Örneklemin belirsizliği tehlikeli olarak hissetmesi ile yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_8 : Örneklemin bilişime dayalı verileri önemli görmesi ile yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_9 : Örneklemin yazılı iletişimi önemsemesi ile yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{10} : Örneklemin kesin doğruları aramanın gerekliliğine inanması ile yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{11} : Örneklemin alışılmışın dışına çıkmayı tehlikeli olarak hissetmesi ile yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{12} : Örneklemin sağduyuya kulak verilmesini önemsemesi ile yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3. BULGULAR

3.1. Verilerin Analiz

Çalışmanın bu kısmında ölçeğin güvenilirlik değerine; “örneklemin demografik niteliklerine, belirsizlikten kaçınma davranışlarına ve girişimcilik eğilimlerine” ilişkin frekans analizlerine yer verilmiştir.

3.1.1. Ölçeğin Güvenilirlik (Crombach’s Alfa) Değeri

Ölçeğin fiziksel şiddete ilişkin güvenilirlik değeri tablo 1’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2. Ölçeğin Crombach’s Alfa Değeri

Ölçekler	Madde Sayısı	Crombach’s Alfa Değeri
Belirsizlikten Kaçınma	6	0,856
Girişimcilik	20	0,904
Sorumluluk	12	0,887
Yenilikçilik	8	0,988
Ölçeğin Toplamı	26	0,913

Tablo 2’de görüldüğü gibi ölçeğin bütünüünün güvenilirliğinin değeri %91,3’tür. Bu değere göre araştırmada kullanılan ölçeğin bütünü çok yük-

sek güvenilirlik düzeyindedir. Ölçeğin belirsizlikten kaçınma ile ilgili bölümünün güvenilirlik değeri %85,6'dır. Bu değere göre belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin bölüm çok yüksek güvenilirlik düzeyindedir. Ölçeğin Girişimcilik bölümünün genelinin %90,4 ve aynı bölümün alt boyutlarından Sorumluluk Boyutunun %88,7, Yenilikçilik Boyutunun ise %98,8 ile yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmektedir. Nitekim girişimcilik algısını ölçmeye yönelik soruların güvenilirlik değeri %90,4 olduğu görülmektedir.

3.1.2. Demografik Nitelikler

Örneklemin demografik özelliklerine ilişkin dağılım tablo 3'te gösterildiği şekildedir.

Tablo 3. Örneklemin Demografik Özellikleri

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	79	57
	Erkek	60	43
Yaş	18-24	135	98
	25-35	34	2
Medeni Durum	Evli	0	0
	Bekâr	139	100

Tabloya dikkat edildiğinde ankete katılanların %57'sinin kadınlardan oluştuğu; önemli bir kısmının (%98) genç yaş grubunda (18-24) toplandığı görülmektedir. Araştırma lise öğrencileri arasında yapıldığı için tamamının (%100) bekarlardan oluştuğu görülmektedir.

3.2. Hipotez Testleri

Çalışmaya ilişkin hipotez testleri, araştırmanın temel ve alt hipotez testleri bölümünde verilmiştir. Araştırmanın alt hipotezlerine ilişkin test sonuçları tablo 6'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4. Hipotez Test Sonuçları

"Belirsizlikten Kaçınma" Boyutuna İlişkin Maddeler	İlişki	Girişimciliğin Boyutları	Test Değeri	Sonuç
<i>Belirsizliği tehlikeli olarak hissetmesi</i>	<-->	<i>Sorumluluk boyutu</i>	,557	Ret

“Belirsizlikten Kaçınma” Boyutuna İlişkin Maddeler	İlişki	Girişimciliğin Boyutları	Test Değeri	Sonuç
<i>Bilişime dayalı verileri önemli görmesi</i>	<-->	<i>Sorumluluk boyutu</i>	,256	Ret
<i>Yazılı iletişimi önemsemesi</i>	<+++>	<i>Sorumluluk boyutu</i>	,000	Kabul
<i>Kesin doğruları aramanın gerekliliğine inanması</i>	<+++>	<i>Sorumluluk boyutu</i>	,000	Kabul
<i>Alışılmışın dışına çıkmayı tehlikeli görmesi</i>	<+>	<i>Sorumluluk boyutu</i>	,011	Kabul
<i>Sağduyuyu önemsemesi</i>	<+++>	<i>Sorumluluk boyutu</i>	,000	Kabul
<i>Belirsizliği tehlikeli olarak hissetmesi</i>	<-->	<i>Yenilikçilik boyutu</i>	,769	Ret
<i>Bilişime dayalı verileri önemli görmesi</i>	<-->	<i>Yenilikçilik boyutu</i>	,332	Ret
<i>Yazılı iletişimi önemsemesi</i>	<+>	<i>Yenilikçilik boyutu</i>	,016	Kabul
<i>Kesin doğruları aramanın gerekliliğine inanması</i>	<+>	<i>Yenilikçilik boyutu</i>	,000	Kabul
<i>Alışılmışın dışına çıkmayı tehlikeli görmesi</i>	<-->	<i>Yenilikçilik boyutu</i>	,069	Ret
<i>Sağduyuyu önemsemesi</i>	<-->	<i>Yenilikçilik boyutu</i>	,000	Ret

α : 0.05

1. Hipotez: Hipotez test sonucunda p değeri ($,557 > \alpha$) bulunmuştur. Bu sonuca göre Örneklemin belirsizliği tehlikeli olarak hissetmesi ile sorumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir.
2. Hipotez: Hipotez test sonucunda p değeri ($,256 > \alpha$) bulunmuştur. Bu sonuca göre “Örneklemin bilişime dayalı verileri önemli görmesi ile sorumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir.

3. Hipotez: Hipotez test sonucunda p değeri ($,000$) $< \alpha$ bulunmuştur. Bu sonuca göre Örneklemin yazılı iletişimi önemsemesi ile sorumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak *yüksek düzeyde* anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.
4. Hipotez: Hipotez test sonucunda p değeri ($,000$) $< \alpha$ bulunmuştur. Bu sonuca göre; Örneklemin kesin doğruları aramanın gerekliliğine inanması ile sorumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak *yüksek düzeyde* anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.
5. Hipotez: Hipotez test sonucunda p değeri ($,011$) $< \alpha$ bulunmuştur. Bu sonuca göre; Örneklemin alışılmışın dışına çıkmayı tehlikeli olarak hissetmesi ile sorumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.
6. Hipotez: Hipotez test sonucunda p değeri ($,000$) $< \alpha$ bulunmuştur. Bu sonuca göre; Örneklemin sağduyuya kulak verilmesini önemsemesi ile sorumluluk boyutu arasında istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.
7. Hipotez: Hipotez test sonucunda p değeri ($,769$) $> \alpha$ bulunmuştur. Bu sonuca göre; Örneklemin belirsizliği tehlikeli olarak hissetmesi ile yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir.
8. Hipotez: Hipotez test sonucunda p değeri ($,332$) $> \alpha$ bulunmuştur. Bu sonuca göre; Örneklemin bilişime dayalı verileri önemli görmesi ile yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir.
9. Hipotez: Hipotez test sonucunda p değeri ($,016$) $< \alpha$ bulunmuştur. Bu sonuca göre; Örneklemin yazılı iletişimi önemsemesi ile yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.
10. Hipotez: Hipotez test sonucunda p değeri ($,000$) $< \alpha$ bulunmuştur. Bu sonuca göre; Örneklemin kesin doğruları aramanın gerekliliğine inanması ile yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel olarak *yüksek düzeyde* anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.
11. Hipotez: Hipotez test sonucunda p değeri ($,069$) $> \alpha$ bulunmuştur. Bu sonuca göre; Örneklemin alışılmışın dışına çıkmayı tehlikeli olarak hissetmesi ile yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

12. Hipotez: Hipotez test sonucunda p değeri ($,000$) $< \alpha$ bulunmuştur. Bu sonuca göre; ; Örneklemin sağduyuya kulak verilmesini önemsemesi ile yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel olarak *yüksek düzeyde* anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günlük kullanımda girişim kısaca; “bir işi yapmak için harekete geçme” (Aytaç, İlhan, 2017:102) şeklinde tanımlanmaktadır. Ekonomik yönünün yanı sıra kültürel bir süreç olarak da ele alınan girişim, günümüz iş hayatında organizasyonel başarımın temel faktörlerinden birisi olarak görülmektedir (Kanbur, 2015). Ayrıca girişimci; algı, korku sorumluluğu ve sosyal zekâ gibi üç bilişsel fonksiyona sahip olan birey olarak algılanmaktadır (Bessant, Tidd,1976: 6). Toplumların yaşam seyirlerini değiştirme potansiyeline sahip olan girişim, girişimcilik ve girişimci kavramlarının öneminden hareketle bu çalışma özellikle yaşama en yakın noktadan temas eden sağlık mesleğine entelektüel sermaye sağlayan Sağlık Meslek Liselerinde okuyan öğrencilerle yapılmıştır. Diyarbakır’da sadece 4 özel sağlık meslek lisesinde okuyan öğrencilerle ve belirli bir zaman diliminde yapılmış olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırmanın temel hipotezi; “örneklemin girişimcilik konusundaki görüşleri ile belirsizlikten kaçınma eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” şeklindeki temel hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca temel hipoteze bağlı kurulan 12 hipotezden 6 tanesi kabul edilirken 6 tanesi reddedilmiştir. Kültürün Belirsizlikten Kaçınma Boyutuna İlişkin “*Yazılı iletişimin önemsenmesi, Kesin doğruları aramanın gerekliliğine inanılması, Alışılmışın dışına çıkmanın tehlikeli görülmesi ile Sağduyunun önemsenmesi*” ilkeleri ile Girişimciliğin Sorumluluk Boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca Kültürün Belirsizlikten Kaçınma Boyutuna İlişkin “*Yazılı iletişimin önemsenmesi, Kesin doğruları aramanın gerekliliğine inanılması*, ilkeleri ile Girişimciliğin Yenilik Boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Ülkemizde belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olduğu için çalışma sonucunda da belirsizlikten kaçınma düzeyi arttıkça girişimciliğin alt boyutları yeniliğin ve sorumluluğun arttığı ortaya çıkmıştır.

Analizler sonucunda cinsiyet ile girişimcilik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Kadınların erkeklere oranla daha yüksek girişimcilik algısına sahip oldukları görülmüştür.

Belirsizlikten kaçınmayı ölçen sorulara bakıldığında; Türk toplumunda yetişen gençlerin de belirsizlikten kaçınma yönünde eğilim sergilediği görülmektedir. Bu çalışmanın sonucu Hofstede'nin kriterleri incelendiğinde literatürle de Türkiye'nin bulunduğu konumla da uyum sağlamaktadır:

Bu çalışma sonucunda şu öneriler getirilebilir; müfredata girişimcilikle ilgili dersler eklenebilir, girişimciliği özendirecek uygulamalara yer verilebilir, girişimcilik-kültür etkileşim halinde olduğu için, kültürel yapı girişimciliği destekleyecek şekilde yeniden dizayn edilebilir, gençlere yönelik olumlu tutum geliştirilerek yeni düşüncelere açıklıkla yer verilmesine ve hayal kurmalarına zemin oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- Aytaç, Ömer, İlhan, Süleyman (2007), “Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2007, Sayı: 18, ss. 101-119, s. 102
- Bessant, John R., Tidd, Joe (1976), *Entrepreneurship*, **John Wiley and Sons Publication**, USA.
- Bridge, Simon, O’neill, Ken, Cromie, Stan (1998), *Understanding Enterprise: Entrepreneurship & Small Business*, **Mc Milan Pres**, London.
- Dellner, Anja (2014), “Cultural Dimensions: The Five-Dimensions- Model According to Geert Hofstede”, **Cultural Studies Seminar Paper**, Grin Verlag, Germany-2014, s.5.
- Drucker Peter F. (a) (1986), *The Frontiers of Management: Where Tomorrow’s Decisions Are Being Shaped Today*, **Harper & Row, NY**, 1986, s.2.
- Durak, İbrahim (2011), “Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Yıl 2011, Cilt 9, Sayı 2, ss. 191- 213, s.194.
- Ertürk, Ebru (2014), “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Konya-2014, s.42.
- Güney, Semra, Çetin, Aysun (2003), “Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:21, Sayı:1, 2003, ss. 189-210, s.195.
- Güney, Semra, Yalçın, Öykü, Çetin, Aysun (2007), “Girişimcilik ve Kültür”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, Ocak-2007, ss. 53-81, s. 58.
- Hısırçh, Robert D., Peters Michael P. (2002), *Entrepreneurship*, **Mc Graw - Hill Irwin**, USA.
- Hofstede, Geert (1984), *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*, **Newbury Park Sage Publications**, USA.
- Kanbur, Engin (2015), “Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”, **Doktora Tezi**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Tokat – 2015, s.32
- Karadal, Himmet, Duman, Neslihan, Saygın, Muhammet (2017), “Girişimcilik Yazını: Türkiye’deki Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İnceleme”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, 2017 (16. ÜİK Özel Sayısı), ss. 137-148, s.138.

- Mc. Cracken, Grant (1990), Culture and Consumption, **Indiana University Press**, USA.
- Moorhead, Gregory, Rick W. Griffin (1989), Organizational Behavior, **Houghton Mifflin Company**, Texas.
- Mutlu, Sevda (2014), “KOSGEB’İN Uygulamalı Girişimcilik Sertifikası Eğitimi Kurslarına Katılan Kursiyerlerin Girişimcilik Potansiyelleri ve Eğilimleri” **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** (9:1), ss.1-22, 2014, s.3.
- Mutlu, Sevda (2014), “KOSGEB’in Uygulamalı Girişimcilik Sertifikası Eğitimi Kurslarına Katılan Kursiyerlerin Girişimcilik Potansiyelleri ve Eğilimleri” **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** (9:1), ss.1-22, 2014, s.4.
- Nurcan, Bilgin (2020), “Hofstede Ulusal Kültür Modeli Temelinde Türkiye’deki Yönetici Hemşirelerin Kültürel Değerlerinin Örgüt ve İş Uyumuna Etkilerinin İncelenmesi, **Doktora Tezi**, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Manisa-2020, s. 135.
- Öztürk, Yunus Emre, Köksal, Onur, Kırış, Ramazan (2014), “Sağlık Yönetimi Bölümü Öğrencilerine Yönelik Girişimcilik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, **International Journal of Human Sciences**, 11(2), ss. 582-597, s.595.
- Selanik Ay, Tuğba, Acar, Şerife (2016), “Sınıf Öğretmenlerinin Girişimcilik Becerisi Kazandırmaya Yönelik Görüşleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Yaz-2016, Cilt:15, Sayı:58, ss. 960-976, s.961,
- Şıgır, Ünsal, Tıgılı, Mehmet (2006), “Hofstede’in Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, Yıl: 2006, Cilt: XXI, Sayı: 1, ss. 327-342, s.331.
- Şeşen, Harun, Basım, H. Nejat (2012), “Demografik Faktörler ve Kişiliğın Girişimcilik Niyetine Etkisi: Spor Bilimleri Alanında Öğrenim Gören Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 12, Özel Sayı, 2012, ss. 21-28, s. 23.
- Wallerstein, Inmanuel (1991), “Culture As Ideological Battleground of The Modern World – System”, Editor: Mike Featherstone, **Global Culture Nationalism, Globalization and Modernity**, Sage Publications, California.
- Yeşil, Salih (2013), “Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Kış-2013, Cilt:12, Sayı:44 (052-081), ss. 52-81, s.54.
- Yiğit, Sema, Gök, Murat (2019), “Kültürel Değişimin Ülkelerin Girişimcilik Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi”, **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, Haziran-2019, ss. 73-93, 74.

Girişimciler İçin Coğrafi İşaretler ve Hukukî Koruma

Gamze Çakı Çifci¹

Sertaç Çifci²

Özet

1992 yılından itibaren Avrupa Birliği (AB), coğrafi bölgelerin bölge dışında da itibar kazanmış ürünlerinin üreticilerini, isimlerinden yararlanan bölge dışı üreticilerin haksız rekabetine karşı korumaya çalışmaktadır. Avrupa Toplulukları Komisyonu'na göre, coğrafi işaretler bölgedeki üreticileri ve işletmeleri çabalarından ötürü ödüllendirebilme özelliği taşımaktadır. Diğer taraftan ise tüketicilerin de coğrafi işaretlere gereken önemi vermesi beklenmektedir. Bunun nedeni ise tüketicilerin algılamış oldukları riski azaltabilmek amacıyla ürünlerle ilgili belirli kalite işaretleri ve ipuçları aramak ihtiyaçlarıdır. Coğrafi işaret etiketleri de ürünler hakkında kalite işaret ve ipuçları vermesi bakımından oldukça önemlidir. Coğrafi işaret etiketlerinden istenilen faydanın sağlanabilmesi için tüketicilerin etiketlerin ne anlama geldiğinin farkında olması gerekmektedir. Coğrafi işaret etiketlerine yönelik tüketici farkındalıklarının artırılması coğrafi işaretlerin kullanım amacı açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmanın iki temel amacı vardır. (1) Coğrafi işaret etiketlerinin ülkemiz ve AB hukukundaki yerinin açıklanmasıdır. (2) Coğrafi işaret kullanımının işletmelerin ürünlerinin kalite algılamaları ve tercih edilebilirlikleri üzerindeki etkisinin tartışılmasıdır. Bu bağlamda coğrafi işaretlerden menşee adı ve mahreç işareti çalışma kapsamına alınmıştır.

1. GİRİŞ

Herhangi bir mal veya hizmet edinmek istediğimizde, ürünün fiyatı, kalitesi, ünü, karakteristik özellikleri ve kaynaklandığı coğrafi alan önem taşır. Örneğin, elma alırken “Amasya Elması”, incir alırken “Aydın İnciri”, peynir alırken “Ezine Peyniri” ya da “İzmir Tulumu” olması tercih edilir. Zira bu ürünlerin ait oldukları coğrafya itibariyle, daha kaliteli olduğuna ve karakteristik özelliklerini o yöreden aldığına inanılır (Oğuz, 2009:569). Bu tür ürünlerin

1 Arş. Gör., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBE İşletme Bölümü, Ticaret Hukuku ABD, gamze.caki@ibu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-4365-6125

2 Doç. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBE İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD, sertac@ibu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-8570-4389

ait oldukları coğrafi köken sayesinde kazandıkları belirgin/farklı özellikler tüketici nezdinde de haklı bir güven uyandırmaktadır. Coğrafi işaret, ürünün belirli bir coğrafi kökenle ilişkisini kuran ve söz konusu coğrafi kökenden kaynaklı belirli bir niteliğe, özelliğe veya üne sahip olduğunu gösteren isim olarak tanımlanmaktadır (Tekinalp, 2012:22; Yıldız vd., 2021:120; Gündoğdu, 2006:5 vd.). Coğrafi işaretler, doğal ve beşerî öğelerin bir araya gelmesi neticesinde ortaya çıkan ürünleri korumayı amaçlamaktadır (Arı, 2002:47).

Son yıllarda, rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, belirli bir coğrafi yere dayalı strateji olarak coğrafi işaret etiketlemesini kullanmaktadır. Coğrafi işaret etiketlemesinin, işletmelerin ürünlerini farklılaştırma na yardımcı olması bağlamında, daha yüksek fiyat belirleme ve tüketicilerin tercihlerini artırma yönünde özel önemi bulunmaktadır (Santeramo ve Lamonaca, 2020:1). Avrupa Toplulukları Komisyonu'na (2008) göre, coğrafi işaretler bölgedeki sosyal uyumu ve çeşitliliği destekleme ile coğrafi bölge insanını ve işletmelerini ödüllendirebilme özelliği taşımaktadır (Likoudis vd., 2015:283)³. Günümüzde tüketiciler ürün tercihlerinde bulunurken ürünün fiziksel özelliklerinin yanı sıra nasıl üretildiği, satın alınmasından kimlerin faydalandığı ve nereden geldiği gibi konulara da odaklanmaya başlamıştır (Briggeman ve Lusk, 2011:1). Bu kapsamda coğrafi işaret etiketlemesi, bir menşe ipucu ve kalite güvencesi sunması açısından oldukça önemlidir (Chen, 2021:4097). Tüketiciler ürünle ilgili bilgi eksikliği duyduklarında belirli kalite işaretleri aramaktadır. İşaret teorisine göre bu işaretler, güvenilirlik özelliklerini tüketicilerin satın almadan önce aradığı niteliklere dönüştürerek, tüketicilerin ürün kalitesi hakkında olumlu yargılar oluşturmalarına yardımcı olabilir. Bu açıdan işaret teorisi, bilgi asimetrisini azaltmak ve tüketicileri çekme yeteneklerini geliştirmek için teorik altyapı sağlamaktadır (Savelli vd., 2022:1353).

Uygulamada coğrafi kökenin sağladığı avantajdan yetkisiz olarak yararlanma amacı güden işletmelere rastlanmaktadır. Özellikle coğrafi bölge dışında olmasına rağmen coğrafi bölge ismini kullanarak avantaj sağlamaya çalışan dış işletmelere karşı yerel işletmelerin yaşaması muhtemel haksız rekabetin ortadan kaldırılması açısından coğrafi işaret etiketleri büyük önem taşımaktadır. Aslında belirli bir coğrafi kökenden kaynaklanmayan ve/veya belirlenmiş olan yöntem ile üretilmemiş olan ürün, ilgili yörenin adı altında pazarlanabilmektedir. Örneğin peynir Ezine'de üretilmediği hâlde tüke-

3 Coğrafi işaretlerin, kırsal kesimlerdeki tarımsal ürünleri ve el sanatları ürünlerini koruma, belirli coğrafi bölgelere özgü ürünlerin niteliklerinin bozulmadan sürekliliğini sağlama, kırsal kesimin turizmine ve ekonomik gelişimine katkıda bulunmayı sağlama, köken (kaynak) belirtme, kalite ve garanti belirtme, ayırt etme ve reklam işlevleri bulunmaktadır (Gündoğdu, 2006:68 vd.).

ticiye “Ezine peyniri” olarak tanıtılmaktadır. İşte bu anlamda oluşan haksız rekabetin önüne geçebilmek amacıyla coğrafi işaretler, sınai mülkiyet hakkı kabul edilerek hukukî anlamda özel olarak korunmaktadırlar (Yıldız vd., 2021:119-120).

Bu çalışmanın amacı coğrafi işaretlere ilişkin hukuksal çerçevenin ortaya konulması ve coğrafi işaret kullanımının işletmeler açısından kalite, satın alma niyeti ve tavsiye etme üzerindeki etkisinin açıklanmasıdır. Bu amaçla ilk kısımda hukukî bağlamda coğrafi işaretler anlatılmıştır. Coğrafi işaretlerin hukukî bağlamda ele alınması, tanınan hukukî korumanın özellikle haksız rekabetin önlenmesi ve böylelikle tüketicilerin ve coğrafi işareti hukuka uygun kullanan üreticilerin korunması bakımından önemini ortaya koymak açısından gereklidir. Daha sonra kalite göstergesi olarak coğrafi işaretlerin kullanımından bahsedilmiştir. Coğrafi işaret farkındalığının; algılanan kalite, satın alma niyeti ve tavsiye etme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Son olarak ise tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Hukukî Bağlamda Coğrafi İşaretler

2.1.1. Hukukumuzda Düzenlenişi

Hukukumuzda coğrafi işaretler, 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu'nda⁴ (SMK) düzenlenmiş olup, bu Kanun uyarınca korunmaktadırlar⁵. Coğrafi

4 Resmi Gazete (RG) Tarih (T): 10.01.2017, Sayı (S): 29944.

5 Coğrafi işaretlerle ilgili hükümler içeren çok taraflı uluslararası sözleşmeler bulunmaktadır. Bu sözleşmelerden en önemlisi Ticaretle Bağlantılı Fikri Mülkiyet Hakları Sözleşmesidir (*Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights: TRIPs*, Sözleşme metni için bkz. https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/31bis_trips_01_e.htm, Erişim Tarihi: 03.10.2022). Sözleşme, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) Kurucu Sözleşmesinin 1C numaralı ekidir. TRIPs, Dünya Ticaret Örgütü tarafından yürütülmekte olup, ülkemiz 1995 yılından beri sözleşmenin tarafıdır (R.G. T. 25.02.1995, S. 22213). Türkiye-Avrupa Birliği (Karardaki adıyla: Avrupa Ekonomik Topluluğu) Ortaklık Konseyi'nin, 06.03.1995 tarih ve 1/95 sayılı Kararı'nın 8 numaralı eki ile ülkemiz, fikri mülkiyete ilişkin mevzuatında gerekli uyumlaştırmayı gerçekleştirmeyi taahhüt etmiştir (Official Journal Legislation 35, 13.02.1996). Söz konusu taahhüt, mevzuatımızı TRIPs'e de uyumlaştırma yükümlülüğünü içermekte idi. Böylelikle sözleşmeye üye devletlerin iç hukuk düzenlemelerinde coğrafi işaretlere ilişkin asgari bir koruma yükümlülüğü getirilmektedir (Yıldız, 2008/3: 45 vd.).

Coğrafi işaretlerle ve coğrafi köken gösteren diğer işaretlerle ilgili hükümler içeren diğer çok taraflı sözleşmeler; Sınai Mülkiyetin Korunmasına Dair Paris Sözleşmesi [Paris Convention for the Protection of Industrial Property, Sözleşme metni için bkz. <https://wipolex.wipo.int/en/text/287556>, (Erişim Tarihi: 03.10.2022)]; Malların Kaynağı ile İlgili Sahte veya Aldatıcı Kaynak İşaretlerinin Önlenmesi Hakkında Madrid Sözleşmesi [Madrid Agreement for the Repression of False or Deceptive Indications of Source on Goods, Sözleşme metni için bkz. <https://wipolex.wipo.int/en/text/286776>, (Erişim Tarihi: 03.10.2022)] ve Menşe Adlarının Korunması ve Uluslararası Tescili Hakkında Lizbon Sözleşmesi'dir [Lisbon Agreement for the

işaretler SMK madde (m.) 33 ve devamı maddelerinde düzenlenmiştir. SMK m. 34'te coğrafi işaret, “*belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri bakımından kökenin bulunduğu yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş ürün*” olarak ifade edilmektedir.

2.1.1.1. Tescili

Coğrafi işaretlerin tescil edilmeleri zorunlu değildir. Ancak coğrafi işaretin SMK kapsamında korunabilmesi için tescil edilmesi gerekmektedir. Tescil edilmeyen coğrafi işaretler ancak Türk Ticaret Kanunu'nun⁶ haksız rekabete yönelik genel hükümleri uyarınca korunabilmektedir. Tescil için Türk Patent ve Marka Kurumu'na (TPMK) başvuru yapılmaktadır. Kurum başvuru işlemini değerlendirir, uygun bulunup kabul edilen coğrafi işaret, Coğrafi İşaret Sicili'ne tescil edilir⁷. İlgili sicil Kurum bünyesinde tutulmaktadır. Coğrafi İşaret Sicili alenidir. Tescil ile birlikte belirli bir süreye tâbi olmayan SMK koruması başlamaktadır (SMK m. 44). Çalışmanın hazırlandığı esnada ülkemiz nezdinde 1217 ürün coğrafi işaret olarak tescil edilmiş bulunmaktadır (TPMK, 2022).

SMK korumasının sağlanması bakımından tescil kurucudur (Gündoğdu, 2006:85). Tescil ile fikri mülkiyet hukukunda geçerli olan ülkesellik ilkesi gereği ülkemiz alanı ile sınırlı olan bir koruma sağlanır. Türkiye'de tescil edilen ürünler yabancı ülkede coğrafi işaret korumasından yararlanamaz. İşaretin, yurtdışında korunabilmesi ancak koruma talep edilen ülkenin coğrafi işaret siciline tescil edilmesine bağlı bulunmaktadır (Yıldız vd., 2021:122).

SMK kapsamında coğrafi işaret olarak tescil edilebilecek ürünler sınırlıdır. Bunlar gıda, tarım, maden, el sanatları ve sanayi ürünleridir (SMK m. 33).

Coğrafi işaret tescili için başvuruya yetkili kişiler de sınırlı sayıda belirtilmiştir. Bunlar üretici grupları, ürünle ilgili kamu yararına çalışan veya üyelerinin ekonomik çıkarlarını korumaya yetkili kooperatifler, vakıflar ve dernekler, ürün veya ürünün kaynaklandığı coğrafi alanla ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve ürünün bir

Protection of Appellations of Origin and Their International Registration, Sözleşme metni için bkz. <https://wipolex.wipo.int/en/text/285838>, (Erişim Tarihi: 03.10.2022)]. TRIPs'in aksine bu üç sözleşme, Dünya Ticaret Örgütü nezdinde değil, Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (The World Intellectual Property Organization: WIPO) nezdinde yürütülmektedir. Ülkemiz Paris ve Madrid Sözleşmeleri'ne taraftır. Bahsedilen sözleşmelerde esas olarak yetkisiz coğrafi işaret taşıyan ürünlerin kullanımının, ilgili ürünlere gümrüklerde el konulması yoluyla önlenmesine yönelik düzenlemeler bulunmaktadır (Yıldız, 2008/1:51).

6 RG. T. 14.02.2011, S. 27846.

7 Coğrafi işaretin tescili için başvuru şartları, başvurunun incelenmesi, yabancı kaynaklı başvurular, başvurunun yayımı, başvuruya itiraz, tescil, kullanım ve denetime ilişkin ayrıca bkz. Sınai Mülkiyet Kanununun Uygulanmasına Dair Yönetmelik (RG. T. 24.04.2017, S. 30047) m. 35-46.

üreticisi bulunuyorsa, bu durumu ispat etmesi koşuluyla ilgili üretici olarak sayılmıştır (SMK m. 36).

Coğrafi işaretlerin kolektif niteliğinden kaynaklanan nedenle başvuru sahiplerinin kapsamı geniş bir şekilde düzenlenmiştir. Kimsenin coğrafi işaret üzerinde tekel hakkı olmayıp şartları sağlayan her üretici coğrafi işareti kullanabilmektedir. Kimsenin coğrafi işaret üzerinde üstün kullanım hakkı bulunmamaktadır (SMK m. 44/7).

2.1.1.2. Türleri

2.1.1.2.1. Menşe Adı

Coğrafi işaret, menşe adı ya da mahreç işareti adı altında tescil edilmektedir. Menşe adı, tüm veya esas nitelikleri belirli bir coğrafi alana ait doğal ve beşerî öğelerden kaynaklı ürün konumundaki coğrafi işareti ifade etmektedir. (Suluk vd., 2018:343). Menşe adı olabilmesi için, ürünün, tüm veya esas özelliklerinin belirli bir coğrafi alana ait doğal ve beşerî unsurlarından kaynaklanıyor olması ve üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerin tümünün bu coğrafi alanın sınırları içinde olması gerekmektedir (SMK m. 34/1-a).

Örneğin Mardin Taşı (RG. T. 04.08.2010, S. 27662) ve İspir Kuru Fasulyesi (RG. T. 05.05.2010, S. 27572) menşe adı olarak tescil edilmiştir.

2.1.1.2.2. Mahreç İşareti

Mahreç işareti, belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri itibariyle belirli bir coğrafi alan ile özdeşleşmiş olan; üretim, işleme ya da diğer işlemlerinden en az birinin belirlenmiş coğrafi alan içinde gerçekleşmesi gereken ürünlerin konu olduğu coğrafi işareti ifade etmektedir (SMK m. 34/1-b). Ürünün mahreç işareti olabilmesi için, belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri açısından coğrafi alan ile özdeşleşmiş olması ve üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinden en az birinin belirlenmiş coğrafi alanın sınırları içerisinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Örneğin, Bergama El Halısı (RG. T. 01.09.1996, S. 22744) ve Karamürsel Sepeti (RG. T. 18.07.2010, S. 27645) mahreç işareti olarak tescil edilmiştir. Mahreç işaretinde menşe işaretinden farklı olarak belirtilen koşullara uymak şartı ile Türkiye sınırları içerisinde farklı bölgelerde de üretilebilmeleri mümkündür. Öğretide sicil bölgesinin ekonomisi ve bölgedeki üreticiler açısından mahreç işaretini kullanmanın şartlarının oluşup oluşmadığının daha sıkı denetlenmesi ve tescil belgesinde özellikle ürünün ayırt edici özellikleri

açısından daha kapsamlı bir açıklama yapılması gerektiği vurgulanmaktadır (Bozgeyik, 2009: 14 vd.).

2.1.1.3. Kullanımı

Coğrafi işaret markaların aksine bir işletmenin mallarını diğer bir işletmenin mallarından ayırt etmek amacından farklı olarak, malın belirli bir yöreden kaynaklandığını belirtmek amacıyla kullanılır (Arkan, 2016:269).

Tescilli coğrafi işareti, Coğrafi İşaret Sicilinde belirtilen şartlara uygun olarak üretim ve pazarlama faaliyeti yapan herkes kullanım hakkına sahiptir. Coğrafi işaret, amblem ile birlikte ürün veya ambalaj üzerinde kullanılmaktadır. Amblem kullanımı zorunlu bulunmaktadır (SMK m. 46/2). Ürünün üzerinde coğrafi işaret amblemi bulunması, ürünün tescilli coğrafi işaretin özelliklerini barındırdığını ve coğrafi işaretin yetkili şekilde kullanıldığını göstermektedir⁸.

Kullanım için tescil ettiren kişiden izin alınması söz konusu olmamakla birlikte, tescil ettirene bildirim yükümlülüğü bulunmaktadır. Tescil ettiren, kullanım bildirimlerini denetim için tuttuğu kullanıcı listesine ekleme ve bu sayede coğrafi işareti kullananların listesini güncel tutma ile yükümlü bulunmaktadır.



2.1.1.4. Yetkisiz Kullanım (Tecavüz)

Coğrafi işaretin özellik ve niteliklerini taşımayan ürünlerin, coğrafi işaret adı altında pazarlanması yetkisiz kullanım (tecavüz) niteliği taşımaktadır. Örneğin, Ezine’de üretilmemiş peynirin, “Ezine peyniri” adı altında pazarlanması tecavüz niteliği taşımaktadır. SMK’da sahte coğrafi işaret kullanımı yasaklanmıştır.

⁸ Ayrıca bkz. Coğrafi İşaret ve Geleneksel Ürün Adı Amblem Yönetmeliği (RG. T. 29.12.2017, S. 30285).

Coğrafi işaretlerin etkisizleştirilerek kullanımı da yasak kapsamındadır. Örneğin “Ezine peyniri” coğrafi işaretli ürünün tüm özelliklerini göstermeyen ürünün üzerine “Ezine peyniri tarzında peynir” yazması da tecavüz kabul edilmektedir. Bu tip bir kullanımda, ürünün gerçek üretim yerinin belirtilmesi de kullanımın tecavüz niteliğini değiştirmemektedir (Yıldız vd., 2021:144).

SMK m. 44/2’de koruma kapsamı ifade edilmiştir⁹. Belirtilen tecavüz fiillerinin oluşması durumunda yetkili üreticilerin önleme davası açma yetkileri bulunmaktadır.

İfade edilmelidir ki, tescilli coğrafi işaretten oluşan VEYA tescilli coğrafi işaret içeren adlar marka olarak tescil edilemez. Bu husus, SMK m. 5’de markalar bakımından mutlak tescil engeli olarak düzenlenmiştir. Mutlak tescil olması hasebiyle bu husus başvurularda TPMK tarafından resen incelenmektedir.

2.1.1.5. Denetimi

Coğrafi işaretler denetime tâbidir. İlgili denetim tescilli coğrafi işaretli ürünün üretimi, piyasaya sunulması, dağıtım ve ürünün piyasada kullanımının tescilde belirtilen özelliklere uygunluğu bakımından yapılmaktadır (SMK m. 49/1). Tescil sırasında coğrafi işaretli ürünün tanımı bilimsel ve teknik verilerle, ürünün fiziksel, kimyasal ve duyuşsal özellikleri belirtilerek yapılmalıdır. Ürüne ilişkin muğlak ifadelerden uzak, açıklayıcı, ürünün belirgin özellikleri ve üretim yeri hususunda net bilgilere yer verilmesi gerekmektedir. Zira denetim mercii, tescilli coğrafi işareti bulunduran ürünlerin tescilde belirtilen niteliklere uygunluğunu denetlemektedir (Yıldız vd.;

9 SMK m. 44/2-a kapsamında bir tecavüzün varlığı için;

1- Tescil edilen coğrafi işaretli ürünün özelliklerinin taşınmıyor olması gerekmektedir.

2- Coğrafi işaretin ticarî amaçla doğrudan veya dolaylı kullanılması gerekmektedir.

3- Aşağıdaki iki durumdan birinin gerçekleşmesi gerekmektedir.

a. Coğrafi işaretin ününden fayda sağlayacak biçimde bir kullanım söz konusu olmalıdır.

b. Tescil kapsamına giren ürünler veya bu ürünlerle ilişkilendirilebilecek nitelikteki ürünler üzerinde bir kullanım olmalıdır (Yıldız, 2019:20).

Doğrudan kullanım, coğrafi işaretin, coğrafi işaret şartlarını sağlamayan ürün veya ambalajı üzerinde doğrudan kullanılmasını ifade etmektedir (Yıldız, 2019:20). Dolaylı kullanım, tecavüz oluşturan ifadenin, ürünün tamamlayıcı pazarlama araçlarında, reklamında veya ürünle ilgili belgelerde kullanımı anlamına gelmektedir (Yıldız, 2019). Doğrudan ve dolaylı kullanımın kabulü için, coğrafi işaret ile aynı veya işitsel veya görsel bakımdan benzer bir ifadenin kullanılması zorunludur (Yıldız, 2019:20). İlişkilendirilebilecek nitelikte ürün ifadesi ise, coğrafi işareti taşıyan ürünün, bir başka ürünün üretiminde kullanıldığı durumlar bakımından önem arz etmektedir (Yıldız, 2019:21).

2021:150). Aksi durumda denetim eksik veya yanlış yapılabilir, bu durum ürünün üreticilerini ve tüketicilerini olumsuz etkileyebilir (Özgür, 2016:44).

Denetimi, tescil başvurusunda belirtilen ve TPMK tarafından yeterliliği onaylanan mercii gerçekleştirmekte ve denetim raporları yılda bir kez Kuruma sunulmaktadır (SMK m. 49/2-3).

2.1.1.6. Hükümsüzlüğü

Kanunda belirtilen birtakım hâllerde coğrafi işaretin hükümsüzlüğü menfaati olanlarca mahkemeden talep edilebilmektedir. Bu kapsamda; Kanun'da belirtilen ürün gruplarından birine dâhil bulunmaması (SMK m. 33), mahreç işareti veya menşe adı tanımının unsurlarının taşınmıyor olması (SMK m. 34), işaretin tescil engeline rağmen tescil edilmiş olması (SMK m. 35), tescil başvurusunun kanunî içeriğe uygun olmamasına rağmen tescilin gerçekleşmiş olması (SMK m. 37), yabancı ülke kaynaklı coğrafi işaretin gerekli ek şartları sağlamadan tescil edilmesi, tescilin yetkisiz kişilerce yapılması, denetim işlemlerinin, Kanunda öngörülen biçimde yerine getirilmemiş olması (SMK m. 49) durumlarında hükümsüzlük talep edilebilmektedir (SMK m. 50/2).

Mahkemece hükümsüz kılınan coğrafi işaret sicilden terkin edilir, bu kapsamda tescil edilen coğrafi işarete SMK uyarınca sağlanan koruma hiç doğmamış sayılır (SMK m. 51). Tescil boyunca coğrafi işareti kullanım hakkına sahip bulunanların kötü niyetli davranışlarından zarar görenlerin ise tazminat hakkı bulunmaktadır (SMK m. 51/2).

2.1.2. Avrupa Birliği Düzenlemeleri

Ticaret hacminin oldukça arttığı coğrafi işaret tescilli ürünlerin ulusal ve uluslararası alanda hukuken korunmalarının önemi de gün geçtikçe artmaktadır (Özgür, 2016:41-42). Türk coğrafi işaretlerinin birden çok devlette korunabilmeleri, koruma talep edilen her bir devlette ayrı bir tescil yapılmasını gerektirmektedir. Bu durum hem işlem sayısını hem maliyeti artırmaktadır (Yıldız, 2010:2313). Ancak coğrafi işaret, Avrupa Birliği (AB) Coğrafi İşaret Sicil'i'ne yapılacak tek bir tescil işlemi ile AB kapsamında koruma elde etme imkânına sahip olmaktadır (Yıldız, 2010:2313). İlgili Sicil AB Komisyonu tarafından tutulmakta olup, Belçika'da (Brüksel'de) bulunmaktadır.

AB'nin coğrafi işaretlere yönelik hukukî esas düzenlemesi "*Tarım Ürünleri ve Gıda Maddelerinde Kalite Planlamasına İlişkin 21 Kasım 2012 tarih ve 1151/2012 sayılı Tüzük*"¹⁰tür. Tüzük'te sadece belirli tarım ve gıda ürünlerine

10 Council Regulation No 1151/2012 of 21 November 2012 on Quality Schemes for Agricultural Products and Foodstuffs OJ L 343, 14.12.2012. Tüzük metni için bkz. <http://eur-lex.europa>.

ilişkin olarak coğrafi işaret tesciline izin verilmektedir. Tüzük, tarım politikalarına dayalı olarak ve tüketicinin korunması amacı ile çıkarılmıştır. Bu kapsamda tüketicilerin ürünlerin kaynaklandığı coğrafi bölge ile ilgili doğru bilgilendirilmesi amaçlanmıştır (Özgür, 2016:41). AB, coğrafi işaretleri tarım ürünlerine ilişkin kalite politikası kapsamında bir “kalite etiketi” olarak değerlendirmiş ve düzenleme altına almıştır (Yıldız, 2010). AB bu kapsamda özel niteliklere sahip gıda üreticilerini korumak ve tüketicilere karar vermelerinde yardımcı olmak için üç tür gıda kalite etiketi kullanmaktadır. Bunlar, Korumalı Menşe İşareti (Protected Designations of Origin) (PDO), Korumalı Mahreç İşareti (Protected Geographical Indications) (PGI) ve Geleneksel Uzmanlık Garantili İşaret (Traditional Specialities Guaranteed) (TSG) olarak ifade edilmektedir (Grunert, ve Aachmann, 2016:178).

Avrupa Birliği Coğrafi İşaret Sicili’ne tescil için başvuruda bulunma, başvurulara itiraz etme ve tescil edilmiş coğrafi işaretlerin hükümsüzlüğünü talep etme (hükümsüzlük davası açma) hakları bakımından, üye devletlerdeki ilgililer ile üye olmayan devletlerdeki ilgililer arasında bir ayırım gözetilmektedir (Yıldız, 2010:2313-2314). Bu kapsamda ülkemize özgü ürünlerin coğrafi işaret korumasından ülkemiz sınırları dışında da yararlanması, başta ülke ekonomimiz olmak üzere birçok açıdan önem taşımaktadır. AB’ye coğrafi işaret tescili için başvuru, ülkemizde ilgili işaretin coğrafi işaret olarak tescil edilmesi şartına bağlı bulunmaktadır (Yıldız, 2010:2314). Ülkemizin halihazırda Avrupa Birliği (AB) Coğrafi İşaret Sicilinde sekiz coğrafi işareti tescilli bulunmaktadır. Bunlar: Taşköprü Sarımsağı, Aydın İnciri, Aydın Kestanesi, Milas Zeytinyağı, Antep Baklavası, Malatya Kayısısı, Giresun Tombul Fındığı ve Bayramiç Beyazıdır.

2.1.2.1. Korumalı Menşe İşareti (PDO)

Korumalı Menşe İşareti (PDO) etiketi, belirli bir coğrafi alanda, belirli bir yerde veya ülkede üretilen, işlenen ve hazırlanan, kalite veya özellikleri belirli bir coğrafi ortam nedeniyle olan ürünleri ifade etmektedir (Özgür, 2016:45 vd.). Üretim, işleme ve hazırlama sürecinin her bölümü belirli bir coğrafi bölgede gerçekleşmelidir (Avrupa Komisyonu, 2004). Bu kapsamda bir ürünün menşe adı olarak tescil edilip korunabilmesi için ürünün, belirli bir yöreden, bölgeden yahut istisnai olarak da olsa bir ülkeden kaynaklanması, kalite veya özelliklerinin, doğal ve beşerî faktörlerin etkisiyle tamamen veya esas itibarıyla belirtilen coğrafi bölgeden kaynaklanması ve üretim basamaklarının tümünün belirtilen coğrafi bölgede gerçekleşmesi gerekmektedir (Polater, 2020:290).

Ürünün coğrafi kökeni ile özellikleri arasında objektif bir bağlantı bulunmalıdır. Ürünün karakteristik özellikleri, belirli bir coğrafi bölgenin toprak yapısı, bitki örtüsü, iklimi ve su kaynakları gibi doğal faktörler ve hayvan yetiştirme ve üretim yöntemi gibi beşerî faktörlerin etkisiyle objektif olarak belirlenebilir olmalıdır (Polater, 2020:291).

2.1.2.2. Korunmalı Mahreç İşareti (PGI)

PGI etiketinde, üretim, işleme veya hazırlama aşamalarından en az biri o coğrafi bölgede gerçekleşmektedir (Likoudis vd., 2015:283; Avrupa Komisyonu, 2004). Örneğin PGI işaretli Westfälischer Knochenschinken jambonu, Westphalia'da çok eski teknikler kullanılarak üretilir, ancak kullanılan et yalnızca Almanya'nın o belirli bölgesinde doğup yetiştirilen hayvanlardan gelmez. Bu kapsamda bir ürünün mahreç işareti olarak tescil edilip korunabilmesi için ürünün, belirli bir yöreden, bölgeden yahut istisnai olarak da olsa bir ülkeden kaynaklanması, kalitesi, ünü yahut diğer özelliklerini asıl olarak coğrafi kökeninden alması ve üretim basamaklarının en az birinin sınırları belirtilen coğrafi bölgede gerçekleşmesi gerekmektedir (Polater, 2020:292).

Menşe adıyla kıyaslandığında mahreç işaretinde farklı olarak ürünün bütün üretim basamaklarının belirtilen coğrafi bölgede gerçekleşmesi zorunlu değildir. Üretim basamaklarından yalnızca birinin belirtilen coğrafi bölgede gerçekleşmesi yeterli bulunmaktadır (Polater, 2020:292).

2.1.2.3. Geleneksel Uzmanlık Garantili İşaret (TSG)

TSG işareti, belirli bir coğrafi bölgeye bağlı olmaksızın ürünün yapıma şekli veya bileşimi gibi geleneksel yönleri vurgular. TSG tescili ürünü tahri-fata ve kötüye kullanıma karşı korur. TSG etiketli ürünlerde üretim şekli korunmaktadır ancak başka bir yerde üretilbilir (Avrupa Komisyonu, 2004)¹¹.

2.2. Coğrafi İşaretlerin Kullanımı ve Tüketiciler

2.2.1. Coğrafi İşaret Etiketleri Farkındalığı

Coğrafi işaretlerin özellikle kalite algılaması üzerindeki etkisine rağmen işletmeler tarafından kullanılması noktasındaki en temel sorun, coğrafi işaret etiketlerinden tüketicilerin farkında olmamaları veya eksik yorumlamaları-

11 Geleneksel ürün adları Türk hukuk sisteminde de ilk defa SMK ile düzenlenmiştir. Ancak SMK, geleneksel ürün adlarını sınai mülkiyet hakkı olarak kabul etmemektedir. Geleneksel üretim veya işleme yöntemi veya geleneksel bileşim kaynağı ve/veya geleneksel hammadde ve malzemeden üretim koşulu ile mahreç işareti ve menşe adı kapsamında bulunmayan ve ilgili pazarda bir ürünü tanımlamak için geleneksel olarak en az otuz yıldır kullanıldığı ispatlanan adlar, geleneksel ürün adı altında tescil edilebilmektedir (Suluk vd., 2018:344; Yıldız, 2018: 28vd.). Örneğin Ezo Gelin çorbası bu kapsamda tescil edilmiştir. Geleneksel ürün adları çalışmamız kapsamı dışında bulunduğundan, bu hususta ayrıntılı açıklama yapılmayacaktır.

dır. Tüketicilerin, coğrafi işaretlerin tam olarak ne anlama geldiğini bilmediği, özellikleri noktasında farkında olmadığı durumlarda işletmelerin bu etiketleri kullanması neticesinde beklenen faydalar da ortaya çıkmayacaktır. Coğrafi işaretlere yönelik tüketici bilinci ve etiket bilgilerinin anlaşılması, ürünlerin kalitelerinin belirlenmesi, sürdürülmesi ve iletilmesi için oldukça önemlidir (Verbeke vd., 2012:214). Literatür içerisindeki bazı çalışmalarda gıda ürünlerinde coğrafi işaret etiketlerinin tüketiciler tarafından beklenen önemde görülmediği ortaya çıkmaktadır (Aprile ve Gallina, 2008:15; Kos vd., 2019:371; Teuber, 2011:913). Aprile ve Gallina (2008:7) çalışmalarında katılımcıların %30'unun menşe adı (PDO), %16'sının ise mahreç işareti (PGI) etiketinden haberdar olduklarını bulmuştur. Teuber (2011:907), menşe adı (PDO) ve mahreç işareti (PGI) etiketlerinden katılımcıların sadece %9,6'sının farkında olduğunu tespit etmiştir.

Bu çalışmaların aksine Verbeke vd. (2012:213) ise altı farklı Avrupa ülkesindeki tüketicilerin coğrafi işaret etiketlerinin farkındalıkları üzerine yapmış oldukları çalışmada menşe adı (PDO) farkındalık düzeyinin %68, mahreç işareti (PGI) farkındalık düzeyinin ise %36,4 olduğunu bulmuşlardır. Grunert ve Aachmann, (2016:178) yaptıkları çalışmada konuyla ilgili 35 çalışmayı incelemişler ve genel anlamda coğrafi işaret kalite etiketlerinin tüketiciler karar verme sürecindeki etkilerinin nispeten düşük olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Literatür içerisindeki temel sonuçlar, tüketicilerin coğrafi işaret etiketlerinden farkındalık düzeylerinin nispeten düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

2.2.2. Kalite Göstergesi Olarak Coğrafi İşaretler

Genel anlamda kalite, tüketicilerin beklentilerinin işletmeler tarafından karşılanmasıdır. Algılanan kalite, tüketicilerin bir işletmenin ürününün genel mükemmelliği veya üstünlüğü hakkındaki yargısı olarak tanımlanmaktadır (Zeithaml, 1987:5). Hukuki korumanın yanı sıra coğrafi işaretlerin kullanımının işletmelere tüketicileri ile iletişim kurabilme, kalite algılarını yükseltme ve bu sayede satışlarını artırabilme olanağı sağlaması da beklenmektedir. Coğrafi işaretlerin üreticiler ile tüketiciler arasında bir iletişim aracı olarak kullanılmasının altında yatan nedenleri işaret teorisi açıklamaktadır. İşaret teorisine göre, tüketicilerin ürünler hakkında bilgi eksikliği olduğunda, tüketicilere ürünleri ve markaları doğrudan değerlendiremeyecek yönlerini daha iyi anlamalarına olanak sağlayacak bilgiler yani işaretlerin sağlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Savelli vd., 2022:1353). Belirli bir markanın veya ürünün kalitesi ve beklediği faydayı bulabilme durumu hakkında değerlendirme yapmak için bilgi düzeyi eksik olan bir tüketici, coğrafi işaretler gibi kalite işaretleri arayabilmektedir.

Tüketiciler genellikle pek çok ürüne ilişkin olarak değerlendirme yapabilmek açısından uzman değildir ve üretim süreçleri hakkında çok az bilgiye sahiptir (Jover vd., 2004:454) Özellikle tüketiciler ürün kategorilerine aşına değillerse veya ürünleri hakkında kişisel deneyime sahip değillerse bu zorluk daha da artmaktadır (Dekhili vd., 2021:672). İşte bu noktada coğrafi işaret etiketlemesi hem özgünlük hem de ürün güvenliği açısından önemli bir işaret olarak kabul edilmektedir (Chen, 2021:4109) ve satın alma durumunda tüketicilere kalite hakkında ipuçları sağlayabilmektedir (Aprile vd., 2012:1). Ürünler hakkındaki nitelikler satın almadan önce bilinmediğinden, ortaya çıkan kalite belirsizliği, tüketicileri bir ürünün kalitesi hakkında beklentiler oluşturmak için kalite ipuçlarını kılavuz olarak kullanmaya yönlendirmektedir (Steenkamp, 1990:309). Bu nedenle, coğrafi işaret etiketleri ürünlerin kalite algılamaları üzerinde etkiye sahiptir ve bu nedenle de daha fazla sayıda işletme ürünlerine coğrafi işaret etiketleri almak için güdülenmektedir.

Barjolle ve Sylvander (1999:46), bir coğrafi işaretin başarısını belirlemede en önemli faktörlere göre 21 menşe adlı (PDO) ve mahreç işaretli (PGI) ürününü analiz etmişler ve en önemli başarı göstergelerinin birinin de ürünlerin özgünlüğü olduğu sonucuna varmışlardır. Bu nedenle, coğrafi işaret etiketleri, ürünleri tanıtmak için uygun bir araç gibi görünmektedir. Coğrafi işaret etiketlerinin, tüketicilerin kalite algılamaları üzerindeki etkisi literatür içerisinde tartışılmıştır. Kos vd. (2019:366), yaptıkları çalışmada coğrafi işaret etiketlerinden menşe adının (PDO) farkında olan tüketicilerin kalite algılamalarında etiketin olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve tüketicilerin menşe adının (PDO) daha kaliteli ürünleri çağrıştırdığını saptamışlardır. Benzer biçimde Fontes vd. (2012:300) de menşe adının (PDO) katılımcılar tarafından yüksek kalite ile ilişkilendirildiğini çalışmalarında bulmuşlardır. Carpenter ve Larceneux (2008:499) mahreç işaretinin (PGI) tüketicilere açıklamalar yaptıktan sonra genel kalite algılamasını artırdığını tespit etmiştir. Verbeke vd. (2012:225), altı farklı Avrupa ülkesindeki tüketicilerin üzerine yaptıkları çalışmalarında coğrafi işaret etiketlerinin tüketicilerin ürünün kalite düzeyi algılamaları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Kısacası tüketicilerde şayet coğrafi işaret etiketleri farkındalığı var ise, bu farkındalığın tüketicilerin kalite algılamalarını artırabileceği söylenebilir. Bu noktada bir kalite göstergesi olarak coğrafi işaretlerin kullanımındaki en büyük etkenin, tüketicilerin işaretlerin farkında olmamaları veya ne anlama geldiğini bilmemeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Tüketiciler şayet coğrafi işaretlerin farkında olurlar ise coğrafi işaretli ürünlerden bekledikleri kalite de yüksek olacaktır.

H₁: Coğrafi işaret farkındalığı algılanan kaliteyi olumlu yönde etkilemektedir.

2.2.3. Coğrafi İşaret Etiketlerinin Satın Alma Ve Tavsiye Etme Üzerindeki Etkisi

Coğrafi işaret etiketleri tüketicilere açıklandığında veya tüketiciler tarafından bilindiğinde, değere dayalı etiketin, etiketi taşıyan ürünlerle ilgili hem açıklayıcı hem de çıkarımsal inançlar üreten etkili bir pazar işareti olarak çalıştığı görülmektedir (Carpenter ve Larceneux, 2008:504). İşletmelerin ekonomik başarısı, ürünlerini tekrar satın alan müşterilerini koruma yeteneğine bağlıdır (Rust vd, 2004:126). İşletmeler genellikle müşterilerini elde tutmak ve ürünlerini tekrar satın almalarını sağlayarak uzun vadeli bir ilişki kurmak için büyük çaba göstermektedir. Chrysochou vd., (2012:161), menşe adı etiketi taşıyan markaların, taşımayan markalara kıyasla daha yüksek düzeyde müşteri sadakati yakaladıklarını saptamışlardır. Aprile vd. (2012:15) yapmış olduğu çalışmada katılımcıların menşe adı (PDO) etiketine sahip bir ürün için en yüksek fiyatı ödemeye istekli olduklarını bulmuştur. Coğrafi işaret etiketli ürünler hakkında bilgi düzeyi yüksek olan kişiler daha fazla ödeme yapmaya daha isteklidirler (Doğan ve Adanacıoğlu, 2021:7). Genel anlamda tüketiciler coğrafi işaret etiketlerinin farkında olduklarında kalite ile ilişkilendirmekte ve satın alma niyeti ve tavsiye etmeyi etkilemektedir.

Tüketicilerin coğrafi işaret farkındalığının ürün tercihi ve satın alma üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Scarpa ve Del Giudice (2004:9), İtalya'daki sızma zeytinyağı ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışmada coğrafi işaretli etiketlerin tüketicilerin yöresel ürünlere yönelik tercihlerde etkili olduğunu bulmuşlardır. Carpenter ve Larceneux (2008:499) yapmış oldukları çalışmada mahreç işareti etiketinin Fransız tüketicilerin gıda ürünü tercihlerindeki etkisini deneysel bir araştırma ile ele almışlardır. Çalışma bulgularında tüketicilere mahreç işareti etiketi açıklandığında satın alma niyeti üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

H₂: Coğrafi işaret farkındalığı satın alma niyetini olumlu yönde etkilemektedir.

H₃: Coğrafi işaret farkındalığı tavsiye etmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

3. YÖNTEM

Coğrafi işaretlere yönelik tüketici farkındalığı ile tüketicilerin kalite algılamaları ve tercihleri üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Coğrafi işaret kullanımının, TPMK'nın internet adresinde belirtilen coğrafi işaretli ürünler bilgisinden yola çıkarak daha çok yöresel ürün olarak ifade edilebilecek ürün gruplarını kapsadığı için çalışmamızda yöresel ürünlere yönelik tüketici tutumları ele alınmıştır.

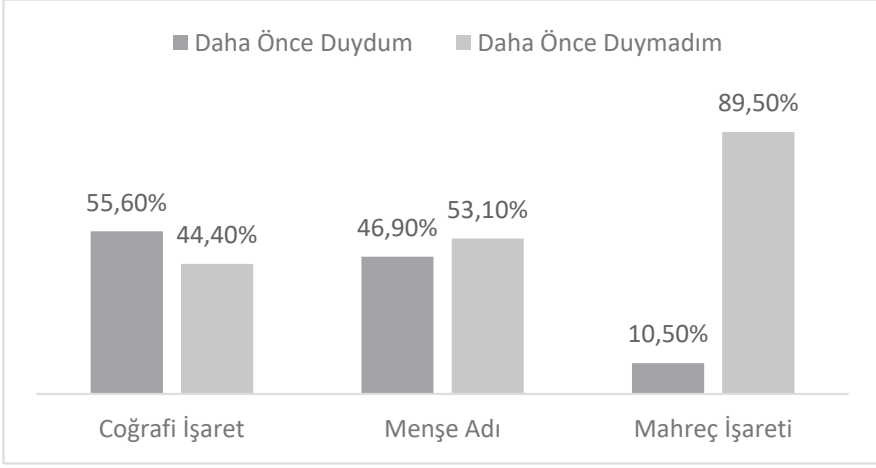
Kolayda örnekleme yöntemi seçilerek internet üzerinden yöresel ürün satın alımı gerçekleştiren 162 tüketiciye ulaşılarak online anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anket formu üç bölüm şeklinde hazırlanmıştır. İlk bölümde katılımcıların coğrafi işaret farkındalıklarının belirlenebilmesi için genel olarak coğrafi işaret, coğrafi işaret etiketlerinden menşe adı ve coğrafi işaret etiketlerinden mahreç işareti daha önce duyup-duymadıkları, ilk akla gelenler ve bildikleri coğrafi işaretli ürünlere yönelik toplam yedi soru yer almıştır. Daha sonra coğrafi işaret, menşe adı etiketi ve mahreç işareti etiketi kavramları açıklandıktan sonra, menşe adı etiketi ve mahreç işareti ile ilgili ayrı ayrı olarak sorulara yer verilmiştir. Algılanan kalite yapısını ölçmek için Yoo ve Donthu (2001:14)'nin çalışmasında kullandıkları iki soru, satın alma niyeti yapısını ölçmek için Ajzen (1991:1118)'nin çalışmasında kullandıkları iki soru, farkındalık için Yoo ve Donthu (2001:14)'nin çalışmasında kullandıkları üç soru ve çevresindekilere tavsiye etme için de Brown vd. (2005:135)'in kullanmış oldukları iki soru olmak üzere menşe adı ve mahreç işareti olmak üzere toplam 18 soru katılımcılara yöneltilmiştir. Sorular, 1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde ölçeklendirilmiştir. Anket formunun son kısmında ise cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve meslek olmak üzere demografik değişkenlerinin yer aldığı sorular yer almıştır. Verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların %59'u (96 kişi) kadın, %41'i (66 kişi) ise erkektir. Yaş ortalamaları ise 29,9'dur.

4. BULGULAR

4.1. Tüketicilerin Coğrafi İşaret Farkındalığı

Araştırma bulgularında öncelikle katılımcılara ürünlerde coğrafi işaret etiketi kavramını daha önce duyup-duymadıkları şeklinde soru yöneltilmiştir. Katılımcıların %55,6'sı (90 kişi) ürünlerde coğrafi işaret etiketi kavramını daha önce duyduklarını, %44,4'ü (72 kişi) ise daha önce duymadıklarını belirtmişlerdir (Şekil 1). Daha sonra spesifik olarak katılımcılara ürünlerde coğrafi işaret etiketlerinden Menşe adı kavramını daha önce duyup-duymadıkları sorulmuştur. Şekil 1'de sunulduğu gibi katılımcıların %46,9'u (76 kişi) daha önce duyduklarını, %53,1'i (86 kişi) ise daha önce duymadıklarını ifade etmişlerdir. Ürünlerde coğrafi işaret etiketlerinden Mahreç işareti kavramından katılımcıların farkındalıklarına bakıldığında ise katılımcıların %89,5'inin (145 kişi) daha önce duymadıklarını belirtmişlerdir. Mahreç işareti kavramını daha önce duyduğunu ifade eden katılımcıların oranı ise %10,5'tir (17 kişi).

Şekil 1. Coğrafi İşaret, Menşe Adı ve Mahreç İşareti Farkındalığı



4.2. Coğrafi İşaret Kullanımının Tüketicilerin Algılanan Kalite, Satın Alma Niyeti ve Çevresindekilere Tavsiye Etme Üzerindeki Etkisi

Coğrafi işaret etiketleri kullanımının işletmelere hukuki korunma faydalarının yanı sıra tüketicilerin algıları ve tercihleri üzerinde de olumlu etkisinin olması beklenmektedir. Literatürde de ifade edildiği gibi ancak bu etki tüketiciler farkında olduktan sonra ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla öncelikle menşe ve mahreç işaretleri için ayrı ayrı olmak üzere katılımcılara kısa bilgi verilmiş, daha sonra ise bu bilgiler ile farkındalık, algılanan kalite, satın alma niyeti ve tavsiye etme yapılarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Araştırma hipotezlerinin doğruluğunun sınanmasına geçilmeden önce yapılara ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve Tablo 1’de temel sonuçlara yer verilmiştir. Harman (1976)’ın yaklaşımı çerçevesinde öncelikle alt boyutların anlamlılığı değerlendirilmesinin yapılabilmesi için tüm değişkenlerin tek bir boyut altında açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tek bir boyut altında verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun-olup olmadığı değerlendirilebilmesi için Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri (0,877) ve Bartlett küresellik testi sonucuna (0,000) bakılmış ve sınır değerlerin oldukça üzerinde ($>0,70$ ve $p<0,05$) değerler sahip olduğu için faktör analizine uygun olduğu şekline değerlendirme yapılmıştır. Tek bir boyut altında açıklanan varyans değeri ise 46,904’tür. Bu sonuç yapıların tek bir boyutta değil, alt boyutlar halinde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle alt boyutlar halinde açıklayıcı faktör analizi daha sonra ise doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve Tablo 1’de sonuçlara yer verilmiştir. Tüm yapılara ilişkin olarak

Açıklanan Varyans değerleri 0,60'ın, Öz Değerler ise 1'in üzerinde değerler almış, ayrıca Cronbach's Alpha Değerleri de 0,70'in üzerinde yer almıştır.

Tablo 1. Açıklayıcı, Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Sonuçları

Yapılar ve Gözlenen Değişkenler	Standardize Edilmiş Katsayı Değerleri ve t değerleri	Açıklanan Varyans-Öz Değer	Alpha ve CR
Farkındalık			
Menşe adı / Mahreç işaretini bir ürünün ambalajı üzerinde gördüğümde hemen tanıyabilirim.	0,92 21,36	%87,65	0,92 0,98
Menşe adı / Mahreç işaretinin anlamının farkında olurum.	0,96 23,00		
Menşe adı / Mahreç işaretinin özellikleri kolayca aklıma gelir.	0,93 21,83	2,63	
Algılanan Kalite			
Menşe adı / Mahreç işaretli bir ürünün, olmayanlara kıyasla daha kaliteli olacağını düşünüyorum.	0,88 19,52	%89,36	0,88 0,91
Menşe adı / Mahreç işaretli bir ürünün kalite düzeyinin genel anlamda yüksek olacağını düşünüyorum.	0,96 22,17		
Satın Alma Niyeti			
Menşe adı / Mahreç işareti olmayan ürünlere kıyasla menşe adı / Mahreç işareti taşıyan ürünleri tercih ederim.	0,93 21,64	%89,55	0,88 0,92
Menşe adı / Mahreç işareti taşıyan ürünleri satın alırım.	0,92 21,35		

Yapılar ve Gözlenen Değişkenler	Standardize Edilmiş Katsayı Değerleri ve t değerleri	Açıklanan Varyans-Öz Değer	Alpha ve CR
Tavsiye Etme			
Menşe adı / Mahreç işareti taşıyan ürünleri almaları konusunda çevremdekilere tavsiyede bulunurum.	0,93 21,76	%90,15	0,89 0,92
Şayet bir tanıdığım ürün tercihi aşamasında ise Menşe adı / Mahreç işareti taşıyan ürünleri tercih etmesini öneririm.	0,92 21,32	1,80	

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda gerçekleşen uyum iyiliği değerleri şu şekilde gerçekleştirilmiştir. Ki-kare: 69,61; SD: 21; Ki-kare/SD: 3,31; RMSEA: 0,085; NFI: 0,99; NNFI: 0,98; CFI: 0,99; IFI: 0,99; RFI: 0,98; GFI: 0,95; AGFI: 0,90 ve SRMR: 0.016. Bu değerlere bakıldığında iyi derecede uyum iyiliği değerlerinin gerçekleştiği görülmektedir. Tablo 1'de görüldüğü üzere her bir yapıya ilişkin gözlemlenen değişkenlerin standardize edilmiş katsayı değerleri 0,50'nin üzerinde değer almış ve Birleşik Güvenilirlik değerleri de 0,70'ten büyük bulunmuştur. Fornell ve Larcker (1981:41)'in yapı geçerliliği yaklaşımı ile ölçümlerin değerlendirilmesi yapılmış, ayırım geçerliliğinin sağlanabilmesi için AVE değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2'de yer alan sonuçlara göre tüm yapılara ilişkin AVE değerleri 0,50'nin üzerinde bir değer almış, korelasyon ve korelasyon karelerinden ise her bir hücrede daha büyük bir değer olarak gerçekleşmiştir. Yakınsak geçerlilik için ise Tablo 1'de standardize edilmiş katsayı ve t değerlerine bakıldığında tüm soruların uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Ortalama, Korelasyon, Standart Sapma ve AVE Değerleri

	FAR	AK	SAN	TAV
Farkındalık	1	0,467**	0,510**	0,500**
Algılanan Kalite	0,218	1	0,695**	0,646**
Satın Alma Niyeti	0,26	0,483	1	0,805**
Tavsiye Etme	0,25	0,417	0,648	1

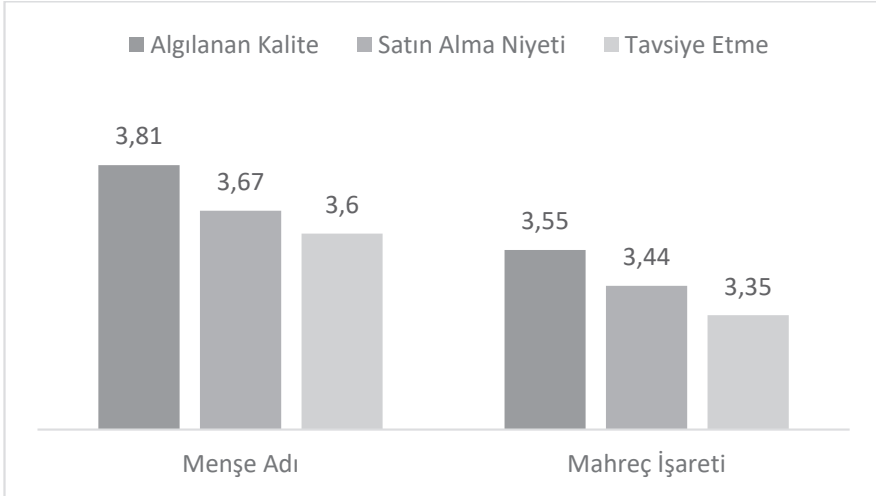
Bu etkinin özellikle menşe adı ve mahreç işareti açısından farklılıklarının ortaya konulması için Tek Yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır. Tablo 4'te sonuçlara yer verilmiştir. Satın alma niyeti ve tavsiye etme açısından menşe adı ve mahreç işareti arasında bir farklılık yoktur ($p>0,05$). Bununla birlikte algılanan kalite açısından bir farklılık olduğu ($p<0,05$), menşe adının, mahreç işaretine göre algılanan kalite bakımından daha yüksek bir değer aldığı bulunmuştur.

Tablo 4. ANOVA Sonuçları

	Menşe Adı		Mahreç İşareti		F	ANL
	ORT	SAP	ORT	SAP		
Algılanan Kalite	3,81	1,05	3,55	1,03	4,64	0,032
Satın Alma Niyeti	3,67	1,04	3,44	1,08	3,58	0,059
Tavsiye Etme	3,60	1,16	3,35	1,16	3,74	0,054

Şekil 2'de Menşe adı ve mahreç işaretlerine yönelik katılımcıların algılanan kalite, satın alma niyeti ve tavsiye etme ortalamaları gösterilmiştir.

Şekil 2. Algılanan Kalite, Satın Alma Niyeti ve Tavsiye Etme Ortalamaları



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

1992 yılından itibaren Avrupa Birliği (AB), menşee bölgelerinin ötesinde itibar kazanmış ürün üreticilerine, isimlerinden yararlanan bölge dışı üreticilerin haksız rekabetine karşı koruma sağlamaya çalışmaktadır (Carpenter ve Larceneux, 2008:500). Bu amacı sağlamak için AB, coğrafi işaret etiketlerini desteklemeyi sürdürmektedir ve buna ilişkin hukukî düzenlemeler yürürlüğe koymuştur. Ülkemiz de coğrafi işaretlere ilişkin AB ile uyumlu hukukî düzenlemeler yapmıştır. Coğrafi işaretler SMK'da hüküm altına alınmıştır (SMK m. 33 vd.). SMK'da coğrafi işaretin tanımı, tescili, türleri, tescile ilişkin başvuru şartları, kullanımı, denetimi, yetkisiz kullanım (tecavüz halleri) ve hükümsüzlüğüne ilişkin düzenlemeler bulunmaktadır. Tüketicilerin ve ürünün yetkili üreticilerinin korunması bakımından önemi hasebiyle çalışmamızda bu düzenlemelerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Coğrafi işaret tescili ile sağlanan koruma ülkeseldir. Bunun dışında tek bir tescille AB kapsamında geniş ölçekte koruma sağlanması da mümkündür. AB'nin tescil için başvuruda bulunmaya veya yapılan başvuruya itiraz etmeye ilişkin olarak üye devlet ilgilisi olma yönünde bir şartı bulunmamaktadır. Temelde ekonomik olmak üzere birçok kapsamda fayda sağlama bakımından AB kapsamında coğrafi işaret tescili de önem arz etmektedir.

Ürünlerin coğrafi kökeninin vurgulanması günümüzde oldukça önemli hale gelmektedir. Tüketiciler aynı zamanda güvenilir sertifikalar ve ürünlerin menşee ile üretim yöntemleri için güvence aramaktadırlar (Kovács ve Zsarnóczy, 2007:2). Kalite etiketi, bir ürüne veya ambalajına konulabilen, ürünün veya ürünü yapmak için yapılan işlemin belirli standartlara uygun olduğunu ve bu uygunluğun belgelendiğini gösteren bir grafik sembolü için kullanılan bir terimdir (Velčovská, 2012:1046). İşaret teorisine göre tüketiciler bir ürünü kalite göstergeleri olarak görülen bir dizi ipucuyla ilişkilendirerek değerlendirme yapmaktadır. Coğrafi işaretlerin temel işlevlerinden biri tüketicilere bilgi ve kalite sağlamaktır. Bu da AB mevzuatı tarafından savunulduğu gibi, üreticiler için faydalar sağlayabilir ve kırsal kalkınma süreçlerini teşvik edebilir (Cei vd., 2018:3744). Tüketicilerin ürünlerinin kalitesine, özgünlüğüne, etik standartlarına, menşeeine ve sürdürülebilir üretimine son derece önem verme eğiliminde olmaları nedeniyle coğrafi işaretli ürünler üzerine literatür içerisinde gittikçe artan bir ilgi mevcuttur (Likoudis vd., 2015:283). Tüketicilerin gözünde kalite algılamaları, onların ürün ve hizmet tercihleri noktasında oldukça önemlidir. İşletmeler tüketicilere sundukları ürün ve hizmetlerin, onların beklentilerini karşıladıklarına yönelik pek çok işaret kullanmaktadır. Ürün ambalajlarının etiketlerinde yer alan coğrafi işaretler de bunlardan birisidir. Yapılan bu çalışmada coğrafi işaret etiket far-

kındalığının; algılanan kalite, satın alma niyeti ve tavsiye üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu faydanın sağlanabilmesi için coğrafi işaret etiketlerinden işletmelerin fayda sağlayabilmelerinde tüketicilerin etiketlerin ne anlama geldiğinden farkında olması gerekmektedir. Bu noktada tüketicilerin farkındalık sağlama ve bilinçlendirme faaliyetlerine ağırlık verilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ajzen, I. (1991). "The Theory of Planned Behavior". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50(2), 179-211.
- Aprile, M. C., & Gallina, G. (2008). "Quality Perception Using Signals On Food Labels: An Analysis On Italian Consumers", **In 18th Annual IAMA Symposium**, 14-17.
- Aprile, M. C., Caputo, V., & Nayga Jr, R. M. (2012). "Consumers' Valuation of Food Quality Labels: The Case of The European Geographic Indication and Organic Farming Labels", **International Journal of Consumer Studies**, 36(2), 158-165.
- Arı, Z. (2002). "Coğrafi İşaret Kavramı ve Coğrafi İşaretlerin Tescili", **Prof. Dr. Ömer Teoman'a 55. Yaş Günü Armağanı**, C.1, 45-68.
- Arkan, S. (2016). **Ticari İşletme Hukuku**. 22. Baskı, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara.
- Avrupa Komisyonu (2004), https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained_en#:~:text=The%20GI%20protects%20the%20name,attributable%20to%20its%20geographical%20origin, Erişim Tarihi: 07.11.2022.
- Ayhan, R., Çağlar, H., Yıldız, B., & İmirlioğlu, D. (2021). **Sınai Mülkiyet Hukuku**, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Barjolle, D., & Sylvander, B. (1999). "Some Factors of Success for Origin Labeled Products in Agri-Food Supply Chains in Europe: Market, Internal Resources and Institutions", **67th EAAE Seminar**, 46-71.
- Bozgeyik, H. (2009). "Coğrafi İşaretlerin Kullanımı ve Denetimi (Antep Baklavasının Coğrafi İşaret Olarak Tescili Üzerine)", **Ankara Barosu Fikri Mülkiyet ve Rekabet Hukuku Dergisi**, 9(2), 9-22.
- Briggeman, B. C., & Lusk, J. L. (2011). "Preferences for Fairness and Equity in the Food System", **European Review of Agricultural Economics**, 38(1), 1-29.
- Brown, T. J., Barry, T. E., Dacin, P. A., & Gunst, R. F. (2005). "Spreading the Word: Investigating Antecedents of Consumers' Positive Word-of-mouth Intentions and Behaviors in a Retailing Context". **Journal of Academy of Marketing Science**, 33(2), 123-138.
- Carpenter, M., & Larceneux, F. (2008). "Label Equity and The Effectiveness of Values-Based Labels: An Experiment with Two French Protected Geographic Indication Labels", **International Journal of Consumer Studies**, 32(5), 499-507.

- Cei, L., Defrancesco, E., & Stefani, G. (2018). "From Geographical Indications to Rural Development: A Review of the Economic Effects of European Union Policy", *Sustainability*, 10(10), 3745.
- Chen, N. H. (2021). "Geographical Indication Labelling of Food and Behavioural Intentions", *British Food Journal*, 123(12), 4097-4115.
- Chrysochou, P., Krystallis, A., & Giraud, G. (2012). "Quality Assurance Labels as Drivers of Customer Loyalty in the Case of Traditional Food Products", *Food Quality and Preference*, 25(2), 156-162.
- Dekhili, S., Crouch, R., & El Moussawel, O. (2021). "The Relevance of Geographic Origin in Sustainability Challenge: The Facets of Country Ecological Image". *Journal of Consumer Marketing*, 38(6), 664-678.
- Doğan, N., & Adanacioğlu, H. (2021). "Consumers' Willingness to Pay for Traditional Products with Geographical Indication: A Case Study on Pestil From Gümüşhane, Turkey", *Food Science and Technology*, 42, 1-9.
- Fontes, M. A., Banović, M., Cardoso Lemos, J. P., & Barreira, M. M. (2012). "PDO Beef Recognition: How Can We Improve it?", *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 24(4), 288-305.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics", *Journal of Marketing Research*, (18), 382-388.
- Grunert, K. G., & Achmann, K. (2016). "Consumer Reactions to the Use of EU Quality Labels on Food Products: A Review of the Literature", *Food Control*, 59, 178-187.
- Gündoğdu, G. (2006). *Türk Hukukunda Coğrafi İşaret Kavramı ve Korunması*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Harman, H.H. (1976), *Modern Factor Analysis*, 3rd Edition, The University of Chicago Press, Chicago.
- Jover, A. J. V., Montes, F. J. L., & Fuentes, M. D. M. F. (2004). "Measuring Perceptions of Quality in Food Products: The Case of Red Wine". *Food Quality and Preference*, 15(5), 453-469.
- Kos Skubic, M., Erjavec, K., & Klopčič, M. (2019). "Consumer Awareness of PDO-labelled Food in Slovenia", *Italian Journal of Animal Science*, 18(1), 366-371.
- Kovács, Á., & Zsarnóczay, G. (2007). "Protected Meat Products in Hungary—local Foods and Hungaricums", *Anthropology of Food*, (S2).
- Likoudis, Z., Sdrali, D., Costarelli, V., & Apostolopoulos, C. (2016). "Consumers' Intention to Buy Protected Designation of Origin and Protected Geographical Indication Foodstuffs: The Case of Greece", *International Journal of Consumer Studies*, 40(3), 283-289.

- Oğuz, A. (2009). “Bir Sınai Hak Olarak Coğrafi İşaret Koruması”, **Legal Fikri ve Sınai Haklar Dergisi**, (19), 568-580.
- Özgül, D. (2016). “1151/2012 Sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Tarım Ürünleri ve Gıda Maddeleri ile İlgili Kalite Düzenlemeleri Tüzüğüne Şartname Kavramı”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, 18(2), 41-73.
- Polater, S. (2020). Avrupa Birliği ve Türk Hukukunda Menşee Adının ve Mahreç İşaretinin Tescil Edilebilme Şartları, **Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi**, 6(2), 283-309.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). “Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy”, **Journal of Marketing**, 68(1), 109-127.
- Santeramo, F. G., & Lamonaca, E. (2020). “Evaluation of Geographical Label in Consumers’ Decision-Making Process: A Systematic Review and Meta-Analysis”, **Food Research International**, 131, 1-7.
- Savelli, E., Gregory-Smith, D., Murmura, F., & Pencarelli, T. (2022). “How to Communicate Typical-Local Foods to Improve Food Tourism Attractiveness”, **Psychology & Marketing**, 39(7), 1350-1369.
- Scarpa, R., & Del Giudice, T. (2004). “Market Segmentation via Mixed Logit: Extra-virgin Olive Oil in Urban Italy”, **Journal of Agricultural & Food Industrial Organization**, 2(1), 1-18.
- Steenkamp, J. B. E. (1990). “Conceptual Model of the Quality Perception Process”, **Journal of Business Research**, 21(4), 309-333.
- Suluk, C., Karasu, R., & Nal, T. (2018). **Fikri Mülkiyet Hukuku**, 2. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Tekinalp, Ü. (2012). **Fikri Mülkiyet Hukuku**, 5. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul.
- Teuber, R. (2011). “Consumers’ and Producers’ Expectations Towards Geographical Indications: Empirical Evidence for a German Case Study”. **British Food Journal**, 900-918.
- TPMK, (2022). <https://ci.turkpatent.gov.tr/sayfa/avrupa-birli%C4%9Finde-co%C4%9Fraf-i-%C5%9Faret>, Erişim Tarihi: 07.11.2022.
- Velcovska, S. (2012). “Food Quality Labels and Their Perception by Consumers in the Czech Republic”. **International Journal of Economics and Management Engineering**, 6(6), 1046-1052.
- Verbeke, W., Pieniak, Z., Guerrero, L., & Hersleth, M. (2012). “Consumers’ Awareness and Attitudinal Determinants of European Union Quality Label Use on Traditional Foods”, **Bio-based and Applied Economics**, 1(2), 213-229.

- Yıldız, B. (2019). “Coğrafi İşarete Tecavüz Niteliği Taşıyan Bazı Fiiller Hakkında-Avrupa Birliği Adalet Divanı Kararları Işığında Bir Değerlendirme”, **İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, 10(1), 16-24.
- Yıldız, B. (2018). “Sinaî Mülkiyet Kanunu Açısından Geleneksel Ürün Adları”, **İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, 9 (1), 27-60.
- Yıldız, B. (2010). “Türk Coğrafi İşaretlerinin Avrupa Birliği’nde Korunması Kapsamında, Ülkemiz Açısından Önem Taşıyan Bazı Coğrafi İşaretlerin Avrupa Birliği Coğrafi İşaret Sicili’ne Diğer Devletlerdeki Gruplar Tarafından Tescillerinin Hukuki Sonuçlarının Değerlendirilmesi”, **Prof. Dr. Fırat Öztan’a Armağan**, C. II. 2311-2332.
- Yıldız, B. (2008/3). “Ticaretle Bağlantılı Fikri Mülkiyet Hakları Sözleşmesi’nde (Trips’de) Coğrafi İşaretlere İlişkin Düzenlemeler”, **Ankara Barosu Fikri Mülkiyet ve Rekabet Hukuku Dergisi**, 8(3), 45-106.
- Yıldız, B. (2008/1). “WIPO’nun Coğrafi İşaret Hukuku Alanındaki Faaliyetleri ile Paris, Madrid Ve Lizbon Sözleşmelerinde Coğrafi Köken Gösteren İşaretlere İlişkin Düzenlemeler”, **Ankara Barosu Fikri Mülkiyet ve Rekabet Hukuku Dergisi**, 8(1), 35-99.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). “Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale”, **Journal of Business Research**, 52(1), 1-14.
- Zeithaml, V. A. (1988). “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence”, **Journal of Marketing**, 52(3), 2-22.

Tematik Restoranlar: Dünya ve Türkiye Örnekleri

Tezel Malkoçoğlu¹

Alpaslan Adil²

Salim Okan Gündoğdu³

Özet

Günümüzde artık yalnızca yiyecek- içecek hizmetinin yetmediği görülmektedir. Bundan dolayı bireylerin keyif alması ve farklı ambiyanslar ile deneyim yaşama olanağı sunulması gerekmektedir. Bunun sebebi olarak değişen tüketici beklentileri gösterilebilir. Bireyler artık restorana gittikleri zaman sadece yiyecek-içecek hizmeti değil bunun yanında farklı deneyimler yaşamak istemektedirler. Bu bağlamda tematik restoranlar büyük önem arz etmektedir. Buna ek olarak son yıllarda eater-tainment kavramı uluslararası literatürde yerini almaktadır. Eater-tainment, Türkçe karşılığı olarak eğlenirken yemek şeklinde ifade açıklanabilir. Bu bağlamda restoranlar müşterilerine kendilerini özel hissettirmeyi amaç edinmişlerdir. Mekan dizaynından, personel sunumuna kadar yaşatılacak her deneyim ile birlikte müşterilerin restoranda daha fazla tutulmaları hedeflenmektedir. Özellikle hizmet sektöründe tüketiciler artık hizmete değil deneyime ücret ödemektedirler.

Çalışma kapsamında, turizm sektörü temelinde tematik ve tematik restoranların kavramsal olarak değerlendirilmesi, sektöre özgü önerilerin ortaya koyulması, Türkiye’den ve dünyadan örnekler ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu çalışma ikincil veri kaynakları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda değişen tüketici beklentilerinin turizm sektörü bağlamında ele alınarak özellikle yiyecek- içecek işletmelerinde rekabet üstünlüğünü ele alabilmek adına önemli katkılar sunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1. TEMATİK RESTORAN

Türk Dil Kurumu (2017)’na göre restoran; yemeklerin pişirilip insanların gelerek yemekleri yedikler yer olarak açıklanmaktadır. Bir başka tanıma göre

1 Öğr. Gör., Mersin Üniversitesi, tezcelcet@mersin.edu.tr, Orcid: 0000-0001-8111-7777

2 Öğr. Gör., Mersin Üniversitesi, alpaslanadil@mersin.edu.tr, Orcid: 0000-0003-3244-7053

3 Mersin Üniversitesi, salim.okan.gundogdu@gmail.com, Orcid: 0000-0003-4514975

ise insanların beslenme amacıyla geldikleri, ürünlerin dışında hizmeti de sunan, insanlara keyifli anlar sunmayı amaçlayan ticari kuruluşlar olduğu belirtilmektedir (Şengül ve Türkay, 2015: 2)

Restoran kelimesinin ortaya çıkış serüveni ilk defa 1765 yılında Paris'te Boulanger isimli kişinin yaptığı çorbayı müşterilerine sunmasıyla başladığı düşünülmekte olup yapılan yemeklerin, müşterilere ferahlık verdiği kanısıyla ilaç gibi geldiği düşünülmekteydi (Sarışık vd. 2010: 19). Türkiye'de restorancılığın tarihine bakıldığında, restoranın açılmasından tutun da hizmetlerine, servis biçimlerine, tarzına kadar Avrupada yer alan restoranların izinden gittiği gözlemlenmektedir. (Korkmaz, 2010: 128)

Diğer bir tanımda Bober (2003) ise, Türk yemek kültürünü Mezopotamya ve Yunan kültürü ile ilişkilendirip Mezopotamya'da Türkiye'de ki gibi sebzelerin ve av hayvanlarının baharatı bol şekilde kullanıldığı bunun dışında Yunan kültüründe ise balık, şarap, kırmızı et, meyve, zeytin vb mahsullerin tercih edildiğini belirtmektedir. Bunlara istinaden, hayatta kalmak için tüketilen yemeklerin zaman için de zevk ve keyif almak için tüketilmesine yerini bırakmıştır.

Yemek kavramı herkeste farklı çağrışımlar yapmaktadır. Fakat ortak olgu olarak yaşamı sürdürmek için bir zorunluluk olduğu ayrıca bireylerin sosyalleşmesi açısından eğlence unsurunun da eklendiği belirtilmektedir. Bu bakımdan geçmişten beri ticaret maksadıyla yapılan bireylerin genel beslenme sistemi, paralel olarak gelişmiş, günümüzde olmazsa olmazlarımız arasına girmiştir. (Türksoy, 2002: 4)

Yiyecek içecek işletmeleri kendi aralarında sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma piyasa yapısı ve özelliklerine göre yapılmaktadır, Piyasa yapısı açısından, kurumların belgelerine ve özellikleri göz önüne alınırken; özellikleri açısından ise iç dizayn, yemek listesi, ve konumlarına göre sınıflandırılmaktadır. Restoran türlerini özelliklerine göre ele aldığımızda ise, lüks, merkez, sıradan, etnik, pratik yemek restoranlarının dışında kafe ve snackbarlar, ziyafet merkezleri, dışarıya servis restoranları ve temalı restoranlar olarak belirtilmektedir (Kılınç, 2014: 99)

Ulusal ve uluslararası literatür de tanımlanan restoran kavramı ek olarak günümüz de tematik restoran kavramı da alan yazına dahil edilmiştir. Tematik restoran kavramının araştırıldığı akademik literatürde ilgili araştırmalar giderek daha fazla zemin kazanmaktadır.

Temalı restoran kavramları insanlara yiyecek içecek hizmeti sunmanın yanı sıra eğlence, aktivite sunmayı da hedeflemiştir. Yiyecek içecek sektörüne eğlenceli ve sıra dışı bir yere taşımaktadır.

Değişen tüketici beklentilerine istinaden temalı restoranlar da artık yalnızca yiyecek- içecek hizmetinin yetmediği, bununla birlikte bireylerin keyif alması ve farklı ambiyanslar ile deneyim yaşama olanağı sunulduğu belirtilmektedir. Bundan dolayı son yıllarda eater-tainment kavramı ön plana çıkmaktadır. Eatertainment, Türkçe karşılığı olarak eğlenirken yemek şeklinde ifade edilmektedir. Özellikle, tüketicilerin kaliteli ürünü veya hizmeti iyi bir servis ve farklı deneyimle alma isteği günümüz deneyim ekonomisinde önem arz etmektedir. Temalı restoranların personelleri, iç dizaynı, menü yapılarını, ortam atmosferleri belirli konuları işlemektedir. Temalı restoranlarda ortama girildiği andan itibaren, mekan mimarisi, kullanılan yemekler, servis yapan personellere kadar işlenen konular üzerinde çalışılmıştır. Müşterilere sadece yemek yemek deneyimi değil, günümüzde yoğun performansla çalışan insanlar için daha eğlenceli ve deneyimli yemek imkanı sunmaktadır.

Tematik restoranlar müşterilerin kendilerinin özel hissetirmeyi hedeflenmektedir. Sadece yiyecek içecek sunmayıp mekan dizaynı ve personel sunumu ile restoranda hem daha fazla vakit geçirmeyi hedeflemektedir.

Tüketiciler açısından temalı restoranlar farklı şekilde değerlendirilmektedir. (Munoz ve Wood, 2009:270). bu durumu farklılık hissi, bireylerin kendi değerlerine bağlılık ve farklı yemek kültürlerini öğrenme isteği olarak açıklamakta buna istinaden, temalı restoranların gün geçtikçe artış gösterdiğini belirtmektedir. Bu tarz restoranlar, tüketicilere her yerde yaşayamayacakları deneyimleri sunma olanağı tanımaktadır. Bunun sebebi temalı restoranların nevi şahsına münhasır tasarımları olmasından kaynaklanmaktadır.

Temalı restoranlar da temayı bir bütün olarak vurgulamak çok önemlidir. Çoğu tüketici odaklı olan temalı restoranların temalarını açıklamaktaki yetersizlikleri söz konusu olabilmektedir. Aynı zamanda temalı restoranlar pazarda tutunabilmek için genç, dinamik ve yeni nesil istek ve talepleri karşılamaları gerekmektedir. Çünkü genç nüfus heyecan ve mecerayı sevmekte ve taleplerini temalı restoranlarda karşılamaktadırlar. Bu sebeple temalı restoranların menülerinde ki ürün çeşitliliği fazla ve yeniliğe açık olması gerekmektedir. (AYDAN BEKAR, 2014), Temalı restoranların özelliklerini kültürel açıdan sanat, film, spor, çizgi film, pop müzik, eski bilgiler, moda, doğal çevre, mekan, milliyet ve etnik yapı ile ifade ederken; bireylerin görebildikleri ve temas edebildikleri akustik aletlerin nostaljiyi yaşatması farklı dekor ve logolar ile konsepti desteklemesi gerektiğini açıklamaktadır. Ayrıca, yemek listesinin ve yemeklerin tüketicilere aktarılması konusunda bile farklı deneyimlerin yaşatılması bunun yanında ambiyansa odaklanması gerektiğini belirtmektedir.

Bu fikrin ortaya çıkışı 1885 yılında Cafe de Bagne ile olmuştur. Cafe de Bagne konum olarak Paris'te olup, hapishane şeklinde inşa edilen restoranın duvarlarında temaya uygun fotoğraflar, yemek alanlarının hücre havası vermesi ve servis elemanlarının mahkûm kıyafetleri giyerek müşterilere bambaşka bir yemek deneyimi sunma amaçlanmaktadır. Temalı restoranlar özelliklerine göre sınıflandırılabilir. Beardsworth ve Bryman (1999) bu özellikleri;

1. Konsept olarak tarihi ve kültürel kaynakların dışında farklı hikayeler aktarılmaktadır.
2. Temalarda yansıtılan hikayeler gerçektir .
3. Servis yapılacak takımlar ve tasarlanan menü aktarılmak istenen tema ile uyumludur.
4. Yapılan planlama ve sergiler farklılık göstermektedir.
5. Bireylerin hem coğrafi açıdan hem de kültürel açıdan kolay ulaşılabilirlik önem arz etmektedir.
6. Yöreyle ait yemeklerin öne çıkarılmaz

şeklinde açıklamaktadır.

Pine ve Gilmore (1998) ise tema açısından 5 kuraldan bahsetmektedir. Bunlar;

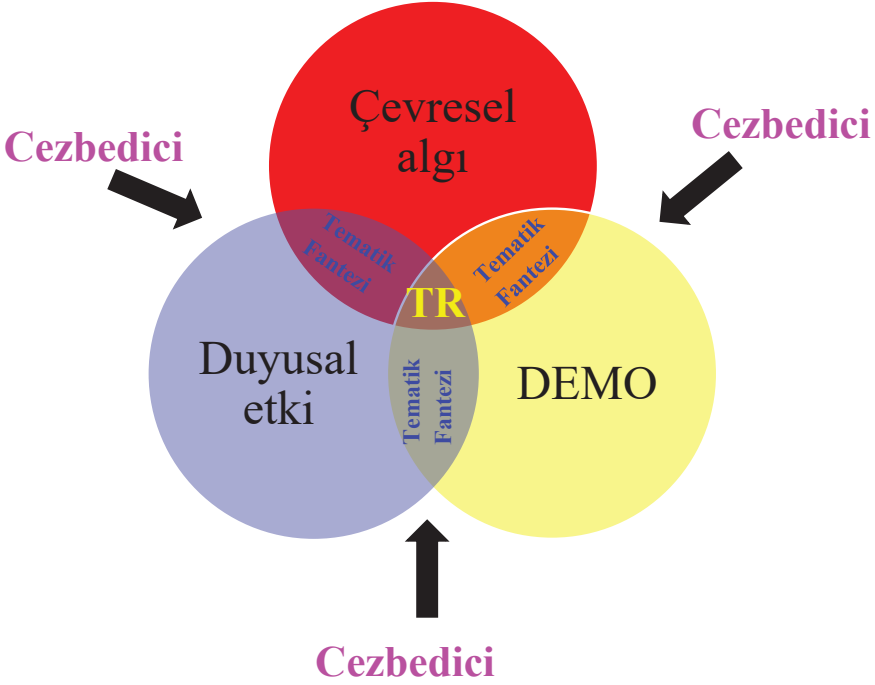
1. kural; Müşteriye uygun tema seçmek, bunu hikayeleştirmek ve sunmak
2. kural; Müşterinin beklentisini mekanda deneyimleyeceği hikaye ile birleştirmek.
3. kural; Müşteriyi olumsuz etkileyecek durumları ortadan kaldırarak müşteride akılda kalıcı bir izlenim bırakmak.
4. kural; temayı müşteriye aktarırken doğru dekorasyon dokunuşları ile müşteriye vermek.
5. Kural ise, müşterilerin tüm duyularına hitap etmek. İşlenen temayı zenginleştiren duyulara hitap etmesidir. Böylece tema hem daha akılda kalıcı ve etkileyici olabilmektedir. Örnek olarak, Rainforest Cafe müşterinin 5 duyusuna hitap etmektedir. Öncelikle, sisin müşteride bıraktıkları: çıkan sesin işitilmesi ve sonra sisin görünmesi ve tende bıraktığı soğuk duygu. En sonunda duyulan koku ve ferahlık hissi.

Temalı restoranların dizaynına etki eden bazı faktörler mevcuttur. Şekil 1’de (Simpson, 2003), bu terimleri şu şekilde açıklamaktadır;

Cezbedici: Müşteriye ilk giriş kısmının büyüklüğüne istinaden onu etkileyecek ve odaklanmasını sağlayacak izlenimleri yaratmak .

Tematik Fantezi: Restoranın dizaynı ve içinde bulunan eşyaları ortaya atılan bir senaryo ve bunu destekleyen tema başlığı tematik fantaziye destekleyen detaylardır.

Şekil 1: Tematik restoran dizaynı



DÜNYADAKİ VE TÜRKİYE’DEKİ TEMALİ RESTORAN ÖRNEKLERİ

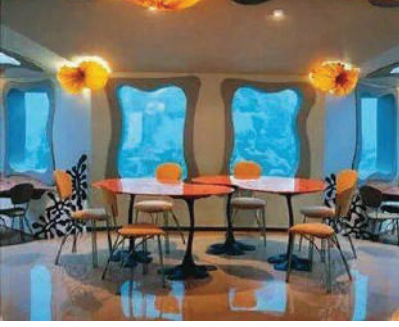
Dünya genelinde birçok değişik ülkeden farklı temalı restoran örnekleri mevcuttur. Bunun nedeni bireylerin yaşam kalitelerinin farklı ve yüksek olmasıdır. Ayrıca gelişen teknoloji ve artan imkanlardan dolayı beklentilerinin değişkenlik göstermesidir. Teması olan restoranlar tüketicilere sadece yemek deneyimi vermeyip ek olarak eğlence ve içerdikleri farklı atmosferden kaynaklı deneyim sağlamaktadır. Bu sebeple müşteriler tarafından tercih edilmektedirler. Çalışmamızın bu bölümünde dünya üzerinde var olan temalı restoranlara değinilecektir.

David C. Tallichet temalı restoranlar alanında öncü bir girişimci olarak anılmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'nda Amerikan Hava Kuvvetlerinde bombardıman pilotu olan Tallichet ikinci dünya savaşından sonra Los Angeles Havaalanı'nda "Proud Bird" adlı tematik restoranı açmıştır. Bu restoranın teması uçaklar ve uçak maketleridir ayrıca restoranın içinde telsiz konuşma kayıtları müşterilere dinletilerek farklı bir deneyim yaşatmak amaçlanmaktadır. Diğer yandan Tallichet Polinezya Adaları, Yeni İngiltere Balıkçı Köyleri ve Fransız Çiftlikleri temalarının uygulandığı restoranların da açılmasında öncülük etmiştir. Bireylerin ilgisi, merakı üzerine bu durum girişimciler tarafından farklı temalarla farklı restoranların açılmasına sebep olduğu belirtilmektedir. 1971 yılında müzik temalı Hard Rock Cafe'nin Londra'da açılması ile birlikte temalı restoranlara yönelik ilgi iyice yoğunlaşmış, bu tür restoranların açılması da ivme kazanmıştır (Özer, Akbulut, & Çeşit, 28-30 2015)

Hard Rock Cafe: Hard RockCafe 1971 yılında ana temasını rock müzik olarak belirleyen ve bununla bağlantılı olarak dizaynını rock müzik aletleri , posterleri ve renklendirmeleriyle yapmıştır. Alan bakımından oldukça büyük olan, Hard Rock Cafe Cafe, Otel ve Kumarhane işlemeleriyle müşterilerine hizmet sunmaktadırlar. (www.hardrockcafe.com)



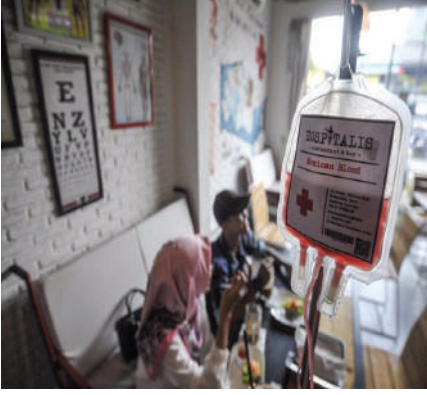
RedSea Star: İsrail'de tüketicinin hizmetine başlayan restoranın ana teması su altı dünyasıdır. 1998 yılında faaliyete başlamıştır. Denizin yaklaşık 6 metre içine doğru konumlandırılan restoran müşterilere camlarından deniz manzarası görebilme deneyimi yaşatmaktadır. Restoranın çevresine yapılan ışıklarla gece manzarası da farklı bir deneyim olarak tüketicilere yaşatılmaktadır. Binanın inşaatı 4 sene sürmüştür ve bölgede bulunan güzel su altı yaşamı canlandırmak için mercan fidanlığı kurulmuştur. (www.odditycentral.com)



Modern Toilet Restaurant: 260 metrekarealana inşa edilen Modern Toilet Restoranı tema olarak müşterilere tuvalet algısını yaşatmaktadır. İşletmede ki servis tabakları, oturma yerleri, yiyeceklerin şekilleri dahil tüm her şey klozet havasında müşterilere sunulmaktadır. Ayrıca içecek kapları da pisuvaru andırmaktadır. (www.moderntoilet.com)



Hospitalis Restaurant : Bu restoranın teması hastane figürlerine yönelik kurgulanmıştır. Endonezyanın Depok kentinde açılan restoran müşterilere ameliyathane ambiyansı yaşatırken servis elemanlarının hemşire kılığıyla servislerini yapmaları farklı bir deneyim yaşatmaktadır Ayrıca yemekleri doktor kostümüne sahip aşçılar hazırlamaktadır. İçecekler serum temalı, yemekler ise hastane yemeği havasını vermek amacıyla tabldot şeklinde sunulmaktadır. Oturulan yerler tekerlekli sandalye şeklinde olup yiyecekleri tatlandırmak için şiringalar kullanılmaktadır. Restoranda yapılan yemekler ise hasta figürleri şeklinde tasarlanmaktadır.



(Kaynakça: www.posta.com.tr/yasam/galeri-hastane-temali-restoran-gorenleri-hayrete-dusuruyor-1281746/3)

Ülkemiz de ne yazık ki dünya da ki temalı restoran örnekleri kadar çok sayı da işletme yoktur. Olan İşletmeler ise genellikle yabancı kökenlidir. Ülkemizde sadece menülerinde temayı yansıtan restoranlar vardır. Bunlara örnek olarak sadece deniz mahsülleri , yaban hayvanları , ya da sebze yemekleri hazırlayan restoranlar bulunmaktadır. Bu tarz restoranlarda da atmosferinde ve servis sunumlarında herhangi bir temaya değinilmemektedir. Buna rağmen ülkemiz de temalı restorana sahip birkaç örnek bulunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabet dünyasında artık Restoranlar rakiplerinden ayrılmak adına piyasada tarzlarını değiştirmektedirler. Bu amaç doğrultusunda restoranlar , diğer yiyecek içecek işletmelerinden ayrılmak adına çeşitli stratejiler belirleyerek müşterilerine başka hiçbir yerde bulamayacakları bir müşteri deneyimi sunmayı amaçlamaktadır. yiyecek içecek işletmelerinde belirlenmiş olan temanın tasarlanması yiyecek içecek işletmelerini rakiplerinden bir adım öteye götürmektedir. Müşteriler boş zamanlarını değerlendirmek , sosyal ortam sağlamak adına evlerinin dışındaki restoranlarda yemek yeme ihtiyacı duyarlar. Bu bağlamda tematik restoranlarda müşterilerin yemek yeme ihtiyacını giderirken aynı zaman da tüketicinin bulunmak istediği yeri de tema haline getirerek tüketicilere sunarak farklı bir deneyim sağlamaktadır. Bu şekilde tüketiciler itici bir faktör olan bir yeri görme isteğini o destinasyona gitmeden tematik restoran sayesinde giderebilmektedir. Tüketiciler klasik restoran hizmetinden ziyade onlara yemeği farklı ve eğlenceli konseptte sunan işletmelere doğru yöneldiği görülmektedir. Bir başka deyişle tematik restoranlar tüketicilerin hem bir yeri görme isteğini aynı zamanda yemek yeme ihtiyacını bir paket olarak tüketicie aynı anda sunabilmektedir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak verelebilecek öneriler;

- Bilindiği üzere gelişen teknoloji ile ortaya çıkan dijital platformlar sayesinde genç tüketiciler bir çok film ve diziye kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Bu dizi ve filmlerin oluşturmuş olduğu konseptler yeni nesil üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır. İşletmeler bu yaratılmış olan etkiyi kullanarak o kitleyi kendi işletmelerine çekebilmek için filmlerde oluşturulmuş olan temayı kendi restoranlarında uygulamaları gerekmektedir. Bu sayede genç tüketiciler hayranı olduğu film ve dizilerde rol almış gibi hissedeceklerdir.
- Bu doğrultuda temalı restoranın mimarı yapısı, yiyecek içecek işletmesinin nereye ve ne şekilde inşa edileceği, menünün içeriği, menüde yer verilen yiyecek-içeceklerin nasıl sunulacağı ve restoranda görev yapacak kişilerin seçiminde nelere dikkat edileceği konuları önem teşkil eden noktalardır.
- Uygulanması düşünülen temanın dekoratif ve tasarım olarak restoranın dışarıdan ve restoranın her yerinde net bir şekilde algılanması gerekmektedir.
- Tema tasarlanırken , dekor , menü , çalışan kıyafetleri, ses düzenleği, menü içeriği birbirleri ile uyumlu ve eş zamanlı tasarlanması gerekmektedir.
- Planlanan tema net anlaşılır ve kavranabilir olmalıdır
- Temalı bir yiyecek içecek işletmesinde restoranın hangi piyasada yer alacağı tespit edilmelidir. Önemli nokta daha önce bu pazarda benzer temalı restoranın uygulanmamış olması , restoranın özgün olması gerekmektedir.
- Restoran yer seçimi yaparken nüfus yoğunluğunun çok olduğu ve ulaşım sıkıntısı olmayan yere inşa etmek gerekmektedir.
- Temalı bir restoran inşa edilirken temaya tam anlamıyla hükmetmesi gerekmektedir.
- Temalı restoranlar sürekliliği sağlamak amacıyla gençlerin ihtiyaç ve taleplerine duyarlı olması gerekir.
- Temalı restoranlardan müşterilerinin dikkatini çekmek ve onlara tema heyecanı yaratmak adına menülerinde de sürekli olarak yenilik takip edip değişikliğe açık olması gerekmektedir.
- Müşteri dikkatini yüksek seviyede tutacak bir diğer faktör ise ürün sunumudur. Bu hususta özellikle servis görevlileri ana konumdadır.

- Temalı restoran işletmeleri müşterini süprizlerle şaşırtmalı , merak ve ilgisini her zaman yüksek tutacak oyuncu kabiliyetine sahip personel seçimi yapması gerekmektedir.
- Bu sebeple personelin gelişmesini sağlamak adına uzman kişiler tarafından düzenli olarak eğitimler yapılması gerekmektedir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde tema uygulaması önemli bir rekabet unsuru olarak değerlendirilir. Aynı zamanda işletmenin tercih edilebilirliğini de artırabilmektedir.
- Yukarıda belirtilen unsurlar dikkate alınarak belirlenen tema, tasarım ve uygulama sayesinde daha başarılı bir temalı restorana ulaşılabileceği beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- AYDAN BEKAR, F. D. (2014). TEMALI RESTORANLARVE TEMALI-ETNİK RESTORAN AYRIMI. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 797-803.
- Beardsworth, A., & Bryman, A. (1999). Late modernity and the dynamics of quasification. *Sociological Review*, 228-257.
- Bober, P. P. (2003). *Antikçağ ve Ortaçağda Sanat, Kültür ve Mutfak*. (Ü. Tansel, Çev.) İstanbul: Kitap Yayınevi.
- CAROLİNE KATHLEEN MUNOZ, N. W. (2009). A RecipeforSuccess: UnderstandingRegionalPerceptions of Authenticity in . *International Journal of Culture, TourismandHospitalityResearch*, 269-280.
- Çekal, N., & Memiş, B. (2020). Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü Öğrencilerinin Temalı Restoranlara İlişkin Tutum ve davranışları. *Aydın Gastronomy*, 63-75.
- Heung, V. C. (2022). American ThemeRestaurants: A Study of Consumer’sPerceptions of theImportantAttributes . *Asia Pacific Journal of TourismResearch*, 19-28.
- Hsu, H.-L., Weng, S.-j., Lin, Y. T., Kim, S.-H., & Gotcher, D. (2020). Investigating the importance and cognitive satisfaction attributes of service quality in restaurant business - a case study of TASTY steakhouse in Taiwan. *Journal of Foodservice Business Research* .
- II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 97-105.
- KILINÇ, O. (2014). *Yıecek içecek Endüstrisindeki Trendeler - kavramlar yakalaşımlar*. Ankara: Detay yayıncılık.
- KILINÇ, O. (2016). Temalı Restoranlar ve Barlar. O. KILINÇ içinde, *YİYECEK İÇECEK ENDÜSTRİSİNDE TRENDLER I* (s. 89-110). Ankara: Detay yayıncılık.
- Korkmaz, E. (2010). Geçmişten Günümüze Restoranlar: Türkiye’de Restorancılığın Gelişimi. *V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*: (s. 120/130). Nevşehir.
- ÖZER, Ç., AKBULUT, M. B., & ÇEŞİT, A. (28-30 2015). Temalı Restoranlar, Uluslararası Örnekler ve Türkiye’deuygulanabilirliği. *Avrasya Turizm Kongresi*, (s. 1-11). Konya.
- Şengül, S., & Türkey, O. (2015). Bölge Restoran Mönülerinin Belirlenmesinde “Yöresel Mutfaklar” Eğitiminin Kullanılması: Mudurnu Örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1-5.
- TÜRKSOY, A. (1998). *OTEL YÖNETİM MUHASEBESİ*. ANKARA: Türhan Kitapevi.

Dijital Göçmenlik ve Dijital Yerlilik: Akademik Personel Örneği

Esra Aydın Göktepe¹

Özlem Aydın Gasımov²

Burcu Yıldız³

Nil Seda Güngör⁴

Bahareh Taghipour Namini⁵

Ayşegül Açıkgöz Bal⁶

Özet

Bilgi önemli bir stratejik güçtür. İşletmeler dijital dönüşümlerle bilgiye daha hızlı ulaşabilmektedir. Dijital teknolojileri kullanım yatkınlığına göre yeni çalışan profilleri oluşmaktadır. Bilginin üretilmesinde ve yaygınlaştırılmasındaki engelleri ortadan kaldırması nedeniyle internet teknolojileri, yaygın ve pratik bir araç olarak kullanılmaktadır. Pratik olmayı, erişilebilirliği artırmayı vadetmesine rağmen teknolojiyi kullanan bireylerin kuşak farklılıkları nedeniyle teknoloji kullanım eğilimlerinin değişkenlik göstermektedir. Günümüzde teknoloji ile daha erken tanışan, kullanarak teknolojiyi keşfeden ve yeni teknolojilere kolay adapte olanlara dijital yerliler denilmektedir. Teknoloji ile dijital göçmenlere kıyasla daha geç tanışan, teknolojiyi rehber ya da gösterilmesi aracılığıyla kullanabilen ve teknolojik yeniliklere adaptasyon süresi daha yüksek olanlara dijital göçmenler denilmektedir. Dijital araçların kullanımına odaklanan bu ayrım, öğrenmeyi bilen ve öğrenen örgütlerde çalışan meslek grubu olarak akademisyenlerde ne düzeyde gözleendiği bu araştırmanın konusu olarak belirlenmiştir. Araştırma amacına ulaşmak için teknolojiye karşı tutum ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya İstanbul'da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinin 174 akademik

1 Doç. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, esraaydingoktepe@arel.edu.tr, Orcid: 0000-0001-7833-448X

2 Öğr. Gör., İstanbul Arel Üniversitesi, ozlemaydin@arel.edu.tr, Orcid: 0000-0001-9582-3066

3 Öğr. Gör., İstanbul Arel Üniversitesi, burcuylidiz@arel.edu.tr, Orcid: 0000-0001-7459-8066

4 Öğr. Gör., İstanbul Arel Üniversitesi, nilsedagungor@hotmail.com, Orcid: 0000-0001-9336-7300

5 İstanbul Arel Üniversitesi, baharnamini086@gmail.com, Orcid: 0000-0002-1352-0908

6 İstanbul Arel Üniversitesi, aysegulacikgoz8@gmail.com, Orcid: 0000-0002-5891-1769

personeli katılmıştır. Araştırma sonunda dijital yerlilerin teknolojiye karşı tutumlarının dijital göçmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diital göçmenlerin sektör tecrübesi, yöneticilik görev değişkenlerine göre teknoloji eğilimlerinin farklılık gösterdiği belirlenmiş, cinsiyet ve unvana göre ise farklılık göstermediği belirlenmiştir.

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, çalışanlarından teknolojik gelişmeleri kullanarak yeni teknolojileri oluşturmalarını, yeni teknolojileri öğrenmelerini ve öğretmelerini, yeni teknolojileri farklı alanlara adapte etmelerini beklenmektedir. İşletmelerin bu beklentisine çalışanların aynı düzeyde karşılık veremediği, teknolojiye karşı eğilimin kuşaklarla birlikte farklılaştığı görülmektedir. İşletmelerde dijital göçmen ve dijital yerli olarak iki farklı profil özelliklerinde çalışan kesiminin olduğu görülmektedir. Dijital göçmenler teknolojiyi kullanma eğilimlerine dijital yerlilere kıyasla daha mesafeli olmakla birlikte bilgi kaynaklarına erişimin önemli ve gerekli olduğu altın yaka olarak tanımlanan akademik personelin bilgiye erişme ve yeni bilgi üretmede dahil oldukları kuşakların özelliklerinden bağımsız hareket edip etmedikleri bu çalışmanın konusu olarak belirlenmiştir. Bilgiye ulaşma, bilgiyi benimseme ve özümseme konusunda öğrenen birey olması beklenen akademik personelin teknolojiye yatkınlığı dijital göçmen ve yerli ayrımında incelenerek literatüre akademik personel özelinde öneriler geliştirmek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada öncelikle bilgi, bilgi yönetimi, teknoloji ve dijitalleşme kavramlarına yönelik tanımlar verildikten sonra, dijital göçmen ve dijital yerli kuşakların özellikleri kıyaslamalı olarak ele alınarak, akademik personelin teknolojiye karşı tutumu bu kıyaslama çerçevesince nicel araştırma yöntemi ile analiz edilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın kavramsal çerçevesini belirlemek üzere araştırma değişkenlerine yönelik tanımlar; bilgi ve bilgi yönetimi, bilgi paylaşma tutumu ve davranışı, akademik personelinin bilgi paylaşma tutum ve davranışında teknoloji kullanımı, dijitalleşme kavramı, dijital göçmen ve yerli başlıkları altında bu başlıkta ele alınmıştır.

2.1. Bilgi Kavramı ve Bilgi Yönetimi

Bilgi ve veri kavramları literatürde ve pratikte sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. İki kavramın kesişim alanları olmakla birlikte, bilgi ve veri birbirinden farklı kavramlardır. Veriden enformasyon, enformasyondan bilgi doğmaktadır (Bennet & Gabriel, 1999). Bilgi herhangi bir şey veya

bir durum hakkında edinilen verinin, kullanışlı ve anlamlı bir hale gelmesi için elde olan sonucun işlenmesidir. Verinin işlenmesi ile birlikte enformasyon, bu enformasyon üzerine deneyim ve pratik eklendiğinde ise bilgi ortaya çıkmaktadır. Veri ve enformasyon dışarıdan beyne aktarılan formlardır (Akgün & Keskin, 2003). Veri, bilgi kavramının içerisinde ve anlamlandırılmamış gerçek olarak tanımlanmaktadır. Bilgi edinmesi mümkün olan bir durumken, veri işlenerek kullanıma hazır hale gelmektedir (Frankel & Navin, 2022). Enformasyon ile veri arasındaki temel fark enformasyonun anlamlı olmasıdır. Verilerin sadece biriktirilmesi enformasyon olmadığı gibi, enformasyonun biriktirilmesi de bilgi anlamına gelmemektedir (Misra, Hariharan, & Khaneja, 2003).

Bilgi, dinden fiziğe, felsefeden teknolojiye ucu açık sınırsız birçok alanda üretilmekte ve kullanılmaktadır. Felsefe, bilgi kavramına ilk ve en çok odaklanan disiplin olmuştur. Felsefe alanında, bilgi üzerine yapılan çalışmalar zamanla bilgi kuramı alanını ortaya çıkarmıştır (Mengüşoğlu, 2016) (Topdemir & Unat, 2020). Bilgi kavramı üzerine inceleme yapan ünlü felsefeciler, farklı bakış açıları ile farklı tanımlar yaparak literatüre katkı sağlamışlardır. Bu tanımların ortak noktaları bilginin geniş bir alana yayılmış olması, bilginin olmadığı yerde hiçbir şeyin olmadığı, insanlığın var olmasından başlayıp sonsuza kadar bilginin varlığını devam ettireceği yönündedir (Akkaya, 2021). Aydoğdu (2021)'ya göre bilginin var olması insanlık tarihinin başlangıcına dayanmakla birlikte, bilgi; kişi, grup, toplum ve kültürlerin devamlılığı için ihtiyaç duyulan gerçekliktir (Aydoğdu, 2021). Bu çalışmada sosyal bilimler ve işletmecilik disiplinleri açısından bilgi kavramına yer verilecektir. Sosyal bilimler açısından bilgi; örgütlerdeki iş yapış süreçlerinde, uygulamalarda ve çalışanların beyinlerinde var olan “bireysel, grup, örgütsel veya örgüt içi deneyimler, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerinin anlamlı bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda ise bilgi; çalışılarak, emek verilerek ve tecrübe ederek elde edilmiş bir anlayıştır (Demirel & Seçkin, 2008).

Uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi Ernst&Young bilgiyi “Şahısların mesleklerini yapmak için ihtiyaçları olan şey” olarak tanımlamıştır (Kazempour, 2002). Bir başka tanımda ise bilgi; tecrübeler, değerler, mevcut bilimler ve düzenlenmiş uzman görüşlerinin karışımı olarak tanımlanmıştır (Entezari, 2006). Yeniçeri ve İnce (2005)'ye göre bilgi; farklılık yaratmak isteyen bir kişinin en büyük malzemesi olarak belirtilmiştir. İşletmelerde değişim bilginin dikkate alınmasıyla gerçekleşmektedir (Yeniçeri & İnce, 2005).

Stratejik yönetim açısından bilgi, örgütleri uzun vadede hedefe götüren stratejik kaynaklardan biridir ve bu stratejik kaynağın yönetimi örgütün başarısında kilit bir öneme sahiptir (Ipe, 2003). Bilgi yönetimi ile sahip olunan

bilgi kapasitesinin yenilenmesi, bilginin ulaşılabilirliğinin sağlanması, gerekli bilgiye ulaşmak için yapılması gereken işlemlerin tanımlanması ve ilgili bilginin paylaşımı amaçlanmaktadır (Harrison & Kessels, 2004). Örgütlerin kendine özgü değerlerinden biri olan bilginin, örgütün kültürü (Örgütün değerleri, normları, personel ile olan ilişkileri ve bilgi paylaşım şekli), yapısı (Örgütün kurumsal düzeni, birimleri, görev ve sorumlulukları, yatay ve düşey ilişkileri), stratejisi (Örgütün temel planları ve geleceğe yönelik hedefleri) ve sistemi (Çalışanların rutin işlerini yaparken uymak zorunda olduğu şartlar, kanun ve malzemeler) ile uyumlu olacak şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Beijerse, 2000)). Bilginin edinilmesi yeterli değildir, ayrıca bilginin doğru yönetilerek bilgiden verim elde edilmesi de gerekmektedir (Ölçer, & Şanal, 2007).

2.2. Bilgi Paylaşım Tutum ve Davranışı

Tutum, kişilerin çevresindeki varlık ve olaylara yönelik gösterdiği pozitif ya da negatif yaklaşımlardır (Erdoğan, 2007). Tutum ve davranış arasındaki ilişki, “*Davranışsal Yoğunluk Modeli*” ile açıklanmaktadır (Bock & Kim, 2002). Bu teori çerçevesinde bilgi paylaşım davranışı, bilgi paylaşım tutumuna ve bilgi paylaşım tutumunu oluşturan inançlara bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Bilgi paylaşımı, bilgi ihtiyacı olan diğer insanlara bilgi sağlamaya yönelik gönüllü bir davranış olarak kavramsallaşmaktadır (Staples & Javenpaa, 2001).

Paylaşım tutumu, somut varlıklar söz konusu olduğunda paylaşılan varlığın tükenmesi veya değer kaybı ile sonuçlanırken, bilgi gibi soyut varlıkların paylaşımı tükenmenin aksine değer artışı ile sonuçlanmaktadır (Hatunoğlu & Yeşil, 2020). Bilginin edinilmesi, özümsemesi, geliştirilmesi, yeni bilgi haline getirilerek saklanması ve paylaşılması, bireylerin bilginin paylaşımına yönelik geliştirdikleri tutumlara göre şekillenmektedir.

Bilginin transfer edilmesi ile bilgi paylaşım kabul edilmemektedir. Bilgi transferi ve paylaşımında ortak yön bilginin paylaşılmasıdır fakat bilgi transferinde paylaşılan bilginin alıcı tarafından alınıp alınmaması önemli değilken bilgi paylaşımında bilginin dağıtımı ile birlikte hedefine ulaşması ve alıcıdan bildirim alınması önemlidir (DEMİREL & Demirel, 2007). Bilgi paylaşım tutumu, tecrübe ve çalışarak elde edilen bilginin bir yerden, bir kişiden diğer bir yer ve kişiye aktarılması ve aktarılan bu bilginin alıcı tarafından doğru şekilde alınması, algılanması sürecidir. Literatürde yapılan bilgi paylaşım tutumu ile ilgili tanımlamalarda altı çizilen temel unsurlar; gönüllülük esasına dayanarak bilgi ve tecrübenin alıcı ve verici arasında karşılıklı olarak gerçekleşmesi, örgüt içindeki çalışanların aralarında gerçekleşmesi, örgütü ile ilintili

olması ve bilgi paylaşımının örgütte yeni yeteneklerin geliştirilmesine olumlu katkıda bulunuyor olması olarak belirlenmiştir (Karaaslan, Özler, Kulaklıoğlu & Kulaklıoğlu, 2009).

Bilgi paylaşımında, bireylerin tecrübe ve bilgilerini karşılıklı olarak paylaşmaları söz konusudur (Lin & Lee, 2004). Bu nedenle, bilgi paylaşım süreci, bilginin paylaşımı ve bilginin toplanması üzere iki boyutlu bir yapıdadır (Van Den Hooff & De Ridder, 2004).

2.3. Teknoloji ve Dijitalleşme Kavramı

Teknoloji bilginin kullanılması ile hayatı kolaylaştırmak ve ortaya çıkan ihtiyaçlara çözümler bulmak için geliştirilen soyut ve somut kolaylaştırıcı unsurlardır. Teknik; beceri gerektiren bir olayın yöntemini bulmak, belli bir amaca ulaşmak ve kolaylık sağlamak için bir araç olarak tanımlanırken, teknoloji ise, bir aletin geliştirebilir özelliğini öne çıkarma ve hayatı kolaylaştıran gereksinimlerin hepsi olarak tanımlanmıştır (Heidegger, 1997) (Ertekin Ö., 2013)

İhtiyaçların fark edilmesi ile ortaya çıkan teknoloji, her zaman karmaşık değildir. Ezop masalında; karganın çok susayıp çaresiz kaldığı için çakıl taşlarını ibriğe atıp su seviyesini yükseltmesi, ihtiyaç ile ortaya çıkan sorunun giderilmesi için geliştirilen basit bir teknolojik gelişmedir. Teknolojinin var olması bir ihtiyacın ortaya çıkması ile bir düşünce geliştirerek kolay yolun bulunması ve probleme çözüm üretilmesi ile gerçekleşmektedir (Basalla & Soydemir, 1996).

Bazı bilim adamları teknoloji kelimesini farklı farklı tanımlamışlardır. (Teich, 1977), teknolojiyi zekâ, matematik ve çağdaşlık yorumunu içeren komple bir bütün olarak tanımlamış ve teknolojinin zekaya dayalı bir organizasyon olduğunu belirtmiştir (Dosi & Nelson, 2010), teknolojiyi “girdilerin çıktıya dönüşeceği bir tarif olarak” tanımlayarak, bu dönüşüm aşamasında fiziksel ve bilimsel manada büyük çaba sarf edilerek oluşturulan yapay işlevleri içeren varlıklar olduğunu belirtmiştir (Searle, 1995). Teknolojinin yapay işlev olarak nitelendirilmesinin nedeni, problem çözme süreci tarafından üretilen varlıklar olmasıdır. Yapay olan, teknolojilerin insan tarafından yaratılmış amaçlanan doğasını ifade eder (Hopkins, 2004). İşlev ise, birisi tarafından oluşturulmamış şeylerdir. Örneğin, bir kalp pompalamak için işlev görür ancak bir teknoloji değildir. Çünkü insan yapımı değildir. Çöp ise insan yapımıdır. Ancak teknoloji değildir. Çünkü amaçlanan bir işlevden ziyade istenmeyen bir sonuçtur. İçsel fizikten ziyade dayatılan işlev, bir teknolojinin ne olduğunu belirler. Yani, işlevler içsel değildir. Teknolojiler belirli bir işlevi tamamlamak için kullanılabilen birçok teknik seçenikle ve belirli bir

form için mümkün olan birçok işlevsel durumla çoğaltılabilir durumdadır. Ayrıca, bunlar dışında teknolojiyi merkezi bir çekirdek olarak düşünmek ve yavaş yavaş çevreyi kullanmak, teknolojinin etrafına açık bir sınır koymanın zorluğunu da ifade eder. Yapay ve işlev unsurlarının yanı sıra teknoloji işlevlerin, bilginin, eserlerin ve çevrenin karşılıklı olarak birbirine uyum sağladığı evrim sürecinin sonucunda oluşmasıdır (Mokyr, 1992).

Teknolojik gelişmelerin bir çıktısı da dijitalleşme kavramıdır. Dijitalleşme süreci, üçüncü endüstri (sanayi) devrimi ile başlamıştır. Birinci sanayi devrimi, su ve buhar gücünü kullanmak amacıyla mekanik sistemlerin kurulması ile başlamıştır. İkinci sanayi devrimi elektrik gücü kullanarak devam edilmiştir. Üçüncü sanayi devrimi, elektronik ürünlerin ve bilgi teknolojisinin kullanımının geliştiği ve sistemin otomatikleştiği bir süreç olmuştur. Bu dönem, aynı zamanda dijitalleşmenin başlangıç dönemi olarak kabul edilmektedir. Dördüncü sanayi devrimi, dijital devrim olarak da adlandırılmaktadır. Günümüzde de devam eden süreçtir ve dijitalleşen evrende yapay zekânın da aktif hale gelmesiyle, işgücünden beklentiler değişmekte, birçok sektörde işgücüne ihtiyaç artmakta ve farklı farklı iş imkânları oluşmaktadır (Kesayak, 2017).

Erturan ve Ergin (2018: 154), *“Dijital Denetim ve Dijital İkiz Yönetim”* konulu araştırmasında dijitalleşmeyi bir devrim olarak nitelendirilmiş ve bu yeni devrimin, fiziksel ve fiziksel olmayan, canlı ve cansız olan, gerçek ve hayal dünyası içerisinde yer alan her şeyin birlikte hareket edeceği yepyeni bir üretim ve hizmet döngüsü tasarımı olduğunu belirtilmişlerdir (Erturan & Ergin, 2018).

Dijitalleşme, “insana bağlı ve insan gücü olmadan çalışmayan araç ve gereçlerin yerini düşünebilen, bağımsız kodlayabilen, akıllı ve kendi başına çalışabilen makinelerin, firmalarda üretime katılmasını ve sektörde büyük değişiklikler sağlamasını ifade eden genel bir işlem sürecidir.” (Yılmaz, 2020). Örgütlerde dijitalleşme; veri ve veri kaynağının sistemleştirilmesi aynı zamanda yönetim anlayışının da bu sürece uyum sağlaması olarak değerlendirilebilir. İşin gerçekleştirilmesi büyük değişime uğramakta, süreçler düzenli olarak ilerlemekte, kurum hafızası oluşturulmakta ve tüm işlemlere ulaşım dijitalleşme ile kolaylaşmaktadır (Negroponte, 1997).

“Endüstri 4.0 ve Akıllı Fabrikalar” konulu makalede ise dijitalleşmenin üretim ve tüketim üzerine etkilerinin ele alınarak Endüstri 4.0 olarak adlandırılan yeni süreç, üretim ve tüketim sisteminin büyük bir kısmını değiştireceği vurgulanmıştır (Yıldız, 2018, s. 574).

2.4. Dijital Yerli ve Dijital Göçmen Kavramı

Prensky, (2001) ‘dijital yerliler’ tabirini teknoloji ile çevrelenmiş olarak büyüyen yeni nesil öğrencilere atıfta bulunarak açıklamıştır (Prensky, 2001). Prensky dijital yerlileri “bilgisayarların, video oyunlarının ve İnternetin dijital dilini akıcı bir şekilde kullanan, teknolojinin ana dilini konuşanlar” olarak görmektedir. Dijital yerliler, dijital dünyaya doğmamış, ancak yeni teknolojilerin birçoğunu dijital göçmenler olarak adlandırarak benimsemiş olanlardan ayrılmaktadır. İkisi arasındaki fark, “Dijital Göçmenler çevrelerine uyum sağlamayı öğrendikçe, her zaman bir dereceye kadar “aksanlarını”, yani geçmişteki alışkanlıklarını korurlar”. Dijital Yerliler kuşağının var olduğu iddiası literatürde şu şekilde özetlenebilecek iki ana varsayıma dayanmaktadır (Bennett, Maton, & Kervin, 2008).

Dijital yerli neslin gençleri, bilgi teknolojileri konusunda gelişmiş bilgi ve becerilere sahiptir. Yetiştirilmelerinin ve teknolojiyle ilgili deneyimlerinin bir sonucu olarak, dijital yerliler, önceki nesil öğrencilerden farklı olan belirli öğrenme tercihlerine veya stillerine sahiptir. Dijital yerliler kuşağı için iddiaların temel varsayımlarından biri, gençlerin hayatlarını tamamen teknolojiye dalmış olarak yaşamaları ve ‘bilgisayarların, video oyunlarının ve internetin dijital dilinde akıcı’ olmalarıdır. Prensky (2005) ve Frand (2000), bu dalmanın o kadar eksiksiz olduğunu, gençlerin artık bilgisayarı ‘teknoloji’ olarak bile düşünmediklerini iddia etmektedirler (Prensky, 2005).

Dijital yerli kavramını destekleyen temel argüman, son yirmi yılda doğan gençlerin her zaman yeni teknolojilerle çevrili olduğu ve bunlarla etkileşime girdiğidir. Prensky’ye göre, bu teknoloji açısından zengin ortamın daha radikal sonuçlarından biri, beyin yapısında, gençlerin bilgiyi eski nesillere kıyasla temelde farklı şekillerde düşünmesi ve işlemesi anlamına gelen varsayımsal bir değişikliktir (Ellen & Rebecca , 2009).

Dijital göçmenlik, dijital yerli olarak adlandırılan gruba göre dijital okuryazarlık düzeyi daha düşük olan, internet ve teknolojik olanaklar ile yirmili yaşından sonra buluşan, teknolojik araç ve yazılımları kullanırken sorun yaşayan ve bunları öğrenmekte güçlük çeken kişiler olarak tanımlanmaktadır (Prensky, 2001). Dijital göçmenler teknolojik süreçlere uyum sağlamak konusunda çeşitli problem ile karşılaşmaktadırlar. Dijital medya araçlarını kullanırken yaşadıkları sorunlar bu problemlerin başında gelmektedir. Dijital göçmenler teknolojiyi genelde bilgi edinme amacı ile kullanmalarının yanı sıra günümüzde artık teknolojisinin bir ihtiyaç ve zorunluluk olması nedeni ile bu tek amaç dışında sohbet, eğlence ve video izlemek için de kullanmaktadırlar. Dijital yerli ve göçmenler arasında bir fark olduğu bilinmektedir.

Fakat ortalamaların değişkenlik göstermesi nedeni ile grup arasındaki farkın yaş ya da yaşanan döneme indirgenememesi bir geçiş döneminin olduğunu göstermektedir. Melezler, yeni döneme hazırlanan geçiş grubu olduğu söylenebilir (Preknsy, 2001).

2.5. Teknolojik Değişimler ve Akademik Personelin Teknolojiye Karşı Tutumu

Teknolojik gelişmeler, işletmelilerin yapılarını, yönetim şekillerini, yönetici-çalışan ilişkisini ve çalışanın iş yapma tekniklerini değiştirmektedir. Teknolojinin kullanımı, çalışanın işinin önemli bir parçası haline gelmektedir. Mavi yakalı çalışanlardan düşük düzeyde teknoloji kullanımı beklenirken, beyaz ve altın yakalı çalışanların teknoloji kullanımlarının yüksek olması beklenmektedir.

Bilgi yönetim ve üretiminde teknolojik gelişmeler ve geliştirilen araçlar, akademik personelin araştırma, eğitim ve öğretim süreçlerine ivme kazandırmıştır. Üniversitelerde eğitim ve bilimsel faaliyetlerin fiziksel mekanla artık sınırlı kalmadığı, coğrafi sınırların rahatlıkla aşılabildiği, akademik personelin bilgi teknolojilerini kullanarak maliyet-etkili eğitim verme olanağı bulduğu, bilgiyi ulaştırmada yüksek nitelik ve esnekliğe sahip bulunduğu görülmektedir (Tural, 2002). Bilgi bankalarının ve veri tabanlarının erişim imkânlarının artmış olması akademik personelin daha çok araştırmacı ile iletişim kurmasını, çevrimiçi bilimsel etkinliklerin yaygınlığının artmasının, uluslararası iletişim ağı oluşturma imkanını artırdığı görülmektedir. Bununla birlikte akademik personelin bilimsel araştırma ve yayın süreçlerini kolaylaştıran dijital uygulamalar geliştirilmektedir. Akademik personelin bilimsel araştırma ve yayınlarının literatürde yer alması, duyurulması, erişiminin düşük maliyetli ve kolay hale getirilmesine yönelik çok sayıda platform bulunmaktadır.

Teknolojik değişim ve gelişimlerin akademik eğitim, araştırma ve yayın süreçleri üzerinde etkisinin yönünü akademik personelin teknolojiye karşı tutumu belirleyecektir. Teknolojiye karşı tutumun öncüllerinden biri de akademik personelin dijital yerli veya dijital göçmen profili sergilemesidir.

Teknolojinin üniversiteler üzerindeki etkileri küreselleşme başlığı altında ele alan çalışmalar (Aksoy, 2003) (Yılmaz & Horzum., 2005) olmakla birlikte, akademik personelin örgütsel iletişim araçlarını kullanmalarına (Ölçer, 2015), akademik personelin öğretim ve idari amaçlı teknoloji kullanımına (Yiğit, 2002), akademik personelin sosyal ağları kullanma düzeylerini belirlemeye (Güler, 2013) (Küçükali, 2019), yönelik çalışmalar literatürde yer almaktadır. Literatürde teknolojiye karşı tutum ölçümünün sıklıkla öğretmenler örnekleminde gerçekleştiği (Kurtoğlu, 2013) (Odabaşı, 2011) (Se-

feroğlu, 2009) (PAMUK, 2012) görülmektedir. Literatürde, Akademik personelin teknolojiye karşı tutumunu belirlemeye yönelik bir alan çalışması yer almamaktadır. Bu bağlamda araştırma hipotezleri oluşturulmuştur;

H1: Akademik personelin teknolojiye yönelik tutumu dijital göçmenlik ve dijital yerlilik açısından farklılık göstermektedir.

H2: Dijital göçmen akademik personelin teknolojiye yönelik tutumu demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.

H3: Dijital yerli akademik personelin teknolojiye yönelik tutumu demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.

Araştırmanın üç ana hipotezi ile çalışmada katılımcı profilini belirlemeye yönelik analizler de yapılmıştır.

3. ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın amaç ve sınırlılıkları, örneklemi, araştırmanın ölçüm aracı ve elde edilen araştırma bulgularının tartışılmasına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bilginin üretilmesinde ve yaygınlaştırılmasında bilgi teknolojilerinin kullanımına ilişkin bireylerin tutumları önemli bir öncüdür. Teknolojik gelişmeler, işletmelerin yapılarını, yönetim şekillerini, yönetici-çalışan ilişkisini ve çalışanın iş yapma tekniklerini değiştirmektedir. Teknolojinin kullanımı, çalışanın işinin önemli bir parçası haline gelmektedir. Bilginin üretilmesinde ve yaygınlaştırılmasında bilgi teknolojilerinin kullanımına ilişkin bireylerin tutumları önemli bir öncüdür. Mavi yakalı çalışanlardan düşük düzeyde teknoloji kullanımı beklenirken, beyaz ve altın yakalı çalışanların teknoloji kullanımlarının yüksek olması beklenmektedir. Bu çalışmada yönetim ve organizasyon literatüründe sınırlı sayıda çalışmada ele alınmamış olan akademik personelin teknolojiye karşı tutumlarının, dijital yerlilik, dijital göçmenlik ve demografik faktörler açısından inceleyerek, akademik personelin teknoloji kullanım tutumlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Bu çalışma, örgütsel davranış ve yönetim yazınına katkı sağlayacaktır. Araştırma sonuçları, uygulamacılara şu gibi faydalar sağlamayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Örneklemi

Araştırma İstanbul ili ve akademik personel ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın ana kütlesini, İstanbul'da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitele-

rinde çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Araştırma sahasına konu olan vakıf üniversitesinde akademik personel sayısının 431 olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın ana kütesini oluşturan bireylerin tamamına ulaşmak mümkün olmayacağından tesadüfi örnekleme yöntemi ile örneklem seçimi gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğü evreni belirli örneklem formülü ile belirlenmiş olup, Erdoğan ve Yazıcıoğlu (2004) 'nun belirttiği “*Örnekleme Hata Payına Göre Alınabilecek Örneklem Büyüklüğünü Gösteren Tablo*” ya göre %95 güven düzeyinde ulaşılması gereken büyüklük 165 olarak belirlenmiştir. Akademik personele online form platformu üzerinden ulaşılmış olup, ankete 174 akademik personel katılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntem ve Ölçüm Aracı

Araştırmanın veri toplama yöntemi nicel araştırma yöntemi olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak Akbaba Altun (2008) tarafından geliştirilen 37 maddelik soru seti içeren “Teknolojiye Karşı Tutum Ölçeği” kullanılmıştır. Örnek anket soruları: “Günlük işlerimde teknolojiden yararlanmaktan kaçınıyorum.”, “Öğretim teknolojisinin öğrenmeyi arttırdığını düşünürüm.”, “Teknoloji ile ilgili kitaplar almaktan hoşlanırım.” örnek olarak verilebilir.

3.4. Araştırma Bulguları

Akademik personelin teknolojiye karşı tutumlarının, dijital yerlilik, dijital göçmenlik ve demografik faktörler açısından inceleyerek, akademik personelin teknoloji kullanım tutumlarının belirlenmesi amaçlandığı bu çalışmada “Teknolojiye Karşı Tutum Ölçeği” ile elde edilen sonuçlar analiz edilmiştir. Çalışma amacına ulaşmak için t testi, ANOVA testi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, faktör analizleri ve Whitney U testi testleri gerçekleştirilmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Demografik Analizi

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemek, araştırma sonuçlarının yorumlanmasına katkı sağlayabileceği düşünülerek, katılımcıların demografik faktörlere göre frekans dağılımları analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo-1 Katılımcıların Demografik Faktörlere Göre Dağılımları

Değişken		Kişi sayısı(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	94	54,0
	Erkek	80	46,0
Doğum Yılı	2000 öncesi (Dijital Göçmen)	99	56,9
	2000 ve sonrası (Dijital Yerli)	75	43,1
Sektörel Tecrübe	Var	104	59,8
	Yok	70	40,2
Yöneticilik Görevi	Var	44	25,3
	Yok	130	74,7
Unvan	Öğr. Gör.	77	44,3
	Doç. Dr.	13	7,5
	Prof. Dr.	8	4,6
	Dr. Öğretim Üyesi	28	16,1
	Arş. Gör.	19	10,9
	Arş. Gör. Dr.	21	12,1
	Öğretim Gör. Dr.	8	4,6
Toplam		174	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 174 akademisyenden %54’ünün kadın, %56,9’unun dijital göçmen,%56,8’inin sektör tecrübesine sahip, %74,7’sinin yöneticilik görevine sahip olduğu ve katılımcıların % 44,3’ünün öğretim görevlisi olduğu belirlenmiştir.

3.4.2. Araştırma Ölçüm Araçlarının Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan “Teknolojiye Karşı Tutum Ölçeğinin toplam madde korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Teknolojiye karşı tutum ölçeğinin ters kodlanması gereken ifadeleri ve ters kodlama sonrası her ifadesi için geçerlilik analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo-2 Teknolojiye Karşı Tutum Ölçeği İfadelerine İlişkin Madde Toplam Korelasyon

	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation
s1	-,059	,425
s2	,282	,496
s3	-,117	,513
s4	,332	,522
s5	,182	,575
s6	,423	,604
s7	,139	,466
s8	,221	,564
s9	,319	,624
s10	,257	,708
s11	,409	,670
s12	,159	,421
s13	,308	,612
s14	,232	,678
s15	,086	,409
s16	,233	,503
s17	,238	,641
s18	,036	,701
s19	,210	,636
s20	,358	,569
s21	,242	,672
s22	,470	,564
s23	,365	,567
s24	,282	,519
s25	,245	,601
s26	-,124	,521
s27	,337	,630

	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation
s28	-,052	,622
s29	,214	,567
s30	,043	,575
s31	,228	,601
s32	,100	,569
s33	,376	,421
s34	,284	,418
s35	-,065	,552
s36	,091	,506
s37	,143	,555

Tablo 2'ye göre, "Günlük işlerimde teknolojiden yararlanmaktan kaçını-
rım. (s1)" "Öğrencileri erken yaşlarda teknolojiyle tanıştırmayı faydalı bul-
mam.(s3)", "Kendimi teknolojik gelişmeleri öğrenmek için yaşlı bulurum.
(s26)", "Teknoloji kullanan okulları desteklemem.(s28)" ve "İnsanlarla yeni
teknolojik gelişmeler üzerine konuşmalara girmekten çekinirim. S(35)" ol-
mak üzere toplam 5 ifadenin negatif anlam taşıdığı ve ters kodlanması gerek-
tiği belirlenmiştir. Ters kodlama sonra toplam madde korelasyon analizinde
0,20'nin altında kalan değer olmadığından çıkarılması gereken ifade olmadı-
ğı belirlenmiştir.

Faktör analizi yapabilmek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve
Bartlett küresellik testi belirlenmiş ve test sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo-3 KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3283,076
	df	666
	Sig.	,000

Tablo 3'te de görüldüğü gibi KMO katsayısının 0,874 olduğu belirlen-
miştir. Elde edilen bu analiz sonucunda, faktör analizi yapabilmek için veri
setinin "mükemmel derecede" yeterli olduğu (Şencan, 2005) belirlenmiştir.
Bartlett küresellik testi sonuçlarına ($X^2=(3283,076)$; $p < .05$) göre normal
dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo-4 Teknolojiye Karşı Tutum Ölçeği İfadelerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha
s1	,697
s2	,672
s3	,701
s4	,669
s5	,678
s6	,662
s7	,681
s8	,676
s9	,668
s10	,672
s11	,662
s12	,679
s13	,670
s14	,674
s15	,683
s16	,674
s17	,674
s18	,690
s19	,676
s20	,668
s21	,674
s22	,662
s23	,666
s24	,670
s25	,675
s26	,698
s27	,669

	Cronbach's Alpha
s28	,689
s29	,676
s30	,687
s31	,675
s32	,682
s33	,662
s34	,670
s35	,693
s36	,683
s37	,680
Teknolojiye karşı tutum ölçeği güvenilirlik	,683

Tablo 4'te teknolojiye karşı tutum ölçeği'nin her ifadesinin Cronbach Alpha katsayısı değerinin 0,60'dan büyük olduğu (0,662 ve 0,701 aralığında) ve Teknolojiye karşı tutum ölçeği'nin Cronbach Alpha katsayısı değerinin 0,683 olduğu belirlenmiştir. Elde edilen Cronbach Alpha katsayıları 0,60' dan büyük olduğundan, ölçek ve ifadelerinin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

3.4.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın birinci hipotezi olan "H1: Akademik personelin teknolojiye yönelik tutumunu dijital göçmenlik ve dijital yerlilik açısından farklılık göstermektedir"i test etmek için gerçekleştirilen Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo-5 Teknolojiye Karşı Tutum Ölçeğinin Dijital Göçmenlik ve Dijital Yerlilik Açısından Karşılaştırılması

Kategoriler	n	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
Dijital göçmen (2000 öncesi doğanlar)	99	72,49	7176,50	2226,500	-4,519	,000
Dijital yerli (2000 ve sonrası doğanlar	75	107,31	8048,50			

Tablo 5'te göre dijital göçmen ve yerlilerin Teknolojiye karşı tutumları arasında Mann Whitney U testi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir, ($u=2226,500;p<0,05$). Dijital yerlilerin teknolojiye karşı tutumlarının dijital göçmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu analiz sonucuna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Dijital göçmenlerin cinsiyete göre teknolojiye yönelik tutumlarının farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. T testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo-6 Dijital Göçmenlerin Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Cinsiyete Göre Farklılıkları

Değişkenler	Levene Testi		T-Testi
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Dijital göçmen (2000 öncesi doğanlar)	1.236	.269	.337

Tablo 6 incelendiğinde Levene testi sonuçlarına göre, sig. değerleri anlamlılık değeri 0,005'den büyük olan değişkenler ve boyutlarının t testi yapılmıştır. T testi yapma koşulunun sağlanmasından ardından, Sig. (2-tailed) değerine bakılmış ve 0,05'den küçük olduğundan, dijital göçmenlerin ($p=0,269>0,05$) cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

Dijital göçmenlerin sektör tecrübesine sahip olma değişkenine göre teknolojiye yönelik tutumlarının farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. T testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo-7 Dijital Göçmenlerin Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Sektör Tecrübesine Göre Farklılıkları

Değişkenler	Levene Testi		T-Testi
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Dijital göçmen (2000 öncesi doğanlar)	1.236	.069	.337

Tablo 7 incelendiğinde Levene testi sonuçlarına göre, sig. değerleri anlamlılık değeri 0,005'den büyük olan değişkenler ve boyutlarının t testi yapılmıştır. T testi yapma koşulunun sağlanmasından ardından, Sig. (2-tailed) değerine bakılmış ve 0,05'den küçük olduğundan, dijital göçmenlerin ($p=0,069>0,05$) sektör tecrübesine göre teknolojiye karşı tutumlarının farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Tablo-8 Dijital Göçmenlerin Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Sektör Tecrübesine Göre Farklılıkları

Değişkenler	Sektörel tecrübesi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dijital göçmen (2000 öncesi doğanlar)	yok	81	115.8395	9.46897	1.05211
	var	18	117.6111	14.29989	3.37052

Tablo 8 incelendiğinde sektör tecrübesine sahip dijital göçmenlerin teknolojiye yönelik tutum puanlarının ortalamasının ($X=117.6111$), sektör tecrübesine sahip olmayan dijital göçmenlerin teknolojiye yönelik tutum puanlarının ortalamasından ($X=115.8395$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Dijital göçmenlerin yöneticilik görevine sahip olma değişkenine göre teknolojiye yönelik tutumlarının farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. T testi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo-9 Dijital Göçmenlerin Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Yöneticilik Görevine Göre Farklılıkları

Değişkenler	Levene Testi		T-Testi
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Dijital göçmen (2000 öncesi doğanlar)	1.547	.025	.326

Tablo 9 incelendiğinde Levene testi sonuçlarına göre, sig. değerleri anlamlılık değeri 0,005'den büyük olan değişkenler ve boyutlarının t testi yapılmıştır. T testi yapma koşulunun sağlanmasından ardından, Sig. (2-tailed) değerine bakılmış ve 0,05'den küçük olduğundan, dijital göçmenlerin ($p=0,025>0,05$) yöneticilik görevine göre teknolojiye karşı tutumlarının farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 10 incelendiğinde yöneticilik görevi olan dijital göçmenlerin teknolojiye yönelik tutum puanlarının ortalamasının ($X=129.587$), yöneticilik görevi olmayan dijital göçmenlerin teknolojiye yönelik tutum puanlarının ortalamasından ($X=105.475$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo-10 Dijital Göçmenlerin Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Yöneticilik Görevine Göre Farklılıkları

Değişkenler	Sektörel tecrübesi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dijital göçmen (2000 öncesi doğanlar)	yok	81	105.475	9.46897	1.05211
	var	18	129.587	14.29989	3.37052

Dijital göçmenlerin unvana göre teknolojiye yönelik tutumlarının farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için Levene testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo-11 Dijital Göçmenlerin Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Ünvana Göre Farklılıkları

Değişkenler	Levene Testi		ANOVA Testi
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Dijital göçmen (2000 öncesi doğanlar)	0,694	0,694	0,694

Tablo 11 incelendiğinde Levene testi sonuçlarına göre, anlamlılık değeri Levene tablosuna göre p değeri 0,005’den büyük olmadığından Anova analizi tablosu yorumlanamamış, dijital göçmenlerin teknolojiye karşı tutumlarının unvana göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “ H_2 : *Dijital göçmen akademik personelin teknolojiye yönelik tutumu demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.*”i test etmek için yapılan analiz sonuçlarına göre; sektör tecrübesi, yöneticilik görevi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiş, cinsiyet ve unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Araştırmanın üçüncü hipotezi olan “ H_3 : *Dijital yerli akademik personelin teknolojiye yönelik tutumu demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.*”i test etmek için t testi ve ANOVA testleri yapılmıştır.

Dijital yerlilerin cinsiyete göre teknolojiye yönelik tutumlarının farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. T testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo-12 Dijital Yerlilerin Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Cinsiyete Göre Farklılıkları

Değişkenler	Levene Testi		T-Testi
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Dijital yerli (2000 ve sonrası doğanlar)	.013	.910	.331

Tablo 12 incelendiğinde Levene testi sonuçlarına göre, sig. değerleri anlamlılık değeri 0,005'den büyük olan değişkenler ve boyutlarının t testi yapılmıştır. T testi yapma koşulunun sağlanmasından ardından, Sig. (2-tailed) değerine bakılmış ve 0,05'den küçük olduğundan, dijital yerlilerin ($p=0,910>0,05$) cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

Dijital yerlilerin sektör tecrübesine sahip olma değişkenine göre teknolojiye yönelik tutumlarının farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. T testi sonuçları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo-13 Dijital Yerlilerin Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Sektör Tecrübe Göre Farklılıkları

Değişkenler	Levene Testi		T-Testi
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Dijital yerli (2000 ve sonrası doğanlar)	.013	.091	.331

Tablo 13 incelendiğinde Levene testi sonuçlarına göre, sig. değerleri anlamlılık değeri 0,005'den büyük olan değişkenler ve boyutlarının t testi yapılmıştır. T testi yapma koşulunun sağlanmasından ardından, Sig. (2-tailed) değerine bakılmış ve 0,05'den küçük olduğundan, dijital yerlilerin ($p=0,091>0,05$) sektör tecrübesine göre teknolojiye karşı tutumlarının farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Tablo-14 Dijital Yerlilerin Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Sektör Tecrübe Göre Farklılıkları

Değişkenler	Sektörel tecrübesi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dijital yerli (2000 ve sonrası doğanlar)	yok	23	122.0000	9.48683	1.97814
	var	52	122.6346	11.94765	1.65684

Tablo 14 incelendiğinde sektör tecrübesine sahip dijital yerlilerin teknolojiye yönelik tutum puanlarının ortalamasının ($X=122.6346$), sektör

tecrübesine sahip olmayan dijital yerlilerin teknolojiye yönelik tutum puanlarının ortalamasından ($X=122.0000$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Dijital yerlilerin yöneticilik görevine sahip olma değişkenine göre teknolojiye yönelik tutumlarının farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. T testi sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo-15 Dijital Yerlilerin Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Yöneticilik Görevine Göre Farklılıkları

Değişkenler	Levene Testi		T-Testi
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Dijital yerli (2000 ve sonrası doğanlar)	.013	.073	.431

Tablo 15 incelendiğinde Levene testi sonuçlarına göre, sig. değerleri anlamlılık değeri 0,005’den büyük olan değişkenler ve boyutlarının t testi yapılmıştır. T testi yapma koşulunun sağlanmasından ardından, Sig. (2-tailed) değerine bakılmış ve 0,05’den küçük olduğundan, dijital yerlilerin ($p=0,073>0,05$) yöneticilik görevine göre teknolojiye karşı tutumlarının farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Tablo-16 Dijital Yerlilerin Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Yöneticilik Görevine Göre Farklılıkları

Değişkenler	Sektörel tecrübesi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dijital yerli (2000 ve sonrası doğanlar)	yok	53	196.630	9.48683	1.97814
	var	22	196.741	11.94765	1.65684

Tablo 16 incelendiğinde yöneticilik görevi olan dijital yerlilerin teknolojiye yönelik tutum puanlarının ortalamasının ($X=196.741$), yöneticilik görevi olmayan dijital yerlilerin teknolojiye yönelik tutum puanlarının ortalamasından ($X=196.630$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dijital yerlilerin yöneticilik görevine sahip olmalarının teknolojiye karşı tutum farklılıkları arasında minör seviyede bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Dijital yerlilerin unvana göre teknolojiye yönelik tutumlarının farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Levene testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo-17 Dijital Yerlilerin Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Unvana Göre Farklılıkları

Değişkenler	Levene Testi		ANOVA Testi
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Dijitale yerli (2000 ve sonrası doğanlar)	0,459	0,459	0,459

Tablo 17 incelendiğinde Levene testi sonuçlarına göre, anlamlılık değeri Levene tablosuna göre p değeri 0,005’den büyük olmadığından Anova analizi tablosu yorumlanamamış, dijital yerlilerin teknolojiye karşı tutumlarının unvana göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan “ H_3 : Dijital yerli akademik personelin teknolojiye yönelik tutumu demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.”i test etmek için yapılan analiz sonuçlarına göre; sektör tecrübesi, yöneticilik görevi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiş, cinsiyet ve unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle H_3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ

Teknoloji kullanımının işin önemli bir parçası haline gelmesi nedeniyle, teknolojik gelişmelere uyum önemli bir kriter haline gelmiştir. Teknolojiye yönelik çalışanların geliştirmiş olduğu tutum, mavi yakalı çalışanlardan düşük düzeyde olması kabul edilebilir iken, beyaz ve altın yakalı çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarının daha yüksek olması beklenmektedir.

Yapısı nedeniyle öğrenen örgüt olması beklenen üniversitelerde çalışmakta olan bilgi yönetimi ve yeni bilgi üretimi gerçekleştiren altın yakalı olarak kabul edilen akademik personelin de teknolojiye uyumlarının yüksek olması beklenmektedir. Teknolojik gelişmelerin akademik personelin iş yapma şeklini daha dijital hale getirdiği, araştırma, eğitim ve öğretim süreçlerine ivme kazandırdığı belirlenmiştir. Üniversitelerde, teknolojik gelişmelerle eğitim-araştırma ve bilimsel faaliyetlerin fiziksel ve coğrafi sınırlı aştığı, akademik personelin bilgiyi ulaştırmada yüksek nitelik ve esnekliğe sahip olduğu görülmektedir.

Akademik personelin daha çok araştırmacı ile iletişim kurmasını sağlayan akademik sosyal ağların çeşitliliği, bilgi bankalarının ve veri tabanlarının açık erişim imkânlarının artmış olması,, bilimsel araştırma ve yayınların açık erişim ilkesi doğrultusunda paylaşılması ve akademik performansın görünürlüğünün artırılmasına olanak sağlaması nedeniyle akademik personel için

teknolojinin kullanımını ve güncelliğini takip etmek bir zorunluluk haline gelmiştir.

Teknolojiye yönelik tutum, dijital göçmen ve dijital yerli profillerine göre değişiklik göstermektedir. Teknoloji kullanım eğilimi yüksek olan, teknolojik değişimlere adaptasyonda sorun yaşamayan dijital yerlilere göre teknoloji kullanımına daha mesafeli yaklaşan ve teknolojik değişimleri takip etmeyen dijital göçmenlerin ayrımı literatüre göre doğum yıllarına göre belirlenebilmektedir. 2000 ve sonrasında doğanların dijital yerli, 2000 öncesinde doğanların dijital göçmen olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada akademik personelin yapmış olduğu işin doğası gereği öğrenmeyi öğrendiği düşünülse de teknolojiye yönelik tutumunun dijital göçmenlik ve yerlilik açısından değişip değişmeyeceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın veri toplama yöntemi nicel araştırma yöntemi olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak Akbaba Altun (2008) tarafından geliştirilen 37 maddelik soru seti içeren “Teknolojiye Karşı Tutum Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma İstanbul ili ve akademik personel ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın ana kütesini, İstanbul ilinde yer alan vakıf üniversitelerinde çalışan, akademik personel oluşturmaktadır. Araştırma sahasına konu olan vakıf üniversitesinde akademik personel sayısının 431 olduğu belirlenmiştir. Akademik personele online form platformu üzerinden ulaşılmış olup, ankete 174 akademik personel katılmıştır.

Araştırmanın birinci hipotezi olan “*H1: Akademik personelin teknolojiye yönelik tutumunu dijital göçmenlik ve dijital yerlilik açısından farklılık göstermektedir.*”i test etmek için gerçekleştirilen Mann Whitney U testi sonuçlarına göre dijital yerlilerin teknolojiye karşı tutumlarının dijital göçmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, dijital yerlilerin ve göçmenlerin literatürde belirtilen özellikleri ile uyumlu olduğundan, literatürle örtüştüğü ve iş tanımı araştırma ve eğitim faaliyetleri olan, öğrenmeyi bilen çalışan olarak kabul ettiğimiz akademik personelin de benzer profil segilediği şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “*H2: Dijital göçmen akademik personelin teknolojiye yönelik tutumunu demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.*”i test etmek için yapılan analiz sonuçlarına göre; sektör tecrübesi, yöneticilik görev değişkenlerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiş, cinsiyet ve unvana göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan “H3: Dijital yerli akademik personelin teknolojiye yönelik tutumu demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.”i test etmek için yapılan analiz sonuçlarına göre; sektör tecrübesi, yöneticilik görev değişkenlerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiş, cinsiyet ve unvana göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Elde edilen bulguların literatürde yer alan çalışmalarla kıyaslanması için gerçekleştirilen kavramsal çerçeve aşamasında, literatürde sektör tecrübesi ve yönetici olmanın teknoloji kullanımı ve tutumu ilişkisini içeren çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, çalışmada elde edilen sonucun yönetici kimliği ve teknoloji yönelik tutum ilişkisine, sektör tecrübesi ve teknolojiye yönelik tutum ilişkisi araştırmaları alanına katkı sağladığı belirlenmiştir.

Kaynakça

- Akgün, A., & Keskin, H. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(5), 1-17.
- Akkaya, M. (2021). Bilgi Kaynağı ve Bilgiye Erişim Aracı Olarak İnternet Algısı: Kuşaklararası Yaklaşım Farklılığının Karşılaştırılması. *Bilgi Yönetimi*, 2(4), 222-239.
- Aksoy, H. H. (2003). Eğitim kurumlarında teknoloji kullanımı ve etkilerine ilişkin bir çözümleme. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi* 1.4 , 4-23.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of knowledge management*, 7(1), 64-77.
- Aydoğdu, O. K. (2021). Bilgi Nedir? Bilmek İçin İnanmak Mı Gerekir? *Hacettepe Üniversitesi, Maksima Bilim, Kültür, Sanat Ve Edebiyat Dergisi*(39), 5-7.
- Basalla, G., & Soydemir, C. (1996). *Teknolojinin Evrimi*. Tübitak.
- Beijerse, R. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 2(4), 162-174.
- Bennet, R., & Gabriel, H. (1999). Organisational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. *Journal of knowledge management*, 3(3), 212-255.
- Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L. (2008). The 'digital natives' debate: A critical review of the evidence. *British journal of educational technology*, 5(39), 775-786.
- Bock, G., & Kim, Y. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15, 14-21.
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information systems research*, 5(4), 400-421.
- DEMİREL, Ö., & Demirel, Y. (2007). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(1), 221-234.
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerine etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 189-202.
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi Ortaköy Meslek Yüksekokulu/AKSARAY BİLİG*(56), 99-119.

- Dosi, G., & Nelson, R. (2010). Technical change and industrial dynamics as evolutionary processes. *Handbook of the Economics of Innovation* (1), 51-127.
- Ellen, H., & Rebecca, E. (2009). Digital natives: where is the evidence? *British Educational Research Journal*, 3(36), 1-18.
- Entezari, A. (2006). Comparison of Knowledge Culture between the Institute for Management and Planning Education and Research, Faculty of Radio and Television, and the School of Civil Aviation. *Master thesis, Management and Planning Organization*. Tehran, Iran.
- Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde Davranış. İstanbul MİAD Yayınları.
- Eren, E. (2021). *Örgütsel Davranış: Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, ç. (tarih yok).
- Ertekin, Ö. (2013, October). *Teknoloji Yönetimi Esasları*. doi:10.13140/RG.2.1.1644.9689
- Erturan, İ., & Ergin, E. (2018). Dijital Denetim ve Dijital İkiz Yönetim. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 4(20), 810-830.
- Frاند, J. H. (2000). The information-age mindset. *EDUCAUSE review*, 5(35), 14-24.
- Frankel, A., & Navin, K. (2022). Improving information from manipulable data. *Journal of the European Economic Association*, 1(20), 79-115.
- Güler, Ö. G. (2013). (2013). AKADEMİK PERSONELİN AKADEMİK SOSYAL AĞLARI KULLANIM DÜZEYİ: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 72-77.
- Harrison, R., & Kessels, J. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy. An organisational view*. Hampshire – New York: Palgrave Macmillan.
- Hatunoğlu, M., & Yeşil, S. (2020). Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörlerin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 27(16), 424-464.
- Heidegger, M. (1997). The question concerning technology and other essays. New York: GARLAND PUBLISHING, INC. doi:0-8240-2427-3
- Hersberger, J. A., Rioux, K. S., & Curuitt, R. O. (2005). Examining information sharing and relationship building in online social networks: An emergent analytic framework. *Proceedings of the Annual Conference of CAIS/Actes du congrès annuel de l'ACSI*.
- Hopkins, M. M. (2004). Technique-led technological change and the 'hidden research system' : genetic testing in the NHS. *Thesis (Ph.D.)*. University of Sussex.
- Ipe, M. (2003). The praxis of knowledge sharing in organizations: A case study. 337. University of Minnesota.

- Karaaslan, A., Özler, D., KULAKLIOĞLU, A., & Kulaklıoğlu, A. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(11), 135-160.
- Kazempour, M. (. (2002). Knowledge Management, Management. (128), 100-101.
- Kesayak, B. (2017). *Endüstri tarihine kısa bir yolculuk*. 05 10, 2022 tarihinde Türkiye'nin Endüstri 4.0 Platformu: <https://www.endustri40.com/endustri-tarihine-kisa-bir-yolculuk/> adresinden alındı
- Kurtoğlu, M. &. (2013). Öğretmenlerin Teknoloji Kullanımı ile İlgili Türkiye Kaynaklı Dergilerde Yayımlanmış Makalelerin İncelenmesi . . *Journal of Instructional Technologies and Teacher Education* , 2 (3), 1-10.
- Kutunis, R., & Mercan, N. (2015). Bilgi paylaşımı davranışlarının örgüt kültürüyle ilişkisine yönelik bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 147-155.
- Küçükali, A. &. (2019). AKADEMİSYENLERİN SOSYAL MEDYA KULLANIMI: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ. . *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(10), , 202-219.
- Lin, H.-E., & Lee, G.-G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. *Management decision*.
- Mengüşoğlu, T. (2016). *İnsan Felsefesi*. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Misra, D., Hariharan, R., & Khaneja, M. (2003). E-Knowledge Management Framework for Government Organizations. *Information systems management*, 2(20), 38-48.
- Mokyr, J. (1992, October). The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress. *Oxford University Press*. doi:10.1093/acprof:oso/9780195074772.001.0001
- Negroponete, N. (1997). Being Digital. *Computers in Physics*, 3(11), 162-162.
- Odabaşı, F. v. (2011). Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde bilgi ve iletişim teknolojileri. *Uluslararası Öğretmen Yetiştirme Politikaları ve Sorunları Sempozyumu* (s. 39-43). Bakü: TİKA.
- Ölçer, , F., & Şanal, M. (2007). Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Bilgi'nin Değeri ve Paylaşımı Üzerine Bir Araştırma.
- Ölçer, N. &. (2015). Örgütsel iletişim: Kocaeli üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme. . *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.
- Prenksy, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants, Part II. Do they really think differently? *OntheHorizon*, 6(9), 1-6.
- Prensky, M. (2005). Listen to the Natives. *Educational Leadership*, 4(63), 8-13.

- Razavi, M. N., & Iverson, L. (2006). "A grounded theory of information sharing behavior in a personal learning space. *Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work*, (s. 459-468).
- Rioux, K. (2004). *Information acquiring-and-sharing in Internet-based environments: An exploratory study of individual user behaviors*. Texas: The University of Texas at Austin.
- Searle, J. (1995). The Construction of Social Reality. Anthony Freeman in conversation with John Searle. *Journal of Consciousness Studies*, 2(2), 180-189.
- Staples, D. S., & Javenpaa, S. L. (2001). Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of management information systems*, 18(1), 151-186.
- Teich, A. (1977). *Technology and man's future*. New York: New York: St. Martin's Press.
- Topdemir, H., & Unat, Y. (2020). *Bilim Tarihi ve Felsefesi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tural, N. (2002). Küreselleşmenin Üniversite Üzerine Etkileri: Çeşitli Ülkelerden Örnekler. *Eğitim Araştırmaları*, 99-120. .
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 6(8), 117-130.
- Yang, T. M., & Maxwell, T. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164-175.
- Yeniçeri, Ö., & İnce, M. (2005). *Bilgi yönetim stratejileri ve girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yiğit, Y. G. (2002). Yükseköğretimde öğretim ve idari amaçlı teknoloji kullanımı: bir durum saptaması. *Eğitim ve Bilim*, 27(124).
- Yıldız, A. (2018). Endüstri 4.0 ve akıllı fabrikalar. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(22), 546-556.
- Yılmaz, K., & Horzum., M. B. (2005). Küreselleşme, Bilgi Teknolojileri ve Üniversite. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 103-121.
- Yılmaz, Y. (2020). Dijitalleşmenin etkisi altında değişen çalışan yapısı geleceğin işgücü yetkinlikleri. B. Yılmaz içinde, *Çalışma Hayatının Geleceği* (s. 140). Ankara: Gazi Kitabevi.

Sanatta Sürdürülebilirlik Üzerine Bazı Uygulamalar

Menekşe Şahin Karadal¹

Özet

Doğa, insan yaşamını ve toplumun kültürü etkilemekte ve şekillendirmektedir. Ancak insan, doğal kaynakları bilinçsizce tüketmekte, geri dönüşü zor olan çevre sorunlarına yol açabilmektedir. Sanatçıların 1960'lardan beri çevrenin korunmasına ilişkin farkındalık oluşturma çabaları günümüze kadar etkin bir şekilde devam etmektedir. Sanatçılar, doğayı ve insanı bir araya getiren eserlerle çevre sorunlarına dikkat çekmekte ve sürdürülebilir yaşama önemli katkılar sunmaktadırlar. Bu çalışmada, sürdürülebilirlik kavramının sanatla bağlantısı, bu alandaki üretim ve farkındalık oluşturma potansiyeli ele alınmıştır. Sanatçıların etkili projeleri, doğal kaynakların korunması ve gelecek nesillere sağlıklı bir çevre bırakılması için önemli bir rol oynamaktadır.

GİRİŞ

Sürdürülebilirlik kavramı genel bir tanımlamayla, devamı sağlamak, uzun bir zaman var olmak, sürdürmek anlamlarına gelmektedir. Kavramın ortaya çıkışı 13. Yüzyıl olsa da yaygın kullanımı yirminci yüzyılın sonlarıdır. Doğanın sunduğu sınırlı kaynakların çevreye zarar vermeden uzun süre kullanımın sağlanması, çevreye duyarlı olmak ve toplumsal adalet, eşitlik gibi disiplinler üstü bir yapıyı sunar. Yaşamsal kaynakların kullanımında toplumda görev, sorumluluk bilincine farkındalık oluşturmak amacıyla ortaya çıkmıştır bunun yanında sosyal, ekonomik boyut da sürdürülebilirlik dahilinde temel konulardır (Özgen, 2021, s.2). Kaynakların etkin kullanımında tüketim ve sürdürülebilirlik bir arada düşünülen kavramlardır. Günümüzde çevre dostu, sürdürülebilirlik vurgusu yapan ürünler kullanıcıların tercihlerini etkilemektedir (Akçi, 2022, s.65). Bu da doğal kaynakların korunmasına yönelik çalışmaların toplumda yankı bulduğunu göstermektedir. Sanatın, kaynakların sürdürülebilirliği konusundaki toplumsal katkıları, çevre sorunlarına dikkat çeken sanatçıların projeleri farkındalık oluşturmak açısından da önemlidir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, meneksesahin@gmail.com, ORCID NO: 0000-0002-9711-173X

İnsanın kendini anlamlandırma yolculuğunda doğa her zaman yol gösterici olmuştur. Sanatçılar içselleştirdikleri doğanın bireysel yansımalarını topluma sunmuşlardır. Doğa, önce sanatçının atölyesinde, sonraları atölye dışında yapılan çalışmalarla gerçekçi, romantik, izlenimci, dışavurumcu, gerçeküstü vb. yaklaşımlarla sanatçının gözünden izleyicisine ulaşır.

20. yüzyılda modern dünyanın bilim, akıl temelli olan, toplumsal refah, eşitlik, adalet gibi vaatleri gerçekleşmemiştir. Bununla birlikte artan göçler, çarpık kentleşme, uzun çalışma saatleri, doğadan uzaklaşma sonucunda çevre sorunları ile toplumsal sorunlar ortaya çıkmıştır. Sanatçı kendi doğası gereği içinde bulunduğu toplumun bir üyesidir. Sanatçı da böyle bir dönemde doğanın seyirlik birer kopyasını yapmak yerine çevre sorunlarına dikkat çeken üretimler yapmaya başlamıştır.

1. SANATIN UYGULAMA ALANI: YERYÜZÜ

“Sanat durağan bir şey olmamalı; insanları harekete geçiren bir şey olmalıdır. Sanat bir dil değildir yalnızca, bir işlevi vardır. Toplumda kritik bir önemi vardır. (...) Sanat değişimin mümkün olabileceğine dair olasılıkları görebilmemizi sağlar” Mel Chin²

Doğal kaynakların gelecek nesillere aktarımı, çevreyi, doğayı korumada farkındalık oluşturmaya yönelik yaklaşımlar sanatta da doğal olarak ifade olanağı bulmuştur. 1960’lardan sonra sanatta çevre sorunlarına yönelimde görülen artış bu alanda sanatsal ifadelerin, malzeme ve tekniğin çeşitlenmesini beraberinde getirmiştir. Yeryüzü artık sanatçının uygulama alanıdır. Sanatçının yapıtında gerek doğal malzemeleri kullanması gerekse doğaya dikkat çeken düzenlemelerin bizzat dış mekanlarda yer alması ile çevreye, ekolojik bozulmaya dikkat çeken çabaları olarak karşımıza çıkar. Çevre sorunlarına dikkat çekmek isteyen sanat yapıtları kullandıkları materyal, teknik, uygulama alanları düşünüldüğünde Yeryüzü Sanatı, Yoksul Sanat, Süreç Sanatı gibi oluşumlar ilk akla gelenlerdir.

1960’ların ortalarında ABD ve İngiltere’de sanatçılar atölyelerinden çıkıp çöller ya da endüstriyel alanlarda çalışmaya başlamışlardır. Sanatçıların bireysel yaklaşımları farklı formları meydana getirmiştir. Sanatçılardan kimi yürüyüşlerini basit çizimlerle belgelerken kimi çöllerde kamyon, kepçe kullanarak devasa boyutlu eserler ortaya çıkardı. Örneğin Robert Smithson, Dennis Oppenheim gibi sanatçılar üretimleri mekana özgü olarak belirirken, Richard Long doğal olarak kaybolan veya bir süre sonra sanatçının kendisinin yok ettiği yapıtlar vermiştir (Ginsburgh, Penders, 1997, s.2).

2 Antmen, A. (2009), Sanatçılardan Yazılar ve Açıklamalarla 20. Yüzyıl Batı Sanatında Akımlar, 2. Baskı, Sel Yayıncılık, İstanbul.

Manzoni'nin 1961'de yaptığı kaide yeryüzünün bir sanat eseri olabileceğinin yani atmosferin, boşluğun, dışarının da sanat yapıtı olabileceği düşüncesinin ilk örneklerindedir (Oğuz, 2015, s.70) Böylece sanatçı aslında sistemin kendisine dayattığı mekan kavramının dışına çıkmıştır. Sanatçılar için bu yeni oluşum hem galerilerden, üretimini sergileyebileceği kapalı mekanlardan çıkışın bir anahtarı niteliğindedir hem de çevre sorunlarına dikkat çekme amacı gütmektedir.



Görsel 1: Piero Manzoni, Dünyanın Temeli, 1961. Courtesy: Heart, Herning Museum of Contemporary Art; photograph: Ole Bagger

Land Art sanatçılarının yapıtları teknolojinin girmediği insandan uzak mekanlardır ve bu yapıtlar zamanla doğal süreçlere dahil olup yok olmaktadır. Bu çalışmaların kalıcılığı olmadığı için fotoğraf ve vidolar ile belgelenmektedir. İzleyicisi ya uzun ve zorlu yolculuklardan sonra ya da fotoğraf gibi belgelerle çalışmaları görme imkanına kavuşmaktadır. Sanat yapıtını görmek için uzun yolculukları göze alan izleyici ile sanat yapıtı arasında oluşan ilişki de izleyicinin katılımı ile yeni bir boyuta taşınmaktadır. Geniş arazilerde biçim bulan yapıtlar için seyir imkânı kolay olmadığı için çoğunlukla kuşbakışı izlemeyi gerekli kılar. Doğayı bir resim alanı gibi düşünüp, doğaya bırakılan izler ancak çok yukarıdan bakıldığında algılanabilir. Örneğin R. Smithson'un "Spiral Jetty (Sarmal Dalgakıran)" yapıtını izlemek için çok yukarıdan bakmak gerekir (Kedik, 1999, s.105).

Smithson "Sarmal Dalgakıran"ı, petrol çıkarmak için kullanılan Büyük Tuz gölünde gerçekleştirmiştir. Yapıtın oluşturulmasında yedi bin ton toprak

kullanılmıştır. Dalgakıranın spiral yapısı gölün merkezinde bulunan efsanevi burgaca atıf yapar. Eserin endüstriyel bir bölgeye yapılması ile doğa ve insan ilişkisine dikkat çeken sanatçı çok eski zamanlardan günümüze kalan anıtsal yapıtlara gönderme yapmaktadır. Bu yapıt zamanla doğal etkilere maruz kalmış ve sular altında kalmıştır. Eser 2000’li yıllarda yeniden su üzerinde görülmüştür. Sanatçının sanatı endüstri ve çevre arasında iletişimi sağlayan bir kaynak olması üzerine olan söylemi dikkate değerdir; “Ekonomi dünyadan soyutlandığında, doğal süreçlere kördür. Sanat, çevreciyle endüstrici arasındaki iletişimi sağlayan bir kaynağa dönüştürülebilir. Çevre bilinci ve endüstri iki ayrı çıkmaz yol gibi değil, birbiriyle bir noktada kesişen yollar gibi düşünülmelidir. Sanat, ikisi arasındaki gerekli diyalektik ilişkiyi sağlayabilir. Kızılderililerin kayalık meskenlerinden ve torak höyüklerinden ders alınmalı. Onlarda, doğanın ve gereksinimin uyumlu birlikteliğine tanık oluyoruz” (Antmen, 2009, s.251-259). Doğada uygulanan bu çalışma yıllar boyunca değişimi sonunda yine doğaya dahil olmuştur. Böylece doğada yapıp ettiğimiz her şeyin doğaya dönmesi gerekliliği düşüncesi ve bunun olanaklı olabileceği gözlemlenebilmiştir.



Görsel 2: Robert Smithson, *Sarmal Dalgakıran* (1970), Utah

2. ÇEVRECİ YAKLAŞIMLAR

Çevre sanatının önemli isimlerinden birisi Alman performans sanatçısı, heykeltıraş ve aktivist olan Joseph Beuys’tur. Beuys sanatın toplum ve doğa ile olan ilişkisinin önemi üzerinde durmuştur. Sürdürülebilirlik, çevre, toplumsal dönüşüme vurgu yapan sanatçının çevre sanatı üzerine önemli

çalışmaları vardır. Bu çalışmalardan kendisinden sonraki sanatçılara ilham kaynağı olan 7000 Meşe Ağacı projesi ilk akla gelir.

Documenta 7 sanat etkinlikleri sırasında gerçekleştirilen proje 1982'de başlamıştır. Sanatçı bu çalışmada hızlı sanayileşme yüzünden bozulan Kassel'in doğal dengesini onarmayı amaçlar. Çalışmada her ağacın yanına yerleştirilen bazalt sütunlar durağanlık, sağlamlık ve katılığı, meşe ağacı ise doğa ve toplumu sembolize etmektedir (Yılmaz'dan aktaran Mamur,2017, s.1003). Kentsel alanlara doğayı getirmek, insanın çevreyle olan bağlarını güçlendirmek amacıyla başlatılan proje sanatçının ölümünden sonra da devam etmiştir. Beuys'un çevre sanatı üzerine yaptığı çalışmalar günümüzde de etkisini sürdürmektedir. Sanatçı, doğa ve insanın uyumu üzerine projeler üretmiş, sanat ve çevreci aktivizm bağlantısını güçlendirmiş ve sanatın toplumsal dönüşümdeki rolünün önemini ortaya koymuştur.

1982'de başlayan proje 1987'de tamamlanmıştır. Beş yıl içinde ağaç dikimi projesi yerel halkın, belediyelerin, okulların ve derneklerin sunduğu alan teklifleri üzerinden yürütüldü. 1987'de Documenta 8'in açılışında Beuys'un oğlu son ağacı dikmiştir. Kassel'de gerçekleştirilen proje, çevresel ve sosyal değişimi ile şehirlerin yeniden canlandırılması, ekolojik dönüşümün sağlanması hedeflenmişti. Oslo, Sydney ve New York daha sonraları projenin devamını sağlamışlardır. Joseph Beuys'un 7000 Meşe Ağacı projesi, dünya genelindeki etki yapmış, şehirlerde sürdürülebilir kalkınma ve ekolojik dönüşümü teşvik eden yeni projelerin ortaya çıkmasına öncü olmuştur (<https://allartisqueuseful.wordpress.com/2012/10/02/jospeh-beuys-7000-oaks/>).



Görsel 3: j. Beuys, 7000 Meşe Ağacı, 7000 Sütun, 1982



Görsel 4: Kassel, Almanya



Görsel 5: Middlebury College, Vermont, ABD

Joseph Beuys, 1982 yılında “Bu meşe ağaçlarını dikmenin, sadece biyosferik açıdan değil, yani madde ve ekoloji bağlamında değil, aynı zamanda ekolojik bilinci artıracığına inanıyorum-önümüzdeki yıllar boyunca sürekli olarak artacak, çünkü dikmeyi asla bırakmayacağız.” derken doğa ve çevreyle ilgili düşüncelerinin özünü yansıtmıştır (<https://allartisqueuseful.wordpress.com/2012/10/02/jospeh-beuys-7000-oaks/>).

İnsan ve çevre ilişkisine odaklanan sanatçılardan biri de alman kökenli Amerikalı sanatçı Hans Haacke'dir. Sanatçı yapıtlarında çoğu zaman iğneleyici ve siyasi bir dil kullanır. Biyoloji, ekosistem, ekonomi, politika üzerine yapıtlar üretir. 1966'da Manhattan Galerisi'nde 1969'da ise Cornell Üniversitesinin düzenlediği “Toprak Sanatı” sergisinde, Çim Büyür (Grass Grows) isimli çalışmasını sergilemiştir. Sanatçı galeride, böcek ilacı kullanmadan bir parça toprak yığnında yetiştirdiği çimi sergilerken izleyicisini de bu doğal sürece dahil etmiştir (Spaid'den aktaran Oğuz, 2015, s.73). Doğanın ve sanatın bir araya geldiği çalışmalarında insanların doğal süreci deneyimlemesini amaçlayan sanatçı, çevre bilincinin gelişmesine katkı

sağlar. Kapalı mekanda gerçekleştirdiği bu projesi insan ve doğanın sınırları ve insan yapımı mekanlar ve doğa gerilimi üzerine sorgulamalar yaptırır.



Görsel 6: Hans Haacke, “Grass Grows”(Çim Büyür)

Çevre bilincinin artmasına yönelik sanat projeleri ile dünyadaki atık sorununa da dikkat çekilmektedir. Washed Up (Karaya Vurmuş), enstalasyon, fotoğraf, video çalışmalarından oluşan proje tüketim kültürünün doğaya verdiği zararları ortaya çıkarmak amacıyla tasarlanmıştır. Proje Alejandro Durán'ın öncülüğünde gerçekleşmiştir. Proje süresince Meksika'nın UNESCO Dünya Mirası listesinde yer alan Sian Ka'an sahilinde karaya vuran plastik atıkların çeşitli akıntılarla ve değişik yollardan altı kıtadan ve elli sekiz ülke ve bölgeden geldiği belirlenmiştir. Bu atıklar ile yapılan çalışmalarda insan, tüketim ve atık ilişkisine farkındalık oluşturmayı amaçlar (Çınar ,2019, s.208)

Atık malzemenin geri dönüşümü, sürdürülebilir tasarım konuları sanatçıların son yıllarda gündemini oluşturan konulardandır. Endüstriyel ürünlerin ambalajlarının tasarım yolu ile geri dönüşümü doğaya duyarlılığı gündemde tutmaktadır. Sanatçılar atık sorununun çözümü üzerine anlamlı öneriler sunmaktadır. Scarlett Yang moda sektöründe atık oluşturmayacak tasarımlar sunarak atık problemine farklı bir yaklaşım sunar. Biyolojik malzemelerden 24 saate çözülebilen tasarımlarını 3D teknolojisi yardımıyla şekillendirir. Bu tasarımlarda kıyafetin doğaya tamamen geri dönüşümünün sağlanması amaçlanmıştır (Kayahan ve Çevik,2021, s. 6).



Görsel 7: Scarlett Yang, Maddesellik ve Kimliklerin Ayırıştırılması, 3D Ayırışma Simülasyonu,2020.(Kayahan ve Çevik,2021, s. 6)

Türkiye’de de büyük ölçekli çalışmalarıyla tanınan sanatçı Mehmet Ali Uysal mekanları ve nesnelere yeniden yorumlayarak izleyicisini şaşırtır. Sanatçının yapıtlarını izleyenler alışlagelmiş düşünce kalıplarının dışına çıkarken bu kalıpları sorgulamaya başlarlar.

Sanatçı, Skin 2 isimli yapıtında yeryüzü ve insan teni arasında bağ kurar. Toprağın yüzeyi ile insan teni arasında benzerlik kurar (Aydın’dan aktaran Tandoğan ve Erdi Es, 2018, s.1363). Sanatçının enstalasyonunda devasa bir mandal, dik konumda adeta toprağı insan teni gibi sıkıştırıyormuşçasına görülmektedir. Eser Belçika’da Chaudfontaine Parkı’nda bulunmaktadır.



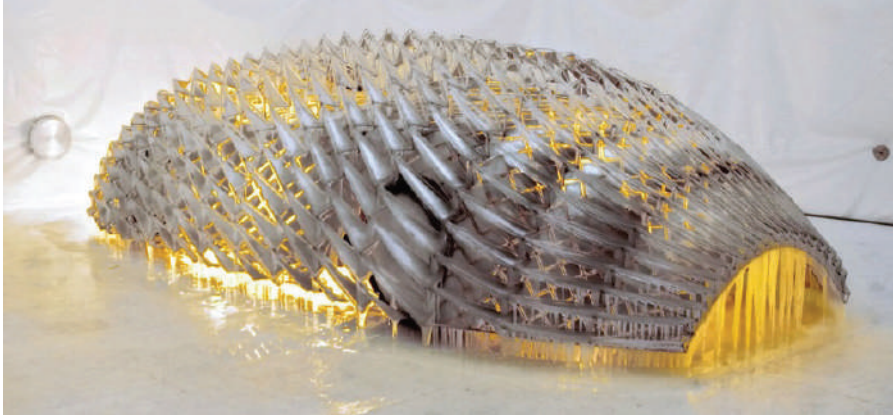
Görsel 8: Skin 2, 700x800 cm, 2010, Belçika

Büyük çaplı yerleştirmeleriyle tanınan Danimarkalı- İzlandalı sanatçı Olafur Eliasson Tate Modern'in Turbin Salonu'nda sergilediği The Weather Project izleyicinin deneyimini sunulan devasa bir çalışmadır. Güneş ışığını, gökyüzünü temsil eden çalışması “çağdaş sanatın kilometre taşı olarak” nitelendirilmiştir (<https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-modern/unilever-series/unilever-series-olafur-eliasson-weather-project>). Sanatçı çalışmasında yalnızca sarı ve siyah renklerin görünür olduğu dar bir frekansta ışık yayan monofrekans lambalar kullanmıştır. Böylece salona giren ziyaretçiler gün batımındaki ışığa benzer bir manzara ile karşılaşır (<https://artlead.net/journal/modern-classics-olafur-eliasson-the-weather-project-2003/>).



Görsel 9: Olafur Eliasson, The Weather Project, 2003

Sanatçının 2007'de BMW'nin Art Cars projesi için tasarladığı araba da oldukça ilgi çekmiştir. Eliasson projenin on altıncı aracı olan hidrojen yakıtla çalışan BMWH2R'nin dış katmanını tamamen sökmüştür. Aracın üzerini metal bir iskeletle kapladıktan sonra aracı dondurmuştur (<https://www.bmw.com.tr/tr/topics/fascination-bmw/bmw-joy-blog/bmw-art-car-project.html>). Üzerinde buzlu yansıtıcı aynalar bulunan tasarımda sanatçı buzulların erimesi iklim değişikliği konularına dikkat çeker. Bu tasarım sanatçının doğal çevreye, iklim değişikliğine farkındalık oluşturma çabasını yansıtır.



Görsel 10: Olafur Eliasson, BMW Art Car 16, 2007

SONUÇ

Doğa, insanı, yaşam biçimlerini, kültürü biçimlendirmektedir. İnsan da bunun bilinciyle hem doğaya sığınmış hem de doğaya karşı bir tutum göstermiştir. Doğanın sunduğu kaynaklardan değerler üretirken bu kaynakları bilinçsizce tüketme eğiliminde olmuştur. Doğal kaynakların sınırsız olmadığına farkına varması ise çok yeni tarihlere dayanır. Sanayileşme modern yaşamın temeli olduğu kadar doğal kaynakların hızla tükenmesine neden olmaktadır. Fabrikaların büyük miktarda enerji ve hammadde ihtiyacı ormanların zarar görmesini, su kaynaklarının kirlenmesi gibi çevre sorunlarına yol açmıştır. Enerji santrallerinin, sanayi tesislerinin saldırdığı zararlı gazlar hava kirliliği oluşturmuş küresel ısınmaya ve bunun sonucunda iklim değişikliği konularını gündeme getirmiştir. Doğal yaşam alanlarının tahrip edilmesi ise canlıların büyük zararlar görmesi, biyolojik çeşitliliğin azalması gibi ciddi sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle sürdürülebilir teknolojilere geçiş yapmak büyük önem arz etmektedir. Sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunması ile gelecek nesillere sağlıklı bir çevre bırakılması, doğa ekonomisi ve toplum arasındaki dengenin korunması olarak tanımlanabilir.

Sanat alanında özellikle 1960'lerden itibaren yoğunlaşan çevre sorunlarına farkındalık oluşturma çabaları günümüze kadar güncelliğini korumuştur. Sanatçıların beyaz küpün dışına çıkması ile yeryüzünün sanatın uygulama alanı olması, çevre kirliliğine dikkat çekme çabaları, atıklar ve plastik kullanımının azaltılmasına yönelik projeleri günümüze kadar olagelmıştır.

Sanatın duygulara hitap etmesi ile insan kalbine ulaşması her zaman daha kolay ve daha hızlı olmaktadır. Bu sayede verilmek istenen mesajlar

izleyicisinde, dinleyicisinde daha etkili bir şekilde yankı bulmaktadır. Sanatçıların insan ve çevreyi bir araya getiren uygulamaları kalıcı etkiler oluştururken unutulmaz deneyimler ile etkisi uzun süreli de olmaktadır. Beuys'un 1982 de başlattığı ağaç dikme projesine ömrü yetmese de projesi tamamlanmış, etkileri dünyada yankı bulmuş başka ülkelerde de projenin devamı yapılmıştır. Sanatçılar temiz kaynak ve dönüştürülebilir malzemelerin uygulamaları ile atık sorununa çözüm üreten tasarımlar sunmuştur. Doğayı ve insanı bir araya getiren, çevre üzerine düşünmeye bilinç oluşturmaya teşvik eden enstalasyonlar kamusal alanlarda da sergilenmeye devam etmektedir.

Sanat doğaya, çevreye duyarlılık geliştiren, gelecek nesillere temiz ve kaynakları tükenmemiş bir dünya bırakmaya farkındalık oluşturan, sürdürülebilirlik dahilinde önemli mecralardan birisidir. Yaşamın bütünlüğü bu bütünlüğün bir bölümünde meydana gelecek bozulmanın bütün varoluşu etkilediği bilincinde olan sanatçının öncülüğü göz ardı edilemez. Sanatçının bu alandaki üretimi de sayısız örnekleri ile karşımıza çıkar. Bu çalışmada sürdürülebilirlik kavramının sanat ile bağıntısı üzerine durulmuştur. Basılı ve dijital kaynaklar incelenmiş, çevre sorunlarına duyarlılık oluşturmak isteyen sanatçının insan çevre etkileşimi sağlayan yapıtları ile toplumda oluşturduğu olumlu etkisi gözlemlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Akçi, Y. (2022). Pazarlama Yaklaşımlarında Sürdürülebilirlik, Editörler: Kazım Kılınç, Yavuz Akçi, Arif Yıldız, Ramazan Aslan, Bölüm 2; *Pazarlama İletişiminde Sürdürülebilirlik* s.37-66, Asos Yayınları, Elazığ.
- Antmen, A. (2009). Sanatçılardan Yazılar ve Açıklamalarla 20. Yüzyıl Batı Sanatında Akımlar, 2. Baskı, Sel Yayıncılık, İstanbul.
- Çınar, S. (2019). *Ekolojik Sanat Projeleri'nde Okyanus Atıklarının Sanatsal Nesnelere Dönüşümü*, International Journal of Interdisciplinary and Intercultural Art, 4(9), 203-215 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1416846> (Erişim:15.04.23)
- Ginsburgh, V., & Penders, A. F. (1997). *Land artists and art markets*. Journal of Cultural Economics, 21, 219-228.
- Kayahan, Z. & Çevik, N. (2021). *Çevre Bilinci Bağlamında Sürdürülebilir Sanatsal Dil*. Akademik Sanat , (14) , 1-11 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/akademiksanat/issue/67882/930590> (Erişim:18.04.23)
- Kedik, A. S. (1999), *Sanat ve İzleyici İlişkisinin Değişen Görünümü ve Zaman Kavramı Bağlamında Land Art*, Türkiye'de Sanat Dergisi, Mart/Nisan, sayı:38 <https://carsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/1232/141077.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (18.04.23)
- Mamur, N. (2017). *Ekolojik Sanat: Çevre Eğitimi İle Sanatın Kesişme Noktası*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi , 13 (3) , 1000-1016 DOI:10.17860/mersinefd.316297
- Oğuz, D. (1960). *1960-1980 Arası Değişen Doğa Algısı ve Sanatta Doğaya Yöneliş*. Yedi, (14), 67-76. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/203769> (Erişim: 14.04.23)
- Özgen N. (2021), Sürdürülebilir Kalkınma, Editörler: Nurettin Özgen, Mustafa Kahyaoğlu, *1. Bölüm: Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kullanım Alanları*, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara. <https://depo.pegem.net/9786052418130.pdf> (Erişim:15.04.23)
- Tandoğan O. & Erdi Es B. (2018). *Dünyada ve Türkiye'de Arazi Sanatı (Land Art)*, İdil, 7 (51), 1359- 1368. DOI: 10.7816 <https://www.idildergisi.com/makale/pdf/1543860381.pdf> (Erişim:15.04.23)
- <https://www.bmw.com.tr/tr/topics/fascination-bmw/bmw-joy-blog/bmw-art-car-project.html> (Erişim:18.04.23)
- <https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-modern/unilever-series/unilever-series-olafur-eliasson-weather-project> (Erişim: 18.04.23)
- <https://artlead.net/journal/modern-classics-olafur-eliasson-the-weather-project-2003/> (Erişim:15.04.23)
- <https://allartisqueuseful.wordpress.com/2012/10/02/jospeh-beuys-7000-oaks/> (Erişim: 15.04.23)

Görsel Kaynakça

- Görsel 1: <https://frieze.com/article/base-world> (Erişim: 14.04.23)
- Görsel 2: <https://holtsmithsonfoundation.org/spiral-jetty> (Erişim: 15.04.23)
- Görsel 3: <https://allartisquiteuseful.files.wordpress.com/2012/10/joseph1.jpg> (Erişim: 14.04.23)
- Görsel 4: <https://allartisquiteuseful.files.wordpress.com/2012/10/joseph1.jpg> (Erişim: 14.04.23)
- Görsel 5: <https://allartisquiteuseful.wordpress.com/2012/10/02/jospeh-beuys-7000-oaks/> (Erişim: 14.04.23)
- Görsel 6: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1416846> (Erişim: 15.04.23)
- Görsel 7: <https://dergipark.org.tr/en/pub/akademiksanat/issue/67882/930590> (Erişim: 15.04.23)
- Görsel 8: <https://www.piartworks.com/artists/36-mehmet-ali-uysal/works/9403-mehmet-ali-uysal-skin-2-2010/> (Erişim: 15.04.23)
- Görsel 9: <https://artlead.net/journal/modern-classics-olafur-eliason-the-weather-project-2003/> (Erişim: 15.04.23)
- Görsel 10: <https://www.bmw.com.tr/tr/topics/fascination-bmw/bmw-joy-blog/bmw-art-car-project.html> (Erişim: 15.04.23)

Farklılıkların Yönetimi

Canan Baysal³

Muhsin Halis⁴

Özet

Dünyada yaşanan ekonomik, demografik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak örgütlerin sınırları ulusal sınırların çok ötesine genişlemiştir. Bu küreselleşme faktörünün yanı sıra göç olgusu da günümüz işletmelerinde çok kültürlü bir ortamda rekabet edebilmeyi gerekli kılmıştır. Farklılıkların yönetiminin ortaya çıkmasında rol oynayan etmenlerden bazıları işgücünde farklılaşan demografik özellikler, rekabetçi baskılar, yasal ve hukuki düzenlemeler, küreselleşme ve farklı bakış açılarını tanıma arzusu şeklindedir. Tüm bu gelişmeler iş dünyasında rekabet avantajı sağlamak ve bunu sürdürülebilir kılmak isteyen firmalar için beşeri kaynağın farklılıklarını zenginlik kaynağı olarak görmeyi öngören “farklılıklar yönetimi” yaklaşımı önemli bir stratejiye dönüşmüştür. Farklılıkların yönetilmesi yaklaşımında yöneticilerin tüm çalışanlarını ayrı bir değer olarak görmesi ve çalışanların sahip oldukları yeteneklerden en optimal düzeyde yararlanması temel amaçtır. Farklılık ve farklılıklar yönetimi kavramı için temel oluşturan birçok kuram ve yaklaşım sosyal-psikoloji ile ilişkilidir. Sosyal kimlik kuramı, sosyal karşılaştırma kuramı, sosyal sınıflandırma kuramı, kalıplar ve önyargılar kuramı, benzerlik-çekim kuramı ve örgütsel demografi kuramı farklılıklar yönetimi kapsamında yapılan çalışmalar için dayanak oluşturan kuramlar ve yaklaşımların en başında gelmektedir

GİRİŞ

Farklılıkların yönetimi, 1990’lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkan ve kısa sürede pek çok ülkede popülerlik kazanan bir yönetim kavramıdır. Farklılıkların yönetimi bir örgüt içerisinde bulunan farklı bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarma ve bu potansiyellerden yararlanma düşüncesine dayanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak farklılıklar yönetimi ile iş görenlerin, sosyal, kültürel ve etnik farklılıklarına duyarlı politika ve stratejiler geliştirilerek iş görenlerin farklılıkları rekabet

3 Öğr. Gör. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, cananbaysal@arel.edu.tr,
ORCID: 0000-0003-3308-9809

4 Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, muhsinhalis@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9495-5083

avantajı haline getirilebilir. Küreselleşmenin etkisi ile birlikte örgütler farklı demografiye sahip kişileri bünyesinde barındırdığı çok kültürlü yaşama geçiş yapmıştır. Örgütlerde kadınların istihdamında yaşanan artış, yaşlı işgücü ile genç işgücünün bir arada çalışmaya devam etmesi, yabancı uyruklu çalışan sayılarındaki artışlar, kültür, bilgi ve beceri açısından farklı gruplardan kişilerin bir arada çalışması gibi gelişmeler sonucu işgücü profili çeşitlenmiştir. Bu durum ise farklılıkların yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmış ve rekabet avantajı yaratmak isteyen şirketlerin bu konu üzerine politikalar üretmesi gerekliliğini doğurmuştur. Dolayısıyla örgütlerdeki işgücü farklılıklarının belirgin hale gelmesiyle insan kaynakları yönetimi de farklı kültür, inanç, yaş gibi niteliklere sahip işgücünden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için bu farklılıkları nasıl yöneteceği sorusuna cevap aramaktadır. Bu bölümde, farklılıklar yönetimi kavramının nasıl tanımlandığı, farklılıklar yönetimi kavramını ortaya çıkaran faktörlerin neler olduğu, farklılıkların boyutları ve farklılıklar yönetimine temel oluşturan kuramlar ele alınmıştır.

1. FARKLILIKLAR YÖNETİMİ KAVRAMI

İlk kez 1983 yılında Amerikan Farklılıkların Yönetimi Enstitüsünü (American Institute for Managing Diversity) kuran R. Roosevelt Thomas Jr. tarafından ortaya atılan “Farklılıkların Yönetimi” kavramı, *‘işletmedeki farklı işgücünün potansiyelini ortaya çıkaran, bu potansiyele değer vererek işletmenin performansını arttıran ve işletmeye rekabet avantajı kazandıran bir yönetim felsefesi’* olarak tanımlanmaktadır (Thomas, 1990: 112). Farklılıklar yönetimi iş görenlerin benzerlik ve farklılıklarının bir örgütün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında ve rekabet avantajına katkı sunacak şekilde yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesini amaçlamaktadır (Grobler ve Wörnich, 2008: 16).

Farklılıklar üzerine yapılan yasal girişimlerde ve bilimsel çalışmalarda farklılık kavramının ırk cinsiyet ve renk gibi gözle görülebilen farklılıklar bağlamında ele alındığı ve tanımlandığı görülmektedir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2011:119). Daha sonraki yıllarda bu kavramın potansiyel avantaj ve dezavantajlarının anlaşılması ile birlikte içeriği genişlemiştir. Bu genişleme ile birlikte dini inanç, medeni durum, askerlik deneyimi, dil, coğrafi konum, gelir düzeyi, eğitim seviyesi, cinsel yönelim, yetenekler, siyasi inançlar, kültür ve kişisel özellikler gibi gözle görülemeyen farklılıklara da vurgu yapılmıştır. (Carrell, Tracey ve Sigler, 2006:19; Rengi, 2021:19).

İşyerinde farklı kişilerin bulunması örgüt düzeyinde grupların yaratıcılığını ve yenilik kapasitesini desteklemektedir. Farklılıklar rekabet avantajı için temel sağlayabilir ve farklılık yönetimi bu nedenle insan

kaynakları yönetiminde önemli bir yaklaşım haline gelmektedir (Urbancová, Hudáková ve Fajčíková, 2020:1) Farklılık yönetimi ya da diğer bir deyişle çeşitlilik yönetimi, toplumdaki tüm örgüt kültürünü etkileyen bir yönetim anlayışıdır. Bir şirkette, resmi ve gayri resmi örgüt yapılarından farklı geçmişlerden ve kültürlerden gelen çalışanların belirli programlar ve yöntemler kullanılarak örgüte dahil edilmesine hizmet eden gönüllü faaliyetler olarak da tanımlanabilir (Sukalova ve Ceniga, 2020:2; Gilbert, Stead ve Inancevich, 1999: 61).

Hubbard (2004: 40-41), farklılıkların etkin bir şekilde yönetildiği taktirde ortaya çıkabilecek olası fırsatları şu şeklide sıralamıştır.

- ***Rekabet avantajı elde edilebilir:*** İşlerin daha hızlı, daha az maliyetle ve daha iyi bir şekilde yapılması ile önemli bir rekabet avantajı elde edilebilir.
- ***Yeni pazarlara giriş yapılabilir:*** Farklı demografik gruplardan, geçmişlerden ve ülkelerden gelen müşteriler kuruluşun pazarına eklenebilir.
- ***Daha yaratıcı ve yenilikçi olunabilir:*** Farklı kişilerin fikir ve düşüncelerinden yararlanılıp daha fazla girdi sağlanabilir.
- ***İşgörenlerin tatmin düzeyi artabilir:*** Çalışanlar birbirlerini anlamadıklarında hayal kırıklığına uğrayabilmektedir. İşyeri çeşitliliğinden yararlanmak, farklılıkları kabul etmeyi ve diğer insanlarla iyi çalışmayı öğrenmek anlamına gelir. Bu durum moral ve tatmini artırmaya yardımcı olur.

Hubbard (2004:38), farklılıkların düzgün bir biçimde yönetilmediği taktirde ortaya çıkabilecek olası sorunları şu şekilde sıralamıştır.

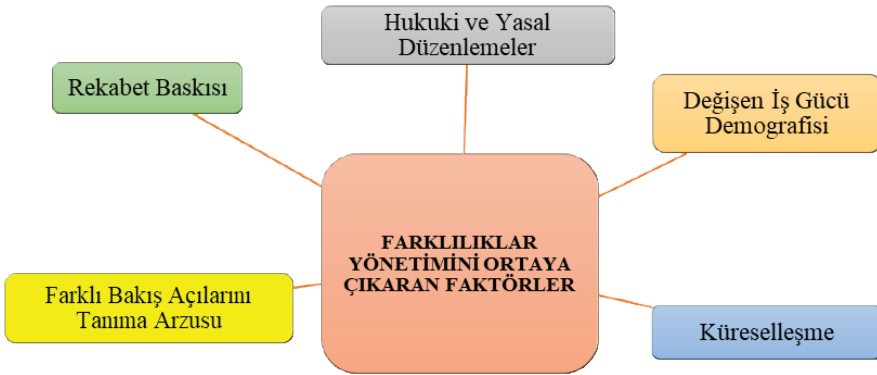
- ***Verimlilik azalabilir:*** Farklı çalışma ekipleri getirdikleri benzersizlikten yararlanmak için eğitilmediğinde, önyargı ve kalıplar gibi engellerden kaçınmadığında verimlilik azalabilir.
- ***Çatışma ortamına zemin hazırlayabilir:*** Genç çalışanlar ve daha kıdemli çalışanlar arasında kuşak çatışmaları ortaya çıkabilir.
- ***İletişim problemleri meydana gelebilir:*** Kelimelerin, sözlerin ve davranışların farklı kültürlerde farklı bağlamsal anlamları vardır, bu da yanlış anlamalara ve başarısızlığa yol açabilir.
- ***Terfilerde ve işe alımlarda haksızlıklar olabilir:*** İşin gerektirdiği niteliklerin göz ardı edilip bireysel tercihlere göre mülakat uygulamaları gerçekleştirilebilir. Bu uygulamalara itiraz edilmezse, gerçek iş

gereksinimlerine göre nitelikli olan adaylar, göz ardı edilebilir ya da görevinden alınabilir.

2. FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİ ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER

Farklılıklar yönetiminin önemli bir gerçeklik olarak ortaya çıkmasının temel nedeni işgücünde ortaya çıkan farklı demografik özelliklerdir. İşgücünde yaşlı işçiler, kadınlar, azınlıklar ve eğitim düzeyi birbirinden farklı kişiler bulunmaktadır. İşyerinde ayrımcılığın önüne geçilmesi için yasal ve hukuki düzenlemeler, küreselleşmeye bağlı olarak ticari ilişkilerin gelişmesi, rekabetçi baskılar, farklı bakış açılarının tanınma arzusu gibi faktörler farklılık yönetimini ortaya çıkaran diğer gelişmelerdendir. Bu faktörler şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler



Kaynak: Luthans, 2010:35

2.1. Değişen İş Gücü Demografisi

Farklılıkların yönetiminin örgütlerde önemli hale gelmesinin temel sebebi değişen işgücü demografisidir. Artan işgücü çeşitliliği, yeni teknolojilerin gelişme hızı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) uygulamasına yönelik artan talep - tüm bunlar, sürekli artan çeşitliliği yönetmek için önlem alma ihtiyacının yadsınamaz tetikleyicileridir (Sukalova ve Ceniga, 2020:2) Kadınların çalışma hayatında daha fazla rol oynamaya başlaması, değişik kuşak çalışanlarının (X,Y,Z) birlikte iş yapma yöntemleri arasındaki farklılaşmalar, bir takım fiziksel/zihinsel engeli bulunan kişilerin iş hayatında yer alması, oluşan göç hareketlerinin meydana getirdiği kültürel farklılıklar

vb. konular iş hayatında oluşan farklılıklar üzerinde düşünmeyi gerekli kılmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008:69).

2.2.Hukuki ve Yasal Düzenlemeler

Değişen iş gücü demografisine yanıt olarak, hükümetler, ayrımcılığı ortadan kaldırmak amacıyla çok sayıda yasa çıkarmışlardır. Bu yasalar, kadınlar, siyahiler, göçmenler, farklı dini mezhebe sahip çalışanlar, fiziksel/zihinsel engelliler ve yaşlılar dahil olmak üzere hemen hemen her grubu ilgilendirmektedir. Bu kanunlardan bazıları aşağıda özetlenmiştir. (Luthans,2010:36-37; Bright, 1999:18-19).

- *1964 Medeni Haklar Yasası*: Amerika Birleşik Devletleri'nde ırk, renk, din, cinsiyet, ulusal köken, cinsel yönelim ve cinsiyet kimliğine dayalı ayrımcılığı yasaklayan dönüm noktası niteliğindeki bir yasadır.
- *1978 Yaş Ayrımcılığı Yasası (Age Discrimination Act of 1978)*: Bu yasa ilk olarak zorunlu emeklilik yaşını 65'ten 70'e çıkarmış ve daha sonra üst yaş sınırını tamamen ortadan kaldırmak için değiştirilmiştir.
- *1978 Gebelik Ayrımcılığı Yasası (Pregnancy Discrimination Act of 1978)*: Bu yasa hamile çalışanlara tam eşit fırsat koruması sağlar.
- *1990 tarihli Engelli Amerikalılar Yasası (Americans with Disabilities Act of 1990)*: Bu yasa, bir engelle karşılaşan esasen nitelikli kişilere karşı ayrımcılığı yasaklar ve kuruluşların onlara makul bir şekilde uyum sağlamasını gerektirir.
- *1991 tarihli Medeni Haklar Yasası (Civil Rights Act of 1991)*: Bu yasa 1964 medeni haklar yasasının eksik yönlerini tamamlamak için yeniden düzenlenmiştir. Bu yasada işverenleri tarafından ayrımcılığa maruz kalan çalışanların zararlarının tanzim edilmesini içeren bir dizi önlemler yer almıştır. Ayrıca kadınların cinsel ayrımcılık veya taciz için tazminat ve cezai tazminat talep etme ve alma haklarını genişleten hükümler eklenmiştir.
- *1993 tarihli Aile ve Tıbbi İzin Yasası (Family and Medical Leave Act of 1993)*: Bu yasa, çalışanların her yıl aile veya tıbbi nedenlerle 12 haftaya kadar ücretsiz izin almalarına izin vermektedir.
- *1986 Göçmenlik Reformu ve Kontrol Yasası (The Immigration Reform and Control Act of 1986)*: Bu yasa, göçmenlerin işe alınmasına ilişkin yasal koşulları ana hatlarıyla belirtir. Başka bir deyişle, yabancıların işe alınmasını yasaklar ve bu ülkede çalışmasına izin verilmez. Göçmenlik ve Vatandaşlığa Geçiş Dairesi bu yasayı uygular ve ihlal edenlere para

cezası uygulama yetkisine sahiptir. Bu kanun ayrımcılığı yasaklamasa da yasal göçmenlerin belirli bir iş için en nitelikli iseler iş bulmalarına izin verir.

- *1990 tarihli Engelli Amerikalılar Yasası (Americans With Disabilities Act of 1990)*: Bu yasa, engelli kişilere karşı ayrımcılığın yasaklanmasını zorunlu kılar; engellilere karşı ayrımcılık yapanlara ceza verir.

2.3. Rekabetçi Baskılar

Küreselleşme ile birlikte artan “rekabet baskısı” örgütlerin rekabetçi üstünlükler elde edebileceği uygun koşullar ve ortamlar oluşturmaları ve karşılarına çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirmeleri için örgütleri zorlamaktadır. Örgüt yöneticileri, artan rekabet baskısı sebebiyle ellerinde bulunan insan gücünün tüm potansiyelinden fayda sağlamak ve rakiplerinden farklı uygulamalar (örgütsel, yönetimsel), gerçekleştirerek ulusal ya da uluslararası arenada varlığını sürdürmek için yoğun çaba harcaması gerekmektedir (Memduhoğlu,2007:16)

2.4.Küreselleşme

Küreselleşmenin etkileri başta sosyal, ekonomik ve politik alanlar olmak üzere hemen her alanda giderek daha yaygın ve önemli hale gelmektedir. Farklılıkların günlük yaşamda derinden hissedilmesinin nedeni küreselleşme birlikte hız kazanmıştır. İşletme yöneticileri de küreselleşmenin günlük yaşama nüfuz etmesi ile farklı etnik köken, cinsiyet ve farklı yaştaki işgücü çeşitliliği ile karşı karşıya kalmaktadır (Sukalova ve Ceniga, 2020:1) Geçmiş yıllarda farklılık konusu öncelikle yasal bir mesele olarak ele alınmıştır. Ancak zaman ilerledikçe farklılıkların artık başa çıkılması gereken bir şey olmadığını, bunun yerine daha güçlü, daha rekabetçi bir işletme için farklılıkların değer olarak görülmesi gerektiği anlaşılmıştır. (Luthans,2010:34). Şirket birleşmeleri, stratejik ittifaklar ve ortak yatırım gibi anlaşmaların sayısının her geçen gün artmasıyla birlikte yöneticilerin sadece finansal anlamda küresel bir bakış açısına değil aynı zamanda yönetim ve beşerî sermaye anlamında da küresel bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir (Taşlıyan, vd.,2017:106).

2.5. Farklı Bakış Açılarını Tanıma Arzusu

Rekabet baskılarının artması ile örgütler, karar verme süreçlerinde ve ekiplerinde farklı bakış açılarını fark ederek bünyelerine katmaya ve onları elde tutmaya çalışmaktadırlar. Yapılan son araştırmalar, örgütlerde farklı işgücünün düşüncelerine önem verilmesinin önemli rekabet avantajı oluşturabileceğine dikkat çekmektedir. Reebok firmasında çalışan kadınlar

aerobik için iyi bir ayakkabının bulunmadığını fark etti ve bunu firmaya bildirdi. Firma bu tavsiyeyi dikkate aldı ve ayakkabı endüstrisinde Reebok için çok kar getirici bir dönüm noktası yaşandı (Luthans,2010:37).

3. FARKLILIKLARIN BOYUTLARI

Farklılık boyutları, faktörel ve oransal olmak üzere iki alt başlık altında açıklanmaktadır. Faktörel boyutlar, iki kategorili ve çok kategorili farklılık boyutlarından oluşmaktadır. İki kategorili farklılık boyutları ise birincil ve ikincil farklılıklar, yüzeysel ve derin düzeyde farklılıklar, gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklardan oluşmaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 35). Bu yaklaşımlarla ilgili bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

3.1.Faktörel Boyut

3.2.1. İki Kategorili Farklılıklar

İki Kategorili Farklılıklar; birincil ve ikincil farklılıklar, gözle görülebilen ve görülemeyen farklılıklar, yüzeysel ve derin farklılıklar ile işle ilgili yüksek ve düşük düzeyde farklılıklar olarak sınıflandırılmış ve aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

3.2.1.1.Birincil ve İkincil Farklılıklar

Birincil veya temel farklılıklar olarak adlandırılan farklılıklar; yaş, cinsiyet, etnik köken, cinsel yönelim, fiziksel/zihinsel yetenek ve ırk şeklindeki farklılıklardır. Bu farklılıklar, bireylerin ilk sosyalleşme sürecinde önemli bir etkiye sahiptir. Herkesin özünde bu farklılıklarından en az bir tanesi bulunmaktadır (Hubbard,2004: 30). Temel farklılıkların dışında, bireylerin değerlerini, beklentilerini ve deneyimlerini şekillendirmede önemli bir rol oynayan ikincil farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar arasında; iletişim tarzı, eğitim, aile durumu, askerlik deneyimi, örgütsel rol ve seviye, dini inançlar, anadil, coğrafi konum, gelir seviyesi, iş deneyimi, çalışma tarzı yer almaktadır. Bu farklılıklar, birincil farklılıklara nazaran değişkenlik göstermekte ve diğer kişiler tarafından kolaylıkla fark edilmemektedirler (Hubbard, 2004:31).

3.2.1.2. Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar

Yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel özellikler / yetenekler, ırk ve cinsel yönelim gibi birincil özellikler gözle görülebilirken; eğitim, coğrafi konum, gelir, medeni durum, askerlik deneyimi, ebeveynlik durumu, dini inançlar ve iş deneyimi gibi ikincil özellikler az görünür ya da görünmez farklılıkları oluşturmaktadır (Point ve Singh, 2003: 751). “Air Products and Chemicals” adlı firma bireylerin görülebilen ve görülemeyen farklılıklarını “buzdağı” örneğine benzeterek açıklamaktadır. Buzdağının görünen kısmında yaş, ırk ve

cinsiyet olmak üzere üç farklılık boyutu yer alırken, buzdağının görünmeyen kısmında kültür, fiziksel yeterlilik, dil, din, etnik köken, eğitim ve hobiler, kişilik yapısı, politik üyelikler özellikler yer almaktadır (Salomon ve Schork, 2003:37-38).

3.2.1.3. Yüzeysel ve Derin Düzeyde Farklılıklar

İrk, yaş, cinsiyet, engellilik gibi gözle görülebilen biyolojik özellikler yüzeysel düzey farklılıkları; ihtiyaç, ilgi, tutum, inanç ve değerler gibi gözle görülmeyen farklılıklar ise derin düzeyde farklılıkları ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 41; Harrison, vd., 1998: 96-97).

3.2.2.Çok Kategorili Farklılıklar

Çok kategorili farklılıklarda, farklılıklar bir dizi özellikler kapsamında ele alınmaktadır. Bu kapsamda farklılıklar bazı kategorilere ayrılmakta ve bu kategoriler arasındaki ilişkiler incelenmektedir (Sürgevil, 2010: 15) Mannix ve Neale (2005:36), farklılık faktörleri arasındaki ilişkiyi sosyal kategori, bilgi ve beceri, değer ve inanç, kişilik, grup ilişkileri, örgütsel statü ve sosyal yapı farklılıkları şeklinde altı boyuta ayırmıştır.

Tablo 1: Gruplandırılmış Farklılık Türleri

Sosyal kategori farklılıkları	İrk, etnik köken, cinsiyet, yaş, din, cinsel tercih, fiziksel yeterlilikler.
Bilgi ve beceri farklılıkları	Eğitim, fonksiyonel bilgi, bilgi ve uzmanlık, deneyim, yetenekler, kişisel gelişim
Değer ve inanç farklılıkları	Kültürel birikim, İdeolojik İnanışlar
Kişilik farklılıkları	Biliş tarzı, Duygusal eğilim, Motivasyon faktörleri
Grup ilişkileri farklılıkları	İşle ilgili bağlar, Arkadaşlık bağları, Toplumsal bağlar, Grup içi üyelikler
Örgütsel statü ve sosyal yapı farklılıkları	Görev süresi veya hizmet süresi, Unvan

Kaynak: Mannix ve Neale, 2005:36.

Bu sınıflandırmada sosyal kategori farklılıkları olarak ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, din, cinsel eğilim ve fiziksel yeterliliği, kişilik farklılıklarını ise biliş tarzı, duygusal yapı ve motivasyon etmenleri olarak sıralanmaktadır.

Hubbard (2004: 27-28) ise farklılıkları, iş gücü farklılıkları, davranışsal farklılıklar, yapısal farklılıklar ve faaliyet farklılıkları olmak üzere birbirini kapsayacak ya da birbirine bağlı şekilde dört açıdan ele almıştır.

İşgücü farklılıkları; örgüt çalışanlarının cinsiyet, ırk, etnik köken, din, cinsel yönelim, fiziksel yetenek, yaş, aile durumu, ekonomik geçmiş ve statü ve coğrafi bölge ve statü gibi grup ve durumsal kimliklerini kapsamaktadır. Bu farklılıklar aynı zamanda işgücü piyasası demografisindeki değişiklikleri de içermektedir.

Davranışsal farklılıklar; bireylerin çalışma, düşünme, öğrenme ve iletişim tarzlarını, inançlarını/değer sistemlerini ve çalışanların tutum ve beklentilerindeki değişiklikleri kapsamaktadır.

Yapısal farklılıklar; hiyerarşik kademeler, bölümler, ana şirket ve yan şirket, stratejik ittifaklar ve iş birliğine dayalı girişimlerle uğraşan örgütler arasındaki etkileşimleri kapsamaktadır. Örgütler daha esnek, az katmanlı, fazla ekip tabanlı, çoklu ve çapraz fonksiyonlu olmaya çalıştıkça bu tür farklılıklar daha önemli hale gelmektedir.

Faaliyet farklılıkları; müşteri pazarının genişlemesi ve bölümlere ayrılması, ürün ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, örgütün çalıştığı ve rekabet ettiği çevrenin değişkenliği, artan rekabetçi baskılar, ulusal ve uluslararası piyasalardaki demografik iş gücü farklılıkları ve işletme/devlet ilişkilerinin tümü; örgütlerin tepkisini ve faaliyet farklılıkları üzerindeki etkisini ölçme ihtiyacına işaret etmektedir.

3.2. Oransal Boyut

Bir grup içerisindeki azınlık/çoğunluk oranına odaklanan oransal boyut, faktörel boyuta alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Demografik açıdan aralarında farklılıklar bulunan grup üyeleri arasındaki ilişkinin kalitesini ve niteliğini bu oranlar belirlemektedir. Kanter (1977) bu çerçevede dört tür grup tanımlamaktadır ve çarpık grupların örgüt için en sorunlu grup tipi olduğunu söylemektedir. Çarpık kategoride azınlıklara sembolik olarak yer verilmektedir; dolayısıyla bu gruplarda kalıp yargılara ve ötekileştirmelere sıklıkla rastlanmaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 37).

Tek tip gruplar: Aynı özelliklere sahip kişilerden oluşan gruplardır. Örneğin sadece kadınlar ya da sadece erkeklerden oluşan gruplar tek tip grup olarak nitelendirilmektedir.

Çarpık gruplar: Grup üyelerinin %1 ila %15'ini azınlıklar oluşturmaktadır.

Eğik gruplar: Bu gruplardaki azınlıkların oranı %15 ila %35 arasında değişmektedir.

Dengeli gruplar: Bu gruplardaki azınlık ve çoğunluk oranları birbirine yakındır ve azınlıkların oranı %35 ila %65 arasında değişmektedir.

4. FARKLILIKLAR YÖNETİMİ KAVRAMINA TEMEL OLUŞTURAN KURAMLAR

Küresel göç hareketleri ile birlikte ülkelerin nüfus yapılarında değişimler meydana gelmiş ve bu değişimlerin sonucu olarak örgütler çok uluslu bir nitelik kazanmıştır. Örgütlerdeki işgücü farklılıklarının belirgin hale gelmesi ile birlikte farklı kültür, inanç, cinsiyet, vb. niteliklere sahip olan iş görenlerin nasıl yönetilmesi gerektiği üzerinde önemle durulmuştur (Kevser, 2020:87). Farklılık ve farklılıklar yönetimi kavramı için temel oluşturan birçok kurum ve yaklaşım sosyal-psikoloji ile ilişkilidir. Sosyal kimlik kuramı, sosyal karşılaştırma kuramı, sosyal sınıflandırma kuramı, kalıplar ve önyargılar kuramı, benzerlik-çekim kuramı ve örgütsel demografi kuramı farklılık ve farklılıklar yönetimi kapsamında yapılan çalışmalar için dayanak oluşturan kuramlar ve yaklaşımların en başında gelmektedir (Sürgevil, 2008:114; Kevser,2020:90).

4.1. Sosyal Kimlik Kuramı

İnsan, doğası gereği sosyal bir varlıktır; dolayısıyla bireyler “kendini bir gruba ait hissetme” ve “gruplaşma” eğilimindedir. Bu eğilimin altında ise, toplumsal bir kazancın ötesinde olumlu bir öz değerlendirme ihtiyacı ve benlik saygısını artırma gereksinimi gibi bireysel çıkar gözetimi yatmaktadır (Andaç Demirtaş, 2012: 74). Kimlik duygusunun önemli bir boyutu olan ‘sosyal kimlik’ kavramı da bu noktada karşımıza çıkmaktadır.

Kimlik, bireylerin farklılıklarını ortaya koyan kişiye has bir özellik ve nitelik olarak değerlendirilmektedir. Kişinin kendisini nasıl gördüğü ve çevresi tarafından nasıl algılandığı kimlikler sayesinde olmaktadır (Aşkın, 2010:213). Sosyal kimlik üzerine ilk çalışmalara Muzaffer Sherif’ in (1967) grup içi ve gruplar arası dinamiklerin araştırılması ile başlanmıştır. Daha sonra ise Tajfel (1978)’in katkıları ile “sosyal kimlik kuramı” olarak geliştirilmiştir Sosyal kimlik teorisi, Henri Tajfel ve Bristol Üniversitesi’ndeki meslektaşları tarafından 1970’lerde ve 1980’lerde geliştirilmiştir. Sosyal kimlik, benlik kavramının sosyal gruplara ve kategorilere ait olmaktan kaynaklanan yönleridir.Sosyal kimlik, “bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır” (Tajfel, 1982: 2).

Sosyal kimlik kuramını anlayabilmek için kuramın dayandığı temel varsayımların ele alınması gerekmektedir. Bireyler kendilerini tanımlarken, değerlendirirken ve sınıflandırırken üyesi oldukları sosyal grubu dikkate almaktadırlar; dolayısıyla bu sosyal gruba özdeşleşerek bireylerin sosyal kimliklerinin oluşacağı varsayılmaktadır (Turner, 1987:30; Demirtaş,

2003:129). Sosyal kimlik, bireylerin grup üyeliklerinden kaynaklanmakta ve benlik kavramının bir parçasını oluşturmaktadır; dolayısıyla bireyler, olumlu bir benlik saygısı elde etmek ve bunu sürdürmek için mücadele etmektedirler. Olumlu sosyal kimliğin korunması için bireyler kendi sosyal grubunu diğer gruplardan daha olumlu olarak algılamaktadırlar (Van Dick, 2001: 269; Gürlek ve Tuna, 2018:41; Tajfel ve Turner, 2004:377). Bireylerin kendisini üyesi olarak algıladıkları sosyal gruplar olumlu özellikleri sahip ise bireyin olumlu sosyal kimlik geliştirme ihtimali artmaktadır. Bunun yanı sıra bireyler gruplarından dolayı olumsuz sosyal kimlik sahibi de olabilmektedirler (Aşkın, 2010:215). Sosyal kimlik tatmin edici olmadığında, bireyler ya mevcut gruplarını terk etmeye ve daha olumlu bir şekilde farklı bir gruba katılmaya ve / veya mevcut gruplarını daha olumlu bir şekilde ayırt etmeye çalışmaktadırlar (Tajfel ve Turner, 2004:377)

Sosyal kimlik kuramı özgül bir yaklaşımla ele alınmış gibi görünse de kendi içinde birçok kavram, süreç ve kuramları (benlik, sosyal karşılaştırma, sosyal sınıflandırma, önyargı, ayrımcılık vb.) barındırdığı için karmaşık bir yapıya sahiptir ve diğer kuramlara göre daha kapsamlı şekilde ele alınmaktadır (Sürgevil, 2008:114; Demirtaş,2003:129). Etnik köken kaynaklı önyargılar, gruplar arası ayrımcılık ve düşmanlık, grup içi dayanışma ve yardımlaşma gibi olayları açıklamak için sosyal kimlik kuramı kullanılmaktadır (Gürlek ve Tuna, 2018:43). Birey sosyal kimliğini oluştururken kendini bir grup ile sınıflandırmakta ve üyesi olduğu bu sınıfı diğer grup ve bireylerle karşılaştırarak pozitif benliğinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Işıkyay ve Başçı, 2020:65).

4.1.1. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

Sosyal karşılaştırma kuramı, ilk olarak Festinger (1954) tarafından ortaya konulmuştur. Sosyal karşılaştırma kuramı, insanların genel olarak fikirlerini ve yeteneklerini değerlendirmek için motive olduklarını ve öz değerlendirme ihtiyacını karşılamanın bir yolunun kendilerini başkalarıyla karşılaştırmak olduğunu varsaymaktadır (Festinger 1954:118; Argo ve diğerleri, 2006:100). Sosyal karşılaştırma kuramına göre bireylerin doğuştan itibaren kendilerini değerlendirme eğiliminde olduğu yönünde bir varsayım bulunmaktadır. Bireyler bu değerlendirmeleri “kendilerine benzeyen” diğer bireylerle karşılaştırarak yapmayı tercih etmektedir; çünkü bireyin kendisinden farklı biriyle karşılaştırma yapmasının daha anlamlı ve bilgi sağlayıcı olduğu düşünülmektedir (Sürgevil, 2008:115). Bireyin kendi grubu ile diğer gruplar arasındaki olumlu karşılaştırmalar yapması yüksek prestij sağlarken, olumsuz karşılaştırmalar ise düşük prestije neden olmaktadır (Yayak, 2017:560; Tajfel ve Turner, 2004:377).

4.1.2.Sosyal Sınıflandırma Kuramı

Sosyal sınıflandırma kuramına göre, bireyler arasındaki benzerlik seviyesinin yüksek olması, bireylerin uyum derecesinin ve aralarındaki bağlılığın da yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bu teori aynı zamanda farklılıkların atması ile cinsiyet, yaş, etnik köken, ırk, din, milliyet, cinsel tercih ve sosyo-ekonomik statü gibi kategorilerle tanımlanan farklı sosyal kimlik gruplarının üyeleri arasında algılanan farklılıkları vurguladığını da savunmaktadır (Dinwoodie, 2005:4). Sosyal sınıflandırma sonucunda bireyler, kendilerinin de dahil olduğu iç grup ve dahil olmadıkları dış grup ile “biz” ve “onlar” şeklinde bir ayrıma ulaşmaktadırlar. Bireyler “biz” tanımlamaları sayesinde yarar göreceklere inandıkları bir sosyal kimlik kazanmaktadırlar (Çiçek vd., 2018:707). Sosyal sınıflandırma kuramında insanlar kendilerini bir birey olarak değil, toplumsal grubun bir üyesi olarak algılamaktadırlar; bu yüzden bireyleri “insan” olarak değil, erkek, kadın, beyaz ya da Japon, şeklinde kategorilere ayırmaktadırlar (Demirtaş, 2003:133).

Sosyal sınıflandırma, sosyal çevreyi bölümlere ayıran, sınıflandıran ve düzenleyen ve böylelikle bireyin birçok sosyal eylem biçimi üstlenmesini sağlayan bilişsel araçlar olarak düşünülmektedir. Sosyal çevreyi sistematikleştirmesinin yanı sıra bireylerin toplumdaki yerini tanımlamaktadır; dolayısıyla sosyal gruplar, üyelerine sosyal açıdan kendilerini tanımlama imkânı sunmaktadır (Tajfel ve Turner, 2004:376).

4.1.2.1. Stereotip (Kalıp yargı) ve Önyargı kavramı

Sosyal sınıflandırma kuramı, kalıp yargıların ve önyargıların oluşumunda bilişsel bir süreç olarak ortaya çıkmakta, sosyal çevreyi anlamamızı ve yorumlamamızı etkilemektedir. Sınıflandırma sürecinde bireyler bilgiyi ayırt etmek ve gruplandırmak için ırk, cinsiyet, etnik köken ve benzeri ayırt edicileri kullanmaktadırlar; dolayısıyla bu sınıflandırmalar önyargıların ve kalıp yargıların oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Göregenli, 2012: 23-24). Kısa boylu insanların kompleksli, sarışın insanların kıt akıllı ya da Kayserililerin cimri olduğuna yönündeki görüşler kalıp yargıya örnektir (Demirtaş-Madran, 2012: 79). Önyargının ortadan kaldırılması farklılık yönetimi programının amaçlarından biridir; çünkü etnik azınlıklar önyargıyı ciddi bir stres unsuru olarak görmekte dirler (Sanchez ve Brock, 1996: 704).

4.1.2.2. Ayrımcılık ve Ötekileştirme Kavramı

Ayrımcılık, genel olarak, “bireylere veya insan gruplarına eşit muameleyi reddeden olumsuz eylemler” olarak tanımlanmaktadır (Allport, 1954:51). Yurtdışında yaşayan azınlıklara birtakım gerekçelerle ev kiralamamak, farklı

bir etnik kökene sahip olduğu için birini işe almamak, işyerlerinde farklı dinlere mensup kişilerin ibadetlerini yapmalarına izin vermemek, ayrımcılık davranışlarına örnektir (Yayak, 2017:561). Ayrımcılık, önyargılardan beslenen olumsuz düşünce ve davranışlarla ilgili bir süreçtir; dolayısıyla bireyler, önyargılı davranarak, kişi, dış grup ya da grup üyelerine karşı olumsuz düşünceler besleme, hor görme, alay etme, uzak durma ve nefret etme gibi olumsuz duygular içeren tutumlar sergilemektedirler (Göregenli, 2012:21).

4.2. Benzerlik-Çekim Kuramı

Byrne (1971) benzerlik-çekim etkisinin sosyal psikoloji alanındaki güçlü bulgulardan biri olduğunu ileri sürmektedir. Bu kurama göre bireyler kendilerine benzer olanlara ilgi duymaktadır ve bu kuramda “pekiştirme” önemli yer tutmaktadır. Bireylerin “kendilerine benzer” kişilerle iletişimi, olumlu benlik duyularının geliştirilmesini ve kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamaktadır (Sürgevil, 2008:118; Martins vd.,2003:178). Benzerlik-çekim kuramı, kişiler arasında etkileşim olduğunu varsaymaktadır. Sosyal entegrasyonun gerçekleşmesi için kişiler arası etkileşim gerekli olmasına rağmen bireyler bir grupta sosyal etkileşim olmadan da örgütün değerlerini benimseyebilmekte ya da diğer çalışanlarla etkileşime girmeden onlara bağlılık geliştirebilmektedir (Tsui vd., 1992: 551).

4.3. Örgütsel Demografi Kuramı

Örgütsel demografi, örgüt üyelerinin işe başlangıç tarihi, yaş ve cinsiyet gibi temel demografik bilgilere odaklanmaktadır; ancak bireylerden toplanan verilere odaklanmakla birlikte temelde kolektif veya birim düzeyinde bir özellik olarak ifade edilmektedir (Pfeffer, 1985: 68). Örgütleri anlamak ve yönetmek için demografik faktörler oldukça önemlidir; çünkü yaş, ırk, cinsiyet gibi demografik özellikler hem benzerliği belirlemeye yardımcı olmakta hem de bu özellikleri paylaşanların benzer olma ihtimalinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ortak özelliklere sahip insanların birbirlerinden hoşlanma olasılıkları yüksektir; dolayısıyla kendisine benzer birinden hoşlanmak kendi özelliklerini onayladıkları anlamına gelmektedir ve bu bireyler birbirlerini daha iyi anlamaktadırlar (Pfeffer, 1985: 69). Örgütsel demografi kavramı (Pfeffer, 1983), bireysel ve örgütsel düzeydeki nitelikleri birbirine bağlamanın bir yolunu sağlar. Bir kuruluşun veya bir alt birimin demografisi, nüfusunun bireysel üyelerinin özelliklerinin bir araya getirilmesini yansıtır, ancak aynı zamanda, bir bütün olarak birimin makro düzeyde bir özelliğidir ve bireylerin ilişkilerini ve dağılımsal özelliklerini birleştirir (Wagner vd.,1984: 75).Örgütsel demografi, bireyler arasındaki benzerliği ve farklılığı yansıtır ve grup içi iletişimin seviyesi ve kapsamı ve bir grup içindeki fikir birliği

seviyesi, yenilikçilik ve devir hızı gibi fenomenler dahil olmak üzere grup dinamiklerinin sonuçları gibi grup dinamiklerinden etkilenen süreçleri anlamak için anlamlı bir bakış açısı haline getirir (Wiersema, 1993:996).

4.4.İlişkisel Demografi Kuramı

Son zamanlarda araştırmacılar, birim veya grup düzeyinde etkiye ek olarak, demografik varyasyonun da bireysel düzeyde analiz edilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Tsui ve O'Reilly, bu bireysel düzeydeki farklılığa atıfta bulunmak için, ilişkisel demografi kavramını kullanmıştır (Tsui vd.,1992:550). “Grup üyeleri arasındaki temel farklılıkların grup işleyişi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu” düşüncesi ilişkisel demografi kuramının temel varsayımını oluşturmaktadır (Harrison vd.,1998:96). İlişkisel demografi kuramcıları, örgütlerdeki veya bölümlerindeki bireylerin ırk, cinsiyet, etnik köken gibi kendi demografik özelliklerini, diğer bireyler ya da bir bütün olarak diğer grup üyeleri ile karşılaştırdıklarını ve karşılaştırma sonucu algılanan benzerlik ya da farklılığın iş ile ilgili tutum ve davranışları etkilediğini öne sürmektedirler (Hogg ve Terry, 2000: 127).

SONUÇ

Küreselleşmenin etkisiyle rekabetin yapısı ve niteliğinde ortaya çıkan değişimler örgütlerin farklı rekabet stratejilerine yönelme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu stratejilerden biri de Amerika’da ortaya çıkan “farklılıkların yönetimi” yaklaşımıdır. Farklılıklar yönetimi yaklaşımının temelinde; kültür tarzları, yaşam biçimleri, fiziksel görünüşler, etnik köken, cinsel ve duygusal yönelim, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi birçok yönden farklı özelliklere sahip işgörenleri bünyesinde barındıran ve bunları en etkin ve verimli bir şekilde yöneten örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edeceği düşüncesi yatmaktadır. Dolayısıyla, rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütlerin; işgörenlerin geçmiş deneyimlerini, ilgi alanlarını, beklenti düzeylerini, iş yapış biçimlerini etkin bir biçimde yönetmesi gerekmektedir. Çeşitli yönlerden farklılıklar barındıran birey ve grupların yönetilmesi noktasında farklılıkların değer yaratıcı bir unsur olarak algılanması oldukça önemlidir. Farklılıkların bir değer unsuru olarak görüldüğü ve yönetildiği örgütlerde hoşgörü düzeyinin artışı, işgörenlerin karar alma mekanizmalarına katılımı, çatışmaların azalması, yaratıcı ve inovatif bir örgüt ikliminin oluşması gibi pozitif bir örgütsel ortam oluşacaktır. Farklılıklar yönetimi yaklaşımına olan ilginin farklılıkların rekabet üstünlüğü elde etmede önemli olduğu düşüncesi güç kazandıkça ilerleyen yıllarda bu konuya olan ilginin daha da artacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin farklılıkları örgüt için çatışma kaynağı olarak değil de bir fırsat olarak görmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argo, J. J., White, K., & Dahl, D. W. (2006). Social comparison theory and deception in the interpersonal exchange of consumption information. *Journal of consumer research*, 33(1), 99-108.
- Aşkın, M. (2007). Kimlik ve giydirilmiş kimlikler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 213-220.
- Bright, J. A. (1999). A study in workforce diversity for both management and employees (Order No. EP21500). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304549318).
- Byrne D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Carrell, M. R., Mann, E. E., & Tracey, H. S. (2006). Defining Workforce Diversity Programs and Practices in Organizations: A Longitudinal Study. *Labor Law Journal*, 57(1), 5-12.
- Çiçek, I., Evcimen, İ., & Biçer, İ. H. (2018). Örgütsel Bağlamda Kişi-Grup Uyumu Kuramsal Perspektif. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(3), 699-730.
- Demirtaş, H.A. (2003). Sosyal kimlik kuramı temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- Demirtaş-Madran. H. A. (2012). Sosyal Kimlik ve Ayrımcılık. K. Çayır ve M.A. Ceyhan (Ed.), *Ayrımcılık: Çok boyutlu yaklaşımlar içinde* (s. 73-87). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Dinwoodie, D. L. (2005). Solving the dilemma: A leader's guide to managing diversity. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 25(2), 3-6.
- Festinger, L. (1954). A theory of social communication processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21(1), 61-76.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2011). *Managing human resources* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Göregenli M. (2012). Sosyal Kimlik ve Ayrımcılık. K. Çayır ve M.A. Ceyhan (Ed.), *Ayrımcılık: Çok boyutlu yaklaşımlar içinde* (s. 17-28). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Sosyal kimlik teorisi açısından örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 39-48.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96-107

- Hoggy, M., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational context. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140
- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide To Diversity Management* (1st Edition). Amherst: HRD Press.
- Işıkkay, T., & Başçı, A. (2020). Sosyal Kimlik Kuramı Açısından Tüketici-Marka Özdeşleşmesi ve Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 42(1), 63-90.
- Kevser, M. (2019). Farklılıkların yönetimi kavramına yönelik kuramsal bir değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 86-95.
- Luthans, F. (2010) *Organizational Behavior*, (12th edition), New York: McGraw Hill Education
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.
- Martins, L. L., Milliken, F. J., Wiesenfeld, B. M., & Salgado, S. R. (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: The role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group & Organization Management*, 28(1), 75-106.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye'de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi. (*Yayımlanmamış doktora tezi*). *Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Pfeffer, J. (1985). Organizational demography: Implications for management. *California management review*, 28(1), 67-81.
- Point, S., & Singh, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761.
- Rengi, Ö. (2021) Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi ve Kültürel Zekâ İle İlişkinin İncelenmesi, (*Yayımlanmamış doktora tezi*) *Kocaeli Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Salomon, M. F., & Schork, J. M. (2003). Turn diversity to your advantage. *Research-Technology Management*, 46(4), 37-44.
- Sanchez, J. I., & Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: is diversity management a luxury or a necessity?. *Academy of Management Journal*, 39(3), 704-719.
- Sukalova, V., & Ceniga, P. (2020). Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, p. 01033). EDP Sciences.

- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (ed.) *Differentiation between social groups*. London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity of intergroup behaviour. J. T. Jost, J. Sidanus (Ed.), *Political Psychology içinde* (s.367-390). New York: Psychology Press.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., & Afşar, A. (2017). Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılık Algısının Üniversite Öğrencilerinin Akademik Performansları Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 101-124.
- Thomas, R. R. (1990), From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 37, 549-579.
- Turner, J. (1987). *Rediscovering the social group: A self categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). Diversity management as a tool of sustainability of competitive advantage. *Sustainability*, 12(12), 1-16.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., & O'Reilly III, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management group. *Administrative science quarterly*, 29(1), 74-92.
- Wiersema, M. F., & Bird, A. (1993). Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, 36(5), 996-1025.
- Yayak, A. (2017). Göçmenlerin Ayrımcılık Algıları ile Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 21(3), 557-57

EMI (Entrepreneurship and Management Inquiries) Girişimcilik ve Yönetim Bilimleri Enstitüsü

EMI, Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından tescil edilmiş olup, küresel normların üzerinde nitelikli ve *zengin bir insan kaynağına* sahiptir. “Girişimcilik ve Yönetim” bilimi ve uygulamalarında **Türk Dünyası** başta olmak üzere tüm ülkelerde, *Türk girişimciliğinin, işbirliğinin, profesyonel yönetim anlayışının* ve bilimsel araştırma ve etik değerlerin gelişmesine katkıda bulunmak üzere *yayıncılık, kongre organizasyonu ve eğitim* alanlarında faaliyet göstermektedir.

EMI, **işbirliği** temeline dayalı toplumsal ve kültürel gelişmeyi esas alan girişimcilik ve yönetim organizasyon kurumudur. Aksaray’da yabancı dil eğitimi veren eğitim kurumlarından **Dilkur Akademi**’nin desteğiyle, bir grup akademisyen tarafından kurulmuştur. **Özbekistan**’da TEAM Girişimcilik Üniversitesi, **Azerbaycan**’da Hazar Üniversitesi ve **Kazakistan**’da Turan Üniversitesi ile EMI arasında **işbirliği protokolü** (MoU) imzalanmıştır. EMI, Doğu Akdeniz Üniversitesi (**KKTC**), Vizyon Üniversitesi (**K.Makedonya**), İstanbul Nişantaşı Üniversitesi ve İstanbul Kent Üniversitesi gibi birçok üniversite ve kurum ile işbirliği içindedir.

Yayıncılık alanında katkıda bulunmak üzere yılda en az 2 sayı elektronik yayın yapmak üzere 2017 yılında *EUJMR (European Journal of Managerial Research)* ve *Journal EMI (International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries)*; 2018 yılında *ASSTUDIES (International Journal of Arts and Social Studies)* isimli akademik dergiler kurulmuştur. Uluslararası hakemli ve alan indeksli bilimsel birer dergi olup, yayın dili, **Türkçe & İngilizce**’dir. Bu dergilere Dergipark üzerinden ulaşılabilir. Kitap yayınlamak üzere *Dilkur Yayıncılık* (2020) kurulmuştur.

EMI Kongresi; Beşeri, sosyal ve kültürel sermayenin geliştirilmesi amacıyla akademisyenler, girişimciler, kamu-özel-STK yöneticileri, sanatçılar ve lisansüstü öğrencilerinin **bilgi paylaşımına** azami düzeyde katkı

sunmak üzere 2018 yılında itibaren periyodik olarak düzenlenmektedir. Kongre kapsamında **açılış-kapanış programı, girişimcilik paneli, araştırma yöntemleri çalıştayı, karma sergi, müzik dinletisi ve geziler** düzenlenmektedir. Sunulan her bildirinin yazarlarına “**Katılım Belgesi**”, kurul tarafından önerilen bildirelere “**En İyi Bildiri Ödülü**” verilmektedir.

Sekiz EMI kongresinde toplam 2 bin 544 akademisyenin hazırladığı **1552 bildiri** sunulmuştur. Bu bildiriler, ISBN numaralı bildiri kitabında yayımlanmıştır (www.emissc.org).

EMI Kongresinin ilki ve üçüncüsü **Lefkoşa**'da, ikincisi **Kapadokya**'da, dördüncüsü **İstanbul**'da, beşincisi **Gostivar/Makedonya**'da, altıncısı **Bosna-Hersek Gorazde**'de, yedincisi **Özbekistan Taşkent**'te ve sekizincisi **Aksaray Bilim Merkezi**'nde düzenlenmiştir. Kongrenin dili **İngilizce & Türkçe** olup, kongrede sunulan bildiriler ISBN numaralı özet ve tam metin “**Bildiri Kitabı**”nda yayımlanmaktadır. Kongrede sunulan bazı çalışmalar ulusal-uluslararası kitapta **kitap bölümü** olarak; Bazı çalışmalar da kongre sitesinde belirtilen ulusal-uluslararası hakemli dergilerde **makale** olarak yayımlanabilmektedir.

8.EMI Kongresi, 17- 19 Kasım 2022 tarihlerinde Aksaray Belediyesi ev sahipliğinde **Aksaray Bilim Merkezi**'nde düzenlenmiştir. *Türkiye başta olmak üzere, Kazakistan, Kanada, Romanya, İngiltere, Yeni Zelanda, ABD, Nijerya, KKTC, Kırgızistan, Özbekistan, Azerbaycan, Arjantin, Pakistan, Gürcistan, Umman, Birleşik Arap Emirlikleri, Fas ve Bangladeş gibi 20 ülkedeki 129 üniversiteden 337 akademisyenin* yüzüze/çevrimiçi katılımı ve katkılarıyla **215 bilimsel bildiri** sunulmuştur.

8.Kongre, İstiklal Marşı ve Doç.Dr.**Ali Kerim ÖNER & Dr.Ayçin ÖNER**'in **Türk Müziği konseri** ile başlamıştır. Kongre açılışında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi kurucu rektörü ve MHP Genel Başkan Yardımcısı Prof.Dr.**Filiz KILIÇ**, Kapadokya Üniversitesi Rektörü Prof. Dr.**Hasan Ali KARASAR**, Kongre Başkanı Prof.Dr.**Himmet KARADAL**, KKTC'den Prof.Dr.**Mustafa TÜMER**, Kazakistan'dan **Turan Üniversitesi** Rektör Yardımcısı Doç.Dr.**Gulzhanat TAYAUOVA**, Azerbaycan'dan Devlet Pedagoji Üniversitesi Direktörü Doç.Dr.**Yusif ALİYEV**, Nişantaşı Üniversitesi'nden **Dr.Hazar DÖRDÜNCÜ** ve dünyanın en etkili bilim insanlarından Doç.Dr.**A.Mohammed ABUBAKAR**, girişimcilik ve sosyal bilimler konularında açılış konuşmaları yapmıştır.

8.Kongrenin “**Yeni Çağda Girişimcilik**” başlıklı açılış oturumunda Doç. Dr.**İnci ERDOĞAN TARAKÇI** ve Prof.Dr.**Himmet KARADAL**'ın

moderatörlüğünde; Kanada'dan Prof.Dr.Saeed **SHOBEIRI** ve Mr. **Fesih Zeki MERT**, AZERTAG'ın Türkiye Büro Başkanı Doç.Dr.**Sabir SHAHTAKTI**, Kırgızistan'dan Doç.Dr.**Elira TURDUBAEVA**, Romanya'dan Doç.Dr.**Dumitru GOLDBACH**, Doç.Dr.**Mohammed ABUBAKAR**, Doç.Dr.**Gülbeniz AKDUMAN**, Prof.Dr.**Şevki ÖZGENER** ve Dünya Ticareti İş Geliştirme Konseyi Başkanı **Ümit KAYA** tarafından girişimciliğin güncel ve geleceğine ilişkin konularda değerlendirmeler yapılmıştır. Ağaçlı'da gerçekleşen **Gala programı** ve **Aksaray-Kapodokya gezisi** ile kongre başarıyla tamamlanmıştır.

7.EMI Kongresi, 20-22 Haziran 2022 tarihlerinde **Özbekistan**'ın başkenti **Taşkent**'te **TEAM Üniversitesi** ev sahipliğinde düzenlenmiştir. Kongreye *Türkiye* başta olmak üzere, *ABD, İngiltere, KKTC, Tayvan, Romanya, Norveç, Belçika, Fransa, Arjantin, Arnavutluk, Özbekistan, Azerbaycan, Kırgızistan, Kazakistan, Pakistan, Gürcistan, Filipinler, K.Makedonya, Güney Afrika, Zimbabve, Nijerya, Malezya, Bangladeş, İran, BAE, Hindistan, Ukrayna, Fas gibi 34 ülkedeki 143 kurum* veya üniversiteden **278 akademisyen** tarafından **184 bildiri** sunulmuştur.

7.EMI Kongrenin açılış töreninde, Kongre Başkanı Prof.Dr.**Himmet KARADAL** ile Özbekistan'dan TEAM Üniversitesi Dekanı Prof.Dr. **Erdogan EKIZ**, TEAM üniversitesinin kurucuları **Hikmat ABDURAHMANOV** ve **Zafar KHASHIMOV**, Ticaret Odası'ndan **Sindor Abdunabievich BIYKUZIEV**, Girişimcilik Merkezi Başkanı **Sultonmurod Norbutaevich MEXRIDDINOV**, Cambridge Üniversitesi Rektörü Prof.Dr. **Azamat ANVAROVICH**, Jizzakh Devlet Pedagoji Enstitüsü Rektörü Prof.Dr. **Shavkat Sharipov SAFAROVICH**, Diplomat Üniversitesi Rektörü Doç. Dr. **Elyor Makhmudov**, Azerbaycandan Guba Devlet Pedagoji Üniversitesi Direktörü Doç.Dr. **Yusif ALIYEV** tarafından girişimcilik ve işbirliğinin önemi konularında bilgiler paylaşılmıştır.

7.EMI Kongresinde, **Prof.Dr.Himmet KARADAL** ve **Prof. Dr.Erdogan EKİZ**'in moderatörlüğünde *“Türk Dünyasında Girişimcilik ve Sosyal Bilimler”* başlıklı bir özel oturum gerçekleştirilmiştir. Türk Konseyi'nden **Mirvokhid Azimov**, Azerbaycan'dan Doç.Prof.Dr. **Zakir EMİNOV**, Selçuk Üniversitesi'nden Prof.Dr. **Bünyamin AYHAN**, Prof.Dr. **Ali ERBAŞI**, Prof.Dr. **Şafak ÜNÜVAR**, Doç.Dr. **Semih BÜYÜKİPEKÇİ**, Doç.Dr.**Fatih VAROL**, Düzce Üniversitesi'nden Prof. Dr. **Muammer MESÇİ**, Muş Alparslan Üniversitesi'nden Dr. **Zeliha TEKİN**, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi'nden Dr.Öğretim Üyesi **Hazar Dördüncü**, Azerbaycan Hazar Üniversitesi'nden Dr. **Milana ABBASOVA**, İngiltere Middlesex Üniversitesi'nden Dr. **Soydan SOYLU**, Kanada'dan

Girişimci **Zeki Fesih Mert** tarafından Türk dünyasında girişimciliğin geliştirilmesine ilişkin görüş ve öneriler sunulmuştur. Kongrede başarılı bulunan bildiri sahiplerine “**En İyi Bildiri**” dl takdim edilmiş, Gala ve **Taşkent Gezisi** düzenlenmiştir.

6.EMI Kongresi, 16-18 Eylül 2021 tarihlerinde *Bosna Hersek International Gorazde University* ev sahipliğinde *26 ülkedeki 104 üniversiteden 184 akademisyenin* hazırladığı bilimsel bildiriler evrimii olarak sunulmuştur. Kongre açılışında düzenlenen panelde, Prof.Dr.**Himmet KARADAL**, Doç.Dr.**İnci ERDOğAN TARAKÇI**, Doç.Dr.**Yavuz AKI** tarafından “*Aksaray İli Marka Değeri Araştırması*” başlıklı sunumlar yapılmıştır.

5.EMI Kongresi, 29-30 Haziran 2020 tarihlerinde **Gostivar/K. Makedonya**'da Uluslararası Vizyon niversitesi ev sahipliği'nde düzenlenmiştir. Pandemi nedeniyle online olarak gerçekleşen kongreye **27 farklı ülkeden 310 akademisyen** yazarın hazırladığı ve katıldığı **139 bildiri** sunulmuştur.

4.EMI Kongresi, 29-30 Kasım 2019 tarihlerinde İstanbul Nişantaşı niversitesi ev sahipliğinde İstanbul'da düzenlenmiştir. Kongrede, yaklaşık **200 akademisyenin** aktif katılımı ile **230 akademik bildiri** sunulmuştur. Kongre kapsamında “**Girişimcilik Paneli**” düzenlenmiştir. **Araştırma Yöntemleri alıştayı**” yapılmış, Dr.Öğr.yesi Menekşe şAHİN KARADAL ile Öğr.Gör. Fatma KÜÇÜK'n moderatörlüğünde düzenlenen **Karma Sergide 70 eser** sergilenmiştir. İstanbul **Cemile Sultan Korusu**'nda gerçekleşen Gala programı ile kongre tamamlanmıştır.

3.EMI Kongresi; 28-30 Haziran 2019 tarihlerinde Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü **Prof.Dr.Mustafa TMER** nclğ ve himayelerinde Lefkoşa'da (KKTC) düzenlenmiştir. KKTC başta olmak üzere **9 farklı ülkeden 88 farklı kurum & üniversiteden 220 akademisyenin** katılımı ile **158 akademik bildiri** sunulmuştur. Kongre kapsamında “**Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Paneli**” düzenlenmiştir. Dr.Öğr.yesi Menekşe şAHİN KARADAL'ın **Kişisel Resim Sergisi** ile Öğr. Gör. Fatma KÜÇÜK'n **Kişisel Fotoğraf Sergisi**'nde **35 eser** sergilenmiştir. Kongre sonunda **Gazimağusa Gezisi** düzenlenmiştir.

2.EMI Kongresi; 9-11 Kasım 2018 tarihlerinde Nevşehir Hacı Bektaş Veli niversitesi ev sahipliğinde **Kapadokya**'da düzenlenmiştir. **13 ülke** ve **101 farklı kurum & üniversiteden 365 akademisyenin** katılımı ile **238 akademik bildiri** sunulmuştur. Kongre kapsamında “**Girişimcilik Eğitimi**” paneli ve “**Sosyal ve Küresel Girişimcilik Paneli**” düzenlenmiş, “**Yenilikçi Araştırma Yöntemleri alıştayı**” yapılmıştır. Dr. Öğr. Üyesi Menekşe şAHİN

KARADAL'ın küratörlüğünde **40 eser** sergilenmiştir. **Doç.Dr.Ali Kerim ÖNER** ve **Dr.Ayçin ÖNER** tarafından “**Klasik Türk Müziği**” dinletisi gerçekleştirilmiş ve kongre sonunda **Kapadokya Gezisi** düzenlenmiştir.

Birinci EMI Kongresi; 27-29 Nisan 2018 tarihlerinde Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü Prof.Dr.**Mustafa TÜMER** öncülüğü ve himayelerinde **Lefkoşa**'da (KKTC) düzenlenmiştir. Türkiye ve KKTC başta olmak üzere **10 ülke ve 68 farklı kurum & üniversiteden 370 akademisyenin katılımı ile 264 akademik bildiri** sunulmuştur. Kongre kapsamında “**Girişimcilik ve Etik Paneli**” düzenlenmiştir. Çağ Üniversitesi Rektörü Prof.Dr.**Ünal AY** ile Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörü Prof.Dr.**Sedat MURAT** tarafından konuyla ilgili sunumlar yapıldı. Yine kongre kapsamında Prof.Dr.**Neslihan KIYAR** & Dr.Öğr. Üyesi **Menekşe ŞAHİN KARADAL**'ın küratörlüğünde “**Türk Sanatları Sergisi**” düzenlenmiş, sergide **27 eser** sergilenmiştir. Kongrenin açılış programında Doç.Dr.**Ali Kerim ÖNER** tarafından “**UD Resitali**” dinletisi gerçekleştirilmiş ve kongre sonunda **Girne Gezisi** düzenlenmiştir.

EMİ'de stratejik **işbirliği** ile **kültürel değerlerin zenginleştirilmesi** esastır. EMİ, girişimcilik, yönetim ve sosyal bilimler alanında **Türk Dünyası** başta olmak üzere, her ülkede kongre organizasyonu, yayıncılık ve eğitim faaliyetleriyle kalitenin ve işbirliğinin gelişmesine odaklanmaktadır.

Prof.Dr.Himmet KARADAL

EMİ Girişimcilik Yönetim Bilimleri Enstitüsü

www.himmetkaradal.com.tr

hkaradal@gmail.com



Özgeçmişler



Prof. Dr. Himmet KARADAL

Yönetim ve Strateji Profesörü

Abant İzzet Baysal Üniversitesi İletişim Fakültesi

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü *Öğretim Üyesi*

Uluslararası EMI Girişimcilik ve Yönetim Enstitüsü *Başkanı*

CEO Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) *Yönetim Kurulu Üyesi*

International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries *Baş Editörü*

- E-posta: hkaradal@gmail.com - +90 506 4660077

Aksaray doğumludur. İlk ve Orta öğrenimini Aksaray'da, lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi'nde, yüksek lisans ve doktora çalışmalarını Çukurova Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında tamamlamıştır. **Yönetim & Organizasyon** alanında Bilim Doktoru (1999), **Yönetim ve Strateji** alanında Doçent (2009) ve **Profesör** olmuştur (2014). Erciyes Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi ve Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitelerinde *Girişimcilik, İletişim, Yönetim ve Organizasyon* konularında dersler vermiş, sonuçlandırmış 6'sı **doktora tezi** 10'u **yüksek lisans tezi** olmak üzere **16 adet lisansüstü tez** yönetmiştir. Ulusal ve uluslararası düzeyde kitap, kitap bölümü, kitap editörlüğü, makale ve bilimsel bildiri olmak üzere yayımlanmış çok sayıda bilimsel eserleri (5'i

SSCI, toplam 220) bulunmakta olup, TÜBİTAK Bilimsel Yayın Teşviki ödülü kazanmıştır.

Üniversite Senatosu Üyeliği, Bölüm Başkanlığı, Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü, Fakülte Kurulu ve Fakülte Yönetim Kurulu Üyeliği, Yönetim & Organizasyon ve Ticaret Hukuku Anabilim Dalı Başkanlığı gibi idari ve akademik görevlerde bulunmuştur. 12.Kalkınma Planı **Girişimcilik İhtisas Komisyonu** Üyesi olarak görev almıştır. Bosna Hersek International University of Goražde’de Mütavelli Heyet üyeliğinde bulunmuştur.

Kurduğu eğitim kurumları (Dilkur Akademi) **Aksaray**’da faaliyetlerini sürdürmektedir. **Aksaray Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Danışmanlığı** ve **Aksaray KOSGEB Sinerji Odağı Yöneticiliği** görevlerini yürütmüş; KKTC Sanayi Envanteri ve Stratejisi Projesi’nde **Uzman Danışman** olarak görev yapmıştır. Girişimcilik ve kariyer gelişimi konularında **davetli konuşmacı** olarak ulusal ve uluslararası düzeyde çok sayıda etkinliğe, televizyon ve radyo programlarına katılmıştır.

20’den fazla bilimsel kongre organize etmiş olup, *EUropean Journal of Managerial Research* (EUJMR) dergisinin **imtiyaz sahibi**, *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries (Journal EMI)*” dergisinin imtiyaz sahibi ve **baş editörüdür**. Çok sayıda akademik derginin ve bilimsel kongrenin **hakem, bilim ve danışma kurulunda** yer almaktadır.

Prof.Dr.**Karadal**, misafir öğretim üyesi olarak ABD’de “*Türk Göçmen Girişimciliği*” konusunda akademik çalışmalar yapmış, ERASMUS kapsamında **Romanya**’da; yüksek lisans dersleri vermek üzere **Özbekistan** ve **Kazakistan**’da bulunmuştur. *Çin, ABD, Bangladeş, İtalya, İngiltere, Ukrayna, Azerbaycan, Özbekistan, Kurgızistan, Hırvatistan, Endonezya, Arnavutluk, Bosna Hersek, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Kuzey Makedonya ve Belçika* gibi ülkelerde yapılan kongre ve sempozyumlarda davetli konuşmacı olarak bildiriler sunmuş ve moderatörlük yapmıştır.

İyi derecede İngilizce bilir, evli ve 4 çocuk babasıdır.

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi **İletişim Fakültesi**

Halkla İlişkiler Bölümü Gölköy Yerleşkesi/BOLU

YAYIMLANAN EDİT KİTAPLARI

1. **Girişimcilik ve Yönetim: Güncel Gelişmeler** (Özgür Yayınları: 2022),
2. **İşletme ve İktisat Araştırmaları** (EFEAKADEMİ Yayınları: 2022),
3. **Küresel Girişimcilik: Güncel Gelişmeler** (Beta Yayınları: 2021),
4. **Girişimcilik: Güncel Konular** (Beta Yayınları: 5.Baskı 2021),
5. **İletişim: Güncel Gelişmeler**, ATİ Yayınları (2020),
6. **Pandemi Döneminde Yönetim, Strateji ve Liderlik**, ATİ Yayınları (2020),
7. **Girişimcilik ve Liderlik: Güncel Gelişmeler**, ATİ Yayınları (2020),
8. **Kültür ve Medeniyet Kongresi Bildiri Kitabı** (2017),
9. **Aksaray İli Rekabet Gücü Analizi ve Gelişim Stratejileri** (2013),
10. **14. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı** (2015),
11. **Örgütsel Davranışta Seçme Konular** (2007),
12. **Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitapları** (8 adet),
13. **Uluslararası CEO Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitapları** (2 adet).

DERGİ EDİTÖRLÜĞÜ

Kurucu/İmtiyaz Sahibi-Baş Editör: Journal EMI (**International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries**), e-ISSN: 2602-3970, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijemi> / (2017-...).

Kurucu/İmtiyaz Sahibi: EUJMR (**European Journal of Managerial Research**), e-ISSN: 2602-4179, (<https://dergipark.org.tr/tr/pub/eujmr> (2017-...)).

Editör: **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/board> (2017-2020).

AKADEMİK KARIYERİ

Lisans: **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi (1984-1988)

Yüksek Lisans: **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)**, Çukurova Üniversitesi SBE (1991-1994)

Doktora: İşletme (**Yönetim ve Organizasyon**), Çukurova Üniversitesi SBE (1995-1999)

Doçentlik: **Yönetim ve Strateji**, ÜAK (2009)

Profesörlük: **Yönetim ve Organizasyon**, Aksaray Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü (2014-2019)

Profesörlük: BAİBU İletişim Fakültesi **Halkla İlişkiler ve Tanıtım** Bölümü (2019-devam ediyor)

ORGANİZE ETTİĞİ KONGRELER (KONGRE BAŞKANLIKLARI)

1. *The 6th International Conference on Security of Information and Networks*, Aksaray, 26-28 Kasım 2013.
2. *14.Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Aksaray, 7-9 Mayıs 2015.
3. *Uluslararası Kültür ve Medeniyet Kongresi, Mardin*, 8-10 Aralık 2017.
4. *1st International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, Lefkoşa*, 27-29 Nisan 2018.
5. *2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, Kapadokya*, 9-11 Kasım 2018.
6. *3rd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, Lefkoşa*, 28-30 Haziran 2019.
7. *4th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, İstanbul*, 29-30 Kasım 2019.
8. *5th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, Gostivar, K.Makedonya*, 29-30 Haziran 2020.
9. **Aksaray Gelişim ve Marka Kent Çalıştayı**, Aksaray Valiliği, Aksaray, 24 Ekim 2020,.
10. *1st International CEO (Communication, Economics, Organization) Social Sciences Congress, Gorazde, Bosna Hersek*, 18–19 Aralık 2020.
11. *2nd International CEO (Communication, Economics, Organization) Social Sciences Congress, Tiflis, Gürcistan*, 19–22 Ağustos 2021.
12. *6th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, Gorajde, Gorazde, Bosna Hersek*, 16-18 Eylül 2021.

13. *7th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress*, Taşkent/Özbekistan, 20-22 Haziran 2022.
14. *8th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress*, Aksaray/Türkiye, 17-19 Kasım 2022.
15. *8th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress*, Taşkent/Özbekistan, 7-10 Kasım 2023.

Yurtdışı Deneyimi ve Akademik Etkinlikleri

- ❖ Sözlü Bildiri Sunumu ve Moderatörlük: Çin, ABD, Azerbaycan, Özbekistan, Kazakistan, Bangladeş, İtalya, Ukrayna, Kırgızistan, Hırvatistan, Arnavutluk, Bosna Hersek, Makedonya, KKTC, İngiltere ve Belçika
- ❖ Misafir Öğretim Üyeliği: ABD, Romanya, Özbekistan ve Kazakistan
- ❖ Davetli Konuşmacı: Bosna Hersek, Kazakistan, Azerbaycan, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Endonezya ve İngiltere.

Ödül

TÜBİTAK Bilimsel Yayın Teşviki Ödülü: “The Impacts of Superior Politics on Frontline Employees’ Behavioral and Psychological Outcomes”, Social Behavior and Personality, 2009.

Yönetim Görevleri

Senato Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi BAİBU, **Bolu** (2020 - 2023)

Yönetim Kurulu Üyesi, BAİBU Turizm Fakültesi, **Bolu** (2020 - devam ediyor)

Yönetim Kurulu Üyesi, CEO TEKMER Teknoloji Geliştirme Merkezi, **İstanbul** (2020 - devam)

Baş Editör, International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries (2017-devam)

İmtiyaz Sahibi, European Journal of Managerial Research (2017-devam)

Akademik Danışman, BAİBU Ombudsman Topluluğu, **Bolu** (2019 - devam ediyor)

Bölüm Başkanı, BAİBU İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, **Bolu** (2019 - 2022)

Kongre Başkanı, International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress (8 kongre)

Kongre Başkanı, International CEO Social Sciences Congress (5 kongre)

Yönetim Kurulu Üyesi, BAİBU İletişim Fakültesi, **Bolu** (2019 - 2022)

Mütevelli Heyet Üyesi, International University of Gorazde, **Bosna Hersek** (2020 - 2022)

Koordinatör, Aksaray Gelişim ve Markalaşma Projesi, Aksaray Valiliği, **Aksaray** (2020)

Editör, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (2017-2020).

İşletme Bölüm Başkanı, Aksaray Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü (2014-2016)

Senato Üyesi, Aksaray Üniversitesi (2014-2015)

Yüksekokul Müdürü, Aksaray Üniversitesi Güzelyurt Meslek Yüksekokulu (2014-2015)

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı, Aksaray Üniversitesi İİBF (2009-2016)

Kurucu, Dilkur Akademi Eğitim, Danışmanlık, Bilişim, Org. Hiz. San. Tic. Ltd. Şti. (2010 - devam)

Akademik Danışman, Aksaray Üniversitesi Lider Girişimci Topluluğu (2014-2017)

Yönetim Kurulu ve Fakülte Kurulu Üyesi, Aksaray Üniversitesi İİBF (2014-2016)

Danışman, Kuzey Kıbrıs Sanayi Envanteri Çalışması (2014-2015)

Akademik Danışman, Aksaray Üniversitesi Genç Girişimciler ve Kariyer Topluluğu (2012-2015)

Yönetim Kurulu ve Fakülte Kurulu Üyesi, Aksaray Üniversitesi İİBF (2009-2012)

Danışman, Aksaray Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu (2009-2012)

Koordinatör, Aksaray Üniversitesi İİBF Dış İlişkiler (2009-2011)

Yönetici, KOSGEB Aksaray Sinerji Odağı (2005-2008)

Strateji Geliştirme Başkanı, Kamu Yönetimi Araştırma Derneği (2005-2008)

Koordinatör, Aksaray Valiliği Tek Durak Ofisi (2005-2008)

Bölüm Başkanı, BAİBU Gerede MYO İktisadi ve İdari Programlar Bölümü (1999-2001)

Müdür Yardımcısı, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Bayramiç Meslek Yüksekokulu (1997-1999)

Bölüm Başkanı, Erciyes Üniversitesi Yozgat İİBF İşletme Bölümü (1995-1997)

SONUÇLANDIRILMIŞ DOKTORATEZİDANIŞMANLIKLARI

1. Saygın, Muhammet, “Beşeri, Sosyal ve Kültürel Sermayenin Girişimci Kişilik Özelliklerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2016.
2. Erdem, Ahmet Tunca, “Kurumsal Girişimcilik Düzeyi ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişki Bağlamında Örgütsel Yenilikçiliğin Aracılık Etkisi ile X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Rolü: Küresel Doğan Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2018.
3. Özsungur, Fahri, “Etik Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinde, İşe Bağlılığın Aracılık Rolü: Türkiye’deki Ticaret ve Sanayi Odaları Örneği”, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2019.
4. Gülbahar, Yasemin, “Girişimcilik Tutkusunun Yenilikçi Davranışlar ve Başarısızlık Korkusu Üzerine Etkisi: Metanetin Aracılık Rolü”, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2019.
5. Merdan, Ethem, “Teknostres ve İş Geriliminin Hizmet İnovasyon Davranışı Üzerine Etkisinde Esnek Çalışma Düzenlemelerinin Aracılık Rolü: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama”, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2021.
6. Duman, Neslihan, “Örgütsel Erdem ve Örgütsel Muhalefetin Yenilikçi Davranışlar ve Örgütsel Çeviklik üzerine etkisinde Psikolojik Yetkilendirmenin Aracılık Rolü: Teknoparklarda Bir Araştırma”, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2022.

SONUÇLANDIRILMIŞ YÜKSEK LİSANS TEZİ DANIŞMANLIKLARI

1. Hakan Katman, Aksaray Üniversitesi, **Esnek Çalışmanın Yenilikçi Davranışa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2022.
2. Abdullah Demir, **Örgütsel Etiğin Kurumsal İtibara Etkisi Üzerine Aksaray'daki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma**, Aksaray Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, 2019.
3. İbrahim İriş, **Yerel Yönetimlerde Hizmet Kalitesinin Ölçümü Üzerine Aksaray Belediyesinde Bir Araştırma**, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2018
4. Turgut Emre Akyazı, **Girişimcilik Sürecinde Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağlar ile İç Girişimcilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2014.
5. Nazik Erdal Akyüz, **Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği**, Aksaray Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, 2014.
6. Alperen Çelikdin, **Balanced Scorecard Sisteminde SWOT Analizi ile AHP Kullanımı: Yem Sektöründe Bir Uygulama**, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2014.
7. Naim Çağlar Diri, **Kurumsal İtibarın Performansa Etkisi: Konya'daki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma**, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2013.
8. Muhammet Saygın, **Girişimcilikte Beşeri Sermaye ile Bilişim ve İnovasyon Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma**, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2012.
9. H. Yeliz Çiğdem, **"Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve İç Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi"**, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2011.
10. Aslı Çapar, **"Kent İmajı Algısı ve Kent Markalaşması Üzerine Bolu'da Bir Araştırma"** Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı, 2023.

DEVAM EDEN YÜKSEK LİSANS TEZİ DANIŞMANLIĞI

- Zeynep **Çakıcı**, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı (tez aşamasında),
- Serhat **Genç**, Aksaray Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, (kayıt dondurmuştur).
- Abdulkadir Koç, Aksaray Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, (kayıt silinmiştir).
- Yılmaz Aydoğan, **Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Analizi: Maliye Bakanlığında Bir Araştırma**, Aksaray Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, (kayıt silinmiştir).
- Meryem Düğer, **Girişimcilere Sağlanan Destekler ile Örgütsel Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aksaray-Kırşehir İlleri Örneği**, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (kayıt silinmiştir).
- İsmail Uçar, **Fiziksel ve Ruh Sağlığı ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi**, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (kayıt silinmiştir).

SSCI kapsamındaki dergilerde yayımlanan MAKALELER

1. Karadal, H. and Abubakar, A.M. (2021), “Internet of things skills and needs satisfaction: do generational cohorts’ variations matter?”, **Online Information Review**, Vol. 45 No. 5, pp. 898-911. <https://doi.org/10.1108/OIR-04-2020-0144>, Emerald Publishing Limited, <https://www.emerald.com/insight/1468-4527.htm>.
2. Karadal, H., Shneikat, B.H.T., Abubakar, A.M. et al. (2020). Immigrant Entrepreneurship: the Case of Turkish Entrepreneurs in the United States. **Journal of the Knowledge Economy**, <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00684-8> (SSCI).
3. Adıguzel, Z., M.F.Ozcinar ve H. Karadal (2020). Does Servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? **European Research on Management and Business Economics**, Volume 26, Issue 2, May–August 2020, Pages 103-110, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002> (SSCI).
4. Abubakar, A. M., Karadal, H., Likoum, S. & Merdan, E. (2018). “Workplace Injuries, Safety Climate and Behaviors:

Application of Artificial Neural Network”, **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics**, 24(3), DOI: 10.1080/10803548.2018.1454635, 2018, (SSCI).

5. **Karadal, H. ve H. Araslı**, (2009) “The Impacts of Superior Politics on Frontline Employees’ Behavioral and Psychological Outcomes”, **Social Behavior and Personality**, 37(2), 175-190, ISSN: 0301-2212 2009, (SSCI), <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.2.175>. (SSCI).

MODERATÖRLÜK (OTURUM BAŞKANLIĞI)

1. Marka, Patent ve Endüstriyel Tasarım nedir, nasıl Tescil Ettirilir? **Aksaray Valiliği** ve KOSGEB Sinerji Odağı, Belediye Tiyatro Salonu, Aksaray, 16 Temmuz 2005.
2. Yönetimde Dil, **Aksaray Valiliği**, Aksaray, 23 Aralık 2005.
3. Kooperatifçiliğin Güncel Sorunları ve Çözüm Önerileri, **Aksaray Valiliği**, Belediye Tiyatro Salonu, Aksaray, 21 Aralık 2006.
4. Kamu Yönetiminde Denetim ve Müfettişlik Mesleği, **Erciyes Üniversitesi Optimum Grubu**, Erciyes Üniversitesi Konferans Salonu, Kayseri, 4 Mayıs 2007.
5. Enerji Politikaları **İç Anadolu Enerji Forumu**, Aksaray, 14 Nisan 2007.
6. **3. Ulusal Ereğli Kemal Akman Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Tebliğ Günleri**, 28.04.2011.
7. “1. Ulusal Kırsal Turizm Sempozyumu”, **Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi**, Karaman, 13-15 Eylül 2011.
8. “İşletme Ekonomisi ve İşletme Yönetimi: Yenilik, Yaratıcılık, Verimlilik, eTicaret”, Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği **Sosyal Bilimler Araştırmaları Konferansı**, 2013.
9. “KOBİ, Girişimcilik ve Örgüt Kültürü”, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Konferansı**, 2013.
10. “İşletme Ekonomisi ve İşletme Yönetimi”, Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği **Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı**, 2013.
11. Yönetim ve Organizasyon oturumu, **Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu**, **Gaziantep Üniversitesi**, 7-9 Nisan 2016.

12. **15.Ulusal İşletmecilik Kongresi**, İstanbul Üniversitesi, **İstanbul**, 26-28 Mayıs 2016.
13. **2.Uluslararası Uygulamalı Bilimler Kongresi**, Selçuk Üniv.,Dedeman Otel, **Konya**, 23 Eylül 2016.
14. **4.Örgütsel Davranış Kongresi**, Çukurova Üniversitesi, Sheraton Otel, **Adana**, 4-6 Kasım 2016.
15. **16.Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Ege Üniversitesi, **İzmir**, 4-6 Mayıs 2017.
16. **25.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Başkent Üniversitesi, **Ankara**, 25-27 Mayıs 2017.
17. **MESTEK 2017, 4. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi**, , 11-13 Mayıs 2017, **Burdur**.
18. **International Congress On Management Economics and Business**, Bülent Ecevit Üniversitesi, 7-9 Eylül 2017, **Zonguldak**.
19. **4th International Conference on Business and Economics**, Faculty of Business Studies, University of Dhaka, 29-30 Ekim 2019, **Bangladesh**.
20. **4th Global Conference on Business & Technology**, 26-27 Eylül 2020, **London**.

DANIŞMA, BİLİM VE HAKEM KURULU ÜYELİKLERİ

1. The Anthropologist
2. International Journal of Academic Value of Studies
3. Türk Dünyası Stratejik Araştırmalar Merkezi
4. Business and Economics Research Journal (BERJ)
5. Girişimcilik / Turkish Journal of Entrepreneurship Dergisi
6. Abant izzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
7. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
8. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
9. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
10. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,
11. Düzce Üniversitesi Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi

12. Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi
13. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi
14. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
15. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi
16. Türk İdare Dergisi
17. Uluslararası Alanya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
18. Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi
19. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
20. Dmitri Yavorinitski 1. Uluslararası Avrupa Sosyal Bilimler Kongresi
21. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi
22. IDES Studies- Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies
23. Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi
24. Yönetim ve Organizasyon Makaleleri: Kadın Akademisyenlere Armağan
25. İş ve İnsan Dergisi
26. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
27. İşletme Bilimi Dergisi
28. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi (İKTİSAD)
29. Ulusal Kırsal Turizm Sempozyumu
30. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu
31. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu
32. Dünya Teknoloji, İnovasyon ve Girişimcilik Konferansı
33. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi
34. 3.Uluslararası Ahilik Sempozyumu
35. 22.Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi
36. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress
37. Uluslararası İpek Yolu Akademik Çalışmalar Sempozyumu

38. Journal of Yaşar University
39. International Journal of Arts and Social Studies
40. EEuropean Journal of Managerial Research
41. Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi
42. Beykoz Akademi Dergisi



Erdogan EKIZ

Ph.D., CHE, QLF

Dean of Faculty at TEAM University

Professor of Marketing (Hospitality and Tourism)

146, Temur Malik street, Yashnobod District, Tashkent, Uzbekistan
<https://teamuni.uz/>

Erdogan Ekiz, Taşkent Özbekistan'daki TEAM Üniversitesi'ne Pazarlama Profesörü ve Fakülte Dekanıdır. Taşkent'teki Westminster International University'de Doçent, Fas'taki The Ostelea'da Ad-Hoc Profesör olarak görev yaptı. VI. Muhammed Politeknik Üniversitesi Otel İşletmeciliği ve Yönetimi Okulu'nun Kurucu Dekanlığını üstlendi. Suudi Arabistan'da Kral Abdülaziz Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde Doçent olarak görev yaptı ve burada hem lisansüstü çalışmalar hem de Uluslararası İlişkiler ve Anlaşmalar Birimi Direktörü olarak görev yaptı. Cardiff Metropolitan Üniversitesi, London School of Commerce'de Çalışmalar Direktörü ve Derby Üniversitesi, Worcester Üniversitesi ve Northampton Üniversitesi'nin (Suudi Arabistan'da düzenlenen) ortak derece programında Doçent olarak çalıştı. Suudi Arabistan Teknik ve Mesleki Eğitim Kurumu (TVTC) tarafından tanınan sertifikalı bir eğitmen olan Dr. Ekiz, MEHRAT ve BETA eğitim merkezlerinde AdHoc olarak çalıştı.

Hong Kong Politeknik Üniversitesi Otel ve Turizm İşletmeciliği Okulu'nda turizm ve konaklama işletmeciliği alanında doktora yaptı. Kuzey Kıbrıs'taki Doğu Akdeniz Üniversitesi'nden Turizm Ve Otel İşletmeciliği ve

hizmet pazarlaması alanında M.B.A. Amerikan Otel ve Konaklama Eğitim Enstitüsü'nden "Sertifikalı Konaklama Eğitimsi" (CHE) ve École hôtelière de Lausanne'den "Nitelikli Öğrenim Kolaylaştırıcısı" (QLF). Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) ileri düzey eğitmen'dir. Hong Kong, Tayvan, Kıbrıs, Türkiye, Malezya, Suudi Arabistan Krallığı ve Fas'ta 20 yılı aşkın öğretim üyeliği deneyimine sahiptir. Association of North America Higher Education International'ın Orta Doğu temsilcisidir.

Dr. Ekiz, Journal of Travel and Tourism'in Asya-Pasifik Koordinatör Editörü ve Journal of Multidisipliner Akademik Turizm'in Orta Doğu koordinatörlüğünü yürütmektedir. Uzmanlığı, hizmet hatası, tüketici şikayet davranışı, turist davranışı ve kültürü içerir. Yayınlanmış yaklaşık 200 dergi makalesi, kitap bölümü ve konferans bildirisi bulunmaktadır. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Management Service Quality: An International Journal, Journal of Travel and Tourism Marketing, Scandinavian Journal Hospitality and Tourism, Journal of Hospitality Marketing and Management, Tourism Analysis gibi saygın hakemli dergilerde makaleleri yayımlandı. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Journal of Service Theory and Practice, Tourism Analysis ve daha birçok üst düzey derginin yayın kurulu üyesidir.

Sektördeki büyük şirketlerle birkaç danışmanlık projesini başarıyla tamamladı ve halen hem devlet hem de özel sektör için bir düzine hibe ve danışmanlık projesi üzerinde çalışıyor. Dr. Ekiz, sektörde fast food'dan 5 yıldızlı otellere kadar geniş bir yelpazede uygulamalı yönetim deneyimine sahiptir.

Dr. Öğr. Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL

Adı Soyadı Menekşe ŞAHİN KARADAL
Unvanı Dr. Öğr. Üyesi
Yabancı Dil YÖKDİL; 70 (2018)
Doğum Tarihi 14.04.1978
Adres Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İletişim Fakültesi
Görsel İletişim Tasarımı Bölümü - Gölköy /BOLU
E-posta meneksesahin@gmail.com / meneksesahin@ibu.edu.tr

Eğitim Durumu

Derecesi	Bölüm	Fakülte / Enstitü	Üniversite	Yıllar
Lisans	Resim	Güzel Sanatlar Fakültesi	Hacettepe Üniversitesi	1998-2002
Yüksek Lisans	Resim	Sosyal Bilimler Enstitüsü	Hacettepe Üniversitesi	2002-2006
Doktora/Sanatta Yeterlik	Resim	Güzel Sanatlar Enstitüsü	Gazi Üniversitesi	2012-2018

Akademik Görevler

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıllar
Uzman	Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü	2008-2009
Öğr.Gör.	Aksaray Üniversitesi Güzelyurt Meslek Yüksekokulu	2009-2019
Dr. Öğr. Üyesi	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İletişim Fakültesi Görsel İletişim Tasarımı Bölümü	2019- Halen

Aldığı Ödüller: Şahin Karadal, Menekşe (2013). 3 TÜBİTAK 2238-B Üniversite Düzeyi Girişimcilik ve Yenilikçilik Yarışması, I. Aşama Ödülü; İş planı hazırlama semineri.

Editörü Olduğu Uluslararası Hakemli ve Uluslararası İndeksli Dergiler: *ASSTUDIES*: “International Journal of Arts and Social Studies”, e-ISSN: 2667-436X, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asstudies>, (2018-...).

Makaleler

Şahin Karadal, Menekşe (2018). **Türk Resminde Geleneksel Motifler: Güzin Duran, Fahr el nissa Zeid, Maide Arel**, *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, cilt: 2, sayı: 3, 247-264, ISSN: 2602-3970.

Şahin Karadal, Menekşe (2018). **Ressam Mihri Müşfik: Sanat ve Girişimcilik Üzerine Bir İrdeleme**, *International European Journal of Managerial Research*, cilt: 2, sayı: 3, 75-86, ISSN: 2602-4179.

Kitap Bölümü Yazarlığı

Şahin Karadal, Menekşe (2021). **Sanat Girişimciliği** (Onbirinci Bölüm), *Küresel Girişimcilik: Güncel Gelişmeler* (Editör: H.Karadal), 231-244, (ISBN 978-625-436-078-7), Beta Yayıncılık, İstanbul.

İçerli, Leyla ve Menekşe Şahin Karadal (2016). **Sosyal Girişimcilik** (Onüçüncü Bölüm), *Girişimcilik*, 5.Baskı (Editör: H. Karadal), ISBN:978-605-333-762-1, 293-312, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Kitap Editörlüğü

Karadal, Himmet, Evren Dinçer, Menekşe Şahin Karadal, *Girişimcilik & Yönetim: Güncel Gelişmeler*, 210 sayfa, E-ISBN: 978-625-436-078-7, Özgür Yayınları, Gaziantep, 2022, <https://ozguryayinlari.com/kategori/-e-kitaplar>

Zenbilci, İlgül Kaya, Engin Beksaç, Kemal İbrahimzade, Halil Özyiğit, Murat Serdar, Defne Akdeniz, Serra Erdem, Murat Katar, Menekşe Şahin Karadal, Tuğba Gayret, Zeliha Buket Kalaycı, *Sanatta Tema: Yemek*, Hiper Yayıncılık, İstanbul 2020. ISBN: 978-625-7845-78-6, e-ISBN: 978-625-7845-79-3.

Uluslararası Kuratörlük

- **Turkish Arts Exhibition**, *EMI Entrepreneurship Social Sciences Congress* Cyprus Social Sciences University, (No: 214105). 27-29 Nisan 2018, Lefkoşa.
- **Geleneksel Türk Sanatları Karma Sergisi**, II.Uluslararası Aksaray Sempozyumu, (No: 191261), 26-28.Ekim 2017, Aksaray.
- **I.Uluslararası 68 Sanatçı 68 Eser Davetli Karma Sergi**, Aksaray Üniversitesi, (No: 214124). 16-20 Nisan 2018, Aksaray.
- **Mixed Arts Exhibition**, *2nd International EMI Entrepreneurship Social Sciences Congress* Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, 09-11 Kasım 2018, Nevşehir.
- **Mixed Arts Exhibition**, *3rd International EMI Entrepreneurship Social Sciences Congress* Cyprus Social Sciences University, 28-30 Haziran 2019, Lefkoşa
- **Mixed Arts Exhibition**, *4th International EMI Entrepreneurship Social Sciences Congress* Nisantası Üniversitesi, 29-30 Kasım 2019, İstanbul.



Doç. Dr. Mehmet Naci EFE

Stratejik ve Yönetim *Doçenti*

Ekol Grup Şirketleri *Yönetim Kurulu Başkanı*

CEO Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER)

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

28. Dönem TBMM, *Grup Başkan Vekili Danışmanı*

www.mehmetnaciefe.com/tr - E-posta: mnaciefe@gmail.com

Doç. Dr. Mehmet Naci EFE iş hayatı ile birlikte lisans ve lisansüstü eğitimine devam ederek, Beykent Üniversitesi SBE’de Yönetim Organizasyon alanında Yüksek Lisans ve doktora çalışmalarını tamamladı. ABD Preston Üniversitesi’nde de doktora çalışmaları yapmıştır. Doktor unvanı almıştır. 2019 yılında ise Stratejik ve Yönetim alanında Doçentlik unvanını almıştır.

10 Ocak 1972 tarihinde Ağrı’da doğdu, çalışma hayatına 1990’da Türk Silahlı Kuvvetleri’nde başladı, emekli olduktan sonra 1999 yılında Ekol Grup şirketlerini kurdu, Ekol Grup şirketleri bünyesinde 11 faaliyet gösteren şirket mevcuttur. 2020 yılında KOSGEB ve İstanbul Üniversitesi ile birlikte Türkiye’nin ilk özel Teknoloji Geliştirme Merkezini (CEOTEKMER). Yeni fikirlere ve projelere ev sahipliği yapmaya hazır hale getirmiştir. CEOTEKMER, geleceğin lider Türkiye’si için start-up’lara yönetim ve yatırım desteği vermeyi planlamaktadır.

Ulusal ve uluslararası iş platformlarında aktif olarak yer alan Doç. Dr. Mehmet Naci EFE, Dış İlişkiler Ekonomi Kurulu (DEİK) Bosna – Hersek İş Konseyi, Afganistan İş Konseyi, Birleşik Arap Emirlikleri İş Konseyi ve Suudi Arabistan İş Konseyi Yürütme Kurullarında görev almaktadır. Uzak doğu sporlarıyla yakından ilgilenen Doç. Dr.

Mehmet Naci EFE, Wushu V. Duan ve Aikido IV. Duan sahibi olup, 4. Kademe antrenörlüğü ve 2 yıldız dalgıç eğitimlik sertifikasına sahiptir. Eğitim ve bilginin sürekliliğine önem veren. Doç. Dr. Mehmet Naci EFE, kendini geliştirme yönünde iş dünyası ve çalışma arkadaşlarına her zaman iyi bir rol model olmuştur. Beykent Üniversit İşletme Yönetimi Bölümü'nde, İstanbul Gedik Ünivesitesi İşletme Fakültesin'de, Milli Savunma Üniversitesi'nde, Yönetim ve Organizasyon, Liderlik, Örgütsel Öğrenme, Örgüt Psikolojisi, Örgütsel Davranış, Toplam Kalite Yönetimi, Girişimcilik, Proje Kültürü ve İş Planı Hazırlama alanında dersler vermiştir. Gelişme ve kontrollü büyüme prensibini kendine ilke edinerek, uluslararası gelişmeler ışığında küresel dünyada yer bulmak için güvenilir adımlarla büyüyen şirketlerini prestij açısından saygıdeğer hale getiren Doç. Dr. Mehmet Naci EFE, iyi derecede İngilizce, Almanca ve orta düzeyde Arapça ve Farsça bilmektedir.

Yayımlanan Bazı Kitapları

Fikirden Eyleme KOBİ'lerde YÖNETİM (2020)., EFE MEHMET NACI, Nobel Bilimsel Eserler, Editör: EFE, Mehmet Naci, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 178, ISBN:978-625-7126-07-6.

Entelektüel Sermaye (2018)., Efe Mehmet Naci, Umuttepe Yayınevi, Editör: Mehmet Naci EFE, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 112, ISBN:978-605-2012-61-1.

Girişimcilikte Temel Prensipler (2016)., Efe Mehmet Naci, Umuttepe Yayınevi, Editör: Mehmet Naci EFE, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 168, ISBN:978-605-5100-81-0.

GİRİŞİMCİ KÜLTÜR & YÖNETİM

Güncel Gelişmeler

Türk kültürünün liderlik ve girişimcilik potansiyelinin yüksek olduğu aşıkardır. Nitekim McClelland (1961) başarı güdüleri ve girişimcilik kabiliyetleri açısından yaptığı sıralamada Türkiye ilk sırada. İkinci sırada ABD (Katolik), üçüncü sırada Arjantin, altıncı sırada Fransa, onaltıncı sırada ABD (tümü), on yedinci sırada Almanya, 28. sırada İngiltere yer almaktadır. Türk milletinin genç ve dinamik nüfusu ile ilk sırada yerini koruduğu düşünülmektedir. Ülkemizde, girişimcilik ve liderlik konularındaki çalışmalar teşvik edilmeli, toplumun her kesiminde bu konularda farkındalık oluşturacak çalışmalar yapılmalıdır. Tabiatıyla, girişimcilik ve liderlik konularında kongre, sempozyum, konferans ve seminerlerin organize edilmesi yararlı olacaktır.

Bu kitap yedinci ve sekizinci EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan bildirilerden seçilmiştir. Sekiz EMI kongresinde toplam 2 bin 544 akademisyenin hazırladığı 1552 bildiri sunulmuştur. EMI Kongresinin ilki ve üçüncüsü Lefkoşa'da, ikincisi Kapadokya'da, dördüncüsü İstanbul'da, beşincisi Gostivar/Makedonya'da, altıncısı Bosna-Hersek Gorazde'de, yedincisi Özbekistan Taşkent'te ve sekizincisi Aksaray Bilim Merkezi'nde düzenlenmiştir. EMI, Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından tescil edilmiştir. EMI ile Özbekistan'da TEAM Üniversitesi, Azerbaycan'da Hazar Üniversitesi, Kazakistan'da Turan Üniversitesi arasında işbirliği protokolü (MoU) imzalanmıştır. EMI, Doğu Akdeniz Üniversitesi (KKTC), Vizyon Üniversitesi (K.Makedonya), İstanbul Nişantaşı Üniversitesi gibi birçok üniversite ve kurum ile işbirliği içindedir.

Ülkemizde girişimciliğin gelişmesine ve koordinasyonuna önemli katkılar sağlayacak kapsayıcı bir birimin tesis edilmesi yararlı olacaktır. Önerimiz Cumhurbaşkanlığına bağlı "Girişimcilik Ofisi'nin kurulması şeklindedir. Kitabın akademisyenlere, girişimcilere, yöneticilere, ve kişisel gelişime değer veren tüm yenilik severlere yararlı olması dileğiyle...

Prof. Dr. Himmet KARADAL

Uluslararası EMI Girişimcilik ve Yönetim Bilimleri Enstitüsü