

# Yönetim & Organizasyon Alanında Seçme Yazılar

Editörler: Dr. Feride BAL • Dr. Ozan Emre UFACIK



ÖZGÜR  
YAYINLARI

# Yönetim & Organizasyon Alanında Seçme Yazılar

**Editörler:**

Dr. Feride BAL

Dr. Ozan Emre UFACIK



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

---

## Yönetim & Organizasyon Alanında Seçme Yazılar

*Selected Articles in the Field of Management and Organization*

Editörler: Dr. Feride BAL • Dr. Ozan Emre UFACIK

---

Language: Turkish-English

Publication Date: 2023

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):** 978-975-447-777-1

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub258>

---



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:

Bal, F. (ed), Ufacık, O. E. (ed) (2023). *Yönetim & Organizasyon Alanında Seçme Yazılar*.

Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub258>. 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/>*

---



## Önsöz

M. Kemal Atatürk'ün “*Toplumsal gelişmenin de çürümenin de temelinde, yöneticilerin tavırları yatar*” sözünden hareketle örgütler toplumun bir parçasıdır ve örgütler, iş yapmak ve/veya hizmet etmekle yükümlü olduğu kadar içinde bulunduğu topluma değer katmakla da yükümlüdür. Bu bağlamda yönetim yapısı ve yöneticilerin davranışları, toplumu ve toplumun ürettiği organizasyonları doğrudan etkilemekte ve şekillendirmektedir.

Günümüzde yaşamımızın her alanında yoğun ve hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu süreç özellikle yönetim alanını sürekli değiştirmekte ve organizasyonlarda çabuk hareket etme, hızlı karar alma, yönetime dinamik ve daha esnek bir yapı kazandırma gibi kavramların ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Modern yönetim kavram ve uygulamaları geçmiş yaklaşımlara dayanmakla birlikte yönetim işinin nasıl daha iyi ve etkin yapılabileceğini araştırmakta ve tartışmaktadır. Yönetim; evrensel bir süreçtir ve eklektik bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda, “Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçme Yazılar”, adlı bu kitap günümüzün küreselleşmiş ve hızla gelişen pazarında örgütlerin karşılaştığı temel zorlukları keşfetmek için yönetim, psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve bilgi teknolojisi dahil olmak üzere çeşitli disiplinlerden gelen içgörülerden yararlanmaktadır. Kendi alanlarında önde gelen akademisyenlerin katkılarıyla hazırlanan bu kitap, okuyuculara yönetim ve organizasyon alanında yeni ve farklı bakış açıları sunmaktadır. Farklı paradigmalara ve yönetsel düşüncelere ilişkin kapsamlı bir bakış sunarak, Yönetim ve Organizasyon alanına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Yönetim sanatının karmaşıklığını, örgüt yapılarını, modern iş uygulamalarını, stratejilerini, karmaşık konulara ilişkin yaklaşımları ve bu yaklaşımların örgütler üzerindeki etkilerini anlamakla ilgilenen herkes için değerli bir kaynak olmasını umuyoruz.



## Preface

Based on Mustafa Kemal Atatürk's statement that "*The basis of social development and decay lies in the attitudes of managers*", organizations are a part of society and organizations are obliged to add value to the society in which they are located as well as doing business and/or serving. In this context, the management structure and the behaviors of managers directly affect and shape the society and the organizations produced by the society.

Today, there is an intense and rapid change process in every aspect of our lives. This process is constantly changing especially in the field of management and brings to the forefront concepts such as acting quickly in organizations, making quick decisions, giving management a dynamic and more flexible structure. Although modern management concepts and practices are based on past approaches, they investigate and discuss how management can be done better and more effectively. Management is a universal process and has an eclectic structure. In this context, "Selected Writings in Management and Organization" draws on insights from a variety of disciplines, including management, psychology, sociology, economics, and information technology, to explore the key challenges facing organizations in today's globalized and rapidly evolving marketplace. With contributions from leading scholars in their respective fields, this book offers readers new and different perspectives on management and organization. It aims to contribute to the field of Management and Organization by providing a comprehensive overview of different paradigms and managerial thinking. We hope that it will be a valuable resource for anyone interested in understanding the complexity of the art of management, organizational structures, modern business practices, strategies, approaches to complex issues and their impact on organizations.



# İçindekiler

Önsöz	iii
Preface	v

## Bölüm 1

---

Çalışan Yönetiminin Yeni Stratejik Yaklaşımı: Çalışan Deneyimi Fenomeni	1
<i>Ayşegül Elmin</i>	

## Bölüm 2

---

Motivasyona Güncel Bakış: Öz-Belirleme Teorisi	47
<i>Tuğay Ülkü</i>	

## Bölüm 3

---

Dijital Liderlik Araştırmaları Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz	71
<i>Sevilay Güler</i>	

## Bölüm 4

---

Katılımcı Liderlik ile Bireysel İnovasyon Potansiyeli Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	95
<i>Zeynep Görmezoğlu</i>	

## Bölüm 5

---

Sahtekârlık Sendromu	117
<i>Yasemin Gülbahar</i>	



## Bölüm 6

---

- Örgütsel Verimliliğe Mikro Bakış: İş Özellikleri, Çalışanları Üretken Kılmaya Yeter mi? 129  
*Mustafa Doruk Mutlu*

## Bölüm 7

---

- Örgütlerde Mantar Yönetim 147  
*Arif Damar*  
*Kemalettin Eryeşil*

## Bölüm 8

---

- İşlem Maliyeti Teorisine Genel Bir Bakış 163  
*Burcu Buyuran*

## Bölüm 9

---

- Algılanan Kurumsal Destek, İşe Bağlı Gerginlik, Yaşam Tatmini İlişkisi 179  
*Nurdanur Tavlan Soydan*

## Bölüm 10

---

- Şirket Birleşme ve Satın Alma Kararlarında Araştırma Trendleri: 2003-2023 Yıllarında Gerçekleştirilen Araştırmaların Bibliyometrik Analizi 195  
*Hazal Duman Alptekin*

## Bölüm 11

---

- Yönetim Yazını Perspektifinden Yeşil İnovasyon Kavramının Değerlendirilmesi 211  
*Sevcan Pınar*

## Bölüm 12

---

- Aile İşletmesinde Yönetimde Çalışanların Nepotizm Algısı 221  
*Berna Ağbulut*

### Bölüm 13

---

- Çalışanların İş Yaşam Dengesi: Zorluklar, Stratejiler ve İyileştirme Yolları  
Sağlık Kurumları Üzerine Değerlendirme 237  
*Abdulkadir Ertaş*

### Bölüm 14

---

- Leadership Development for Supply Chain Resilience in the Logistics  
Industry: A Qualitative Study 257  
*Ramazan Özkan Yıldız*

### Bölüm 15

---

- Sorumlu Liderlik 281  
*İbrahim Yıkılmaz*



# Çalışan Yönetiminin Yeni Stratejik Yaklaşımı: Çalışan Deneyimi Fenomeni

Ayşegül Elmin<sup>1</sup>

## Özet

Bir fenomen olarak çalışan deneyimi, son yıllarda yönetsel düşüncenin gündemine girerek, global ölçekte insan kaynakları işlevinin ve mesleğinin geleceğini şekillendirmeye başlamıştır. Bunun nedeni, deneyim ekonomisi paradigması çerçevesinde, işletmelerin artık rekabet avantajı elde etmede, farklılaşma stratejilerini, yalnızca müşterilerine sundukları deneyimler ile oluşturamayacağına farkına varmış olmasıdır. Bu bağlamda deneyim odaklı farklılaşmak, yüksek müşteri memnuniyeti ve bağlılığı oluşturmak isteyen işletmeler, çalışan deneyimi alanına yatırım yapmaya başlamıştır. Nitekim değişen parametreler ışığında, başarılı ve lider işletmelerin geleneksel, standartlaştırılmış ve geçerliliğini kaybetmiş insan kaynakları yönetim anlayışlarını rafa kaldıran ve deneyim odaklı güncel konseptler ile çalışanı işletmenin gerçek başarısına ortak olarak yeniden konumlandıran işletmeler olduğu görülmektedir. Bu noktada işletme liderleri ve insan kaynakları profesyonelleri için “çalışan” unsurunun yeniden anlamlandırıldığı, çalışanın müşterinin önünde tutulduğu yeni bir anlayışa uyumlanmaları beklentisi, işletmeye kritik iş değerlerinin sunulabilmesinde hayati öneme sahiptir. Çalışan deneyimi konsepti, en genel ifade ile çalışan yaşam döngüsü çerçevesi dikkate alınarak, işletmede insani ve sağduyulu bir anlayışla, çalışanın beklentilerine, isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde oluşturulan ve sürecin sonunda, çalışanda iş deneyiminin toplamı için olumlu bir algı yaratılmasının hedeflendiği, deneyim tasarım faaliyetlerini anlatmaktadır. Çalışan deneyimini doğru anlamak ve yönetmek, çalışan-işveren arasında güçlü uyumun sağlanmasında, yeteneklerin işletmeye çekilmesinde ve elde tutulmasında, bağlı çalışanların oluşturulmasında, değişen işgücü niteliğinin doğru yönetiminde ayrıca kârlılık, büyüme, rekabette avantaj, verimlilik, güçlü müşteri ilişkileri ve bağlılığı oluşturma gibi iş sonuçları üzerinde etkili bulunmaktadır. Ayrıca çalışan deneyimi anlayışı, işletme dünyasını deneyim

1 Dr., aysegulelmin@gmail.com, ORCID ID 0000-0003-3499-8684

ekonomisine bağlayan ve yetenek savaşında kazanan tarafı belirleyen, güçlü bir yönetim yaklaşımı olarak tanınmaya başlamıştır.

Bu bölümde öncelikle dönemin öne çıkan anlayışlarından deneyim odaklılık tartışılmıştır. Ardından çalışan deneyimi kavramsal olarak tanıtarak, model geliştirme çalışmaları, kavramın içerik unsurları, iş sonuçları üzerindeki etkisi ve insan kaynaklarının çalışan deneyimindeki rolü hakkında genel bir bilgilendirme yapılmıştır. Bölüm, çalışan deneyimi alanına ilgi duyan okuyucular ve araştırmacılar için kavram hakkında derinlemesine bilgi verilmesini amaçlamaktadır. Bununla birlikte çalışan deneyiminin ulusal literatüre tanıtılmasına, ileride alanla ilgili yapılacak çalışmalara ve ulusal literatürde tespit edilen kaynak eksikliğinin giderilmesine katkı sunması beklenilmektedir.

### 1. İşletme Anlayışında Yeni Paradigma: Deneyim Odaklılık

İşletmeler, aslında var oldukları ekonomik yapının birer fonksiyonu durumundadır. Ekonomik yapının ve ekonomi anlayışının evrilme sürecine baktığımızda, Pine ve Gilmore (1999) tarafından ekonomi anlayışının tarım->sanayi->hizmet->deneyim şeklinde gelişim ve dönüşüm süreci yaşadığı açıkça ifade edilmektedir. Ayrıca dönemler arası farklılaşma, dönemin kendisine ait ekonomik değerlerinin de farklılaşmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu noktadaki farklılaşma anlayışı önemlidir. Çünkü meta, mal, hizmet ve deneyim olarak gelişen ekonomik değerler, ilgili dönemin öne çıkan işletme stratejilerini ve yönetim anlayışını belirlemede kilit rol oynamaktadır (Pine ve Gilmore, 1999: 95-97). Pine ve Gilmore (1999) tarafından dördüncü dönem ekonomi olarak değerlendirilen deneyim ekonomisi anlayışında artık işletmeler, tüm aksiyonlarını, taktiklerini ve stratejilerini “deneyim” odaklılık üzerine yeniden inşa etmektedir. Hemen her ekonomi döneminde, işletmelerin varlığını sürdürme, rekabet güçlerini artırma, rakiplerinden farklılaşma, pazar paylarını koruma ve büyütme, kârlılıklarını artırma, yüksek kurumsal imaj sağlama ve tüm bu konuları sürdürülebilir kılma gibi amaçlarının olduğunu söyleyebilir. Ancak amaçlar, her dönem için benzer olsa da amaçlara ulaştıracak olan araçların ilgili dönemin öne çıkan dinamiklerinden, fenomenlerinden ve anlayışlarından etkilendiği de yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda günümüz deneyim ekonomisi döneminde ise artık işletme dünyasında deneyim odaklı konseptler dikkat çekicidir.

Gelişen teknoloji ve artan teknoloji hızı, hızlı tüketim kalıplarının gelişmesi, tüketicinin bireysel farklılıklarının öne çıkması, duygu ve sembollerin ekonomik değere dönüşmesi, standartlaşmanın anlamını kaybederek çeşitlilik ve farklılaşma ihtiyacının ön plana çıkması gibi konular,

günümüzde deneyim ekonomisinin temel itici gücü olarak değerlendirilebilir (Yeniçeri Alemdar, 2010:6). Ayrıca hizmet ekonomisinde, sunulan hizmetin metalaşma yönündeki eğilimi, rekabet avantajı elde etme konusunda pazarlama dünyasını oldukça zorlamaktadır. Deneyim ekonomisinde ise hâkim olan tüketicilere sunulan benzersiz deneyimler ve bu sayede oluşturulan anılar ile çekiciliğin artırılma anlayışı, müşterinin tercihleri üzerinde etkili bir araç olarak görülmektedir (Pine ve Gilmore, 1998; Petkus, 2002:50). Bu açıdan deneyim ekonomisi; tüketicilerin tüketim davranışı aracılığıyla belirli duyguları ve unutamayacakları deneyimi yaşama arayışlarına cevap sunmakla ilgilidir (Ketter, 2018). O halde deneyim kavramının değeri, özellikle pazarlama dünyası için keşfedilmiş durumdadır. Değişen müşteri talepleri artık bir ürünün fonksiyon ve niteliğinin çok daha ötesine geçmiştir. Bu bağlamda günümüzde pazarlama alanının temel yaklaşımı, ürün ya da hizmet aracılığıyla sunulan müşteri değerinden, müşteriye sunulan deneyimlerin değere dönüştürülmesine doğru şekillenmeye başlamıştır (Frow ve Payne: 2007:93). Peki işletmeler neden deneyimler yaratma ihtiyacına sahiptir? Cevabı; rakiplerinden farklılaşma ihtiyacıdır. Düşük rekabet dönemlerinde, farklılaşma, ürüne eklenen birkaç basit hizmet ile mümkün kılınırken, yoğun rekabet dönemlerinde ise farklılaşmanın sunulan deneyim ile mümkün olacağı, savunulmaktadır. Örneğin; cep telefonlarında akıllı telefona geçişi hatırlayınız. Akıllı telefonu farklı kılan durum, cep telefonlarının aynı zamanda bilgisayar özelliklerine de sahip olmasıydı. Bu bir ayrıcalıktı, müşteriye yaşatılan farklı bir deneyimdi. Artık telefonlar temel fonksiyonları ile benzer (arama, mesaj atma, resim çekme vb.), kullanıcıya sunulan uygulama, donanım, yazılım ve tasarım ile farklılaşmıştı. Bu bağlamda işletme liderleri, yöneticiler ve tepe noktası çalışanları, yüksek kurumsal imaj, müşteri sadakati, kârlılık ve sürdürülebilir müşteri ilişkileri yaratmanın olumlu müşteri deneyimi sunmak yoluyla mümkün kılındığının farkına varmış durumdadır. Peki bu gerçekten doğru mu? Müşterilere sunulan olumlu bir deneyim, gerçekten müşteri memnuniyetinde bir ürün almaktan daha yüksek bir etkiye sahip mi? Bu durumu biraz daha görünür hale getirelim. Cornell Üniversitesi Psikoloji Bölümü profesörlerinden Thomas Gilovich (2010) tarafından deneyimin gücünü ortaya koyan bir çalışmada bu durum oldukça açık şekilde doğrulanmaktadır. Carter ve Gilovich (2010) çalışmasında, bir ürün satın alan tüketici grubu ile deneyim satın alan tüketici grubu karşılaştırması yapmıştır. Karşılaştırdığı değişken tüketicilerin satın alma davranışı sonrasındaki mutluluk düzeyleridir. Buna göre; parasını fiziki bir ürün satın almak için kullanmış olan tüketicilerin mutluluk düzeyleri, belirli bir zaman sonrasında normal seviyelere gerilerken, parasını bir deneyim satın almaya harcayan tüketicilerin mutluluk düzeylerinin

gittikçe arttığı görülmüştür. Deneyim satın alanlarla yapılan mülakatların ardından bu durumun nedeni olarak ise deneyim sırasında bireylerin bağ kurması, deneyim sonrasında paylaşabilecekleri anılar biriktirmeleri, benzer ve aynı deneyimleri yaşayan diğer bireyler ile sosyalleşmede ortak payda oluşturmaları olduğu anlaşılmıştır. Yaşanan deneyim olumsuz dahi olsa deneyimi yaşayanların bu durumu ilerideki zamanlarda sosyal çevreleriyle paylaşacakları eğlenceli anılara dönüştüğü ifade edilmektedir (Carter ve Gilovich, 2010; İrfan, 2022). Ayrıca Gilovich (1981), bireyin önceki tercihlerinde yaşadığı olumlu ya da olumsuz deneyimler ile deneyim sırasında hissettiği çeşitli duyguların, karar alma süreçlerinde etkili olduğunu da ifade etmektedir (Gilovich, 1981: 799).

Pazarlama dünyasının müşteri deneyimini mükemmelleştirme çalışmalarına oldukça maliyetli yatırımlar (projeler, yazılımlar, danışmanlıklar, reklam araçları vb.) yaptığı görülmektedir. Ancak bu yatırımların geri dönüş oranları, her zaman beklentileri karşılamamaktadır. Alternatif yol ve strateji arayışı, işletmelerde her zaman devam etmektedir. İşte bu noktada öne çıkan yaklaşımlardan ve dönemin etkili fenomenlerinden birisi de çalışana merkezine alan *çalışan deneyimi (Employee Experience/EX)* çalışmalarıdır. Müşterilere olumlu deneyimler sunmak bir amaç iken peki ya çalışanlara sunulan deneyim, ne kadar mutlu edicidir, işletmeler bu konuda hangi noktadadır? Oysa beklentileri karşılayan bir çalışan deneyimi sunmak, pozitif müşteri deneyimi yaratmada kilidi açan bir anahtar rolüne sahiptir. “*Önce çalışanlar, sonra müşteriler*” yaklaşımı, başarılı ve tanınmış iş liderleri tarafından da artık kabul görmeye başlamıştır. Örneğin; İngiliz iş insanı ve yatırımcı olan aynı zamanda Virgin Group Kurucusu ve Başkanı Richard Branson, kariyeri boyunca 400’den fazla şirket kurmuştur ve birçok şirket satın almıştır. Branson, işletmelerde müşteri deneyiminin baş rol olduğu geleneksel pazarlama anlayışını farklı bir boyuta taşıyarak; içinde mutlu, yaptığı iş ile övünen, takdir gören, gelişim fırsatları verilen bir çalışanın başka bir deyişle olumlu bir deneyim sunulan çalışanın, müşteri memnuniyetinin bir ön koşulu olduğunu ifade etmektedir (Baş, 2021:3). Ayrıca işletme liderlerine bu konuda büyük sorumlulukların düştüğünü ifade eden Branson; “*işten kopuk ve başlılığı olmayan çalışanların, üretkenlik, kârlılık ve performans bakımından zayıflık oluşturduğunu, amaçlara ulaşmanın kârlı ve etkili yolunun ise en değerli varlık olan çalışanlar aracılığıyla mümkün olduğunu*” da belirtmiştir (Christensen, www.jillchristensenintl.com, 14.08.2023). Uzun yıllardır üretim faktörleri arasında bir kaynak olarak tanımlanan ve metalaştırılan işgücünün aslında kanlı canlı, yaşayan, birbirinden farklı duygulara, düşüncelere ve beklentilere sahip olan kaynaktan öte bir değer olarak görülme gerekliliği, artık ciddi bir konu haline gelmiştir. Bu açıdan

Branson'un işgücünü yönetim anlayışı, özellikle insan kaynakları dünyasında güçlü bir perspektif olarak değerlendirilmektedir. Yine birçok güçlü marka (Airbnb, Wegmans, Arby's, HCL vb.) çalışan deneyimini önemseyerek, yönetim anlayışında dönüşümler ortaya koyarak, işe çalışanlarından başlamıştır ve bunun geri dönüşleri muazzam olmuştur. Bu konuda en güçlü dönüşüm örneklerden biri de Airbnb kurucusu Mark Levy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bir röportajında Levy; çalışan deneyimi anlayışına geçişte önemli gördüğü parametreleri, kuşak farklılaşması ile ortaya çıkan çalışan taleplerindeki ve beklentilerindeki değişim, yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkması, müşteriler ile etkileşimde empati ve yakın mesafe anlayışı ihtiyacının gelişmesi olarak ifade etmiştir. Ayrıca bu dönüşümün sadece insan kaynakları alanıyla sınırlı tutulmayıp, temelinde özellikle pazarlama, müşteri deneyimi ve işletmenin geneliyle ilgili bir dönüşümsel bir süreç olduğundan da bahsetmiştir (Grover, www.staffbase.com, 15.08.2023).

Peki çalışan ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlayan çalışan deneyimi en basit şekilde ne anlama gelmektedir? Bu konu, ilerleyen başlıklar altında tartışılacak ancak bu alanda dünya çapında oldukça tanınmış ve alanın pusulası olarak değerlendirilen uzmanlardan biri olan Jacob Morgan, çalışan deneyimini; *"işletmede kültürel, teknolojik ve fiziki ortamların, insanların çalışmayı isteyeceği bir organizasyon yaratmak üzere yeniden tasarlanması"* şeklinde ifade etmiştir. (Morgan, 2017). Çalışan deneyimi kavramının odak noktasının "çalışan" ve "tasarım" olduğu görülmektedir.

İş dünyasında, insan kaynakları alanının tasarımı odaklı düşünmeye doğru evrilmesini sağlayan çalışan deneyimi trendi; kuşak değişimini yönetmede ve bilgi çağı gerekleri arasında değerlendirilen yetenekli ve kalifiye çalışanı elde tutmada, çalışanların iş deneyimlerini mümkün olduğunca yüksek üretkenlik sağlanacak şekilde yeniden tasarlanması ihtiyacına cevap niteliğindedir. Morgan (2022), özellikle son birkaç yılda teknoloji, liderlik ve iş süreçleri alanlarında yaşanan büyük değişimlere ek olarak işletmelere yeteneklerin çekilmesi ve onların elde tutulması konusunda da güçlü bir değişim yaşandığını ifade etmektedir (İrfan, 2022:19-21). Son yıllarda iş ve özel yaşam dengesi sınırları adeta bulanıklaşmış durumdadır. Birbirleri ile iç içe geçen iş ve özel hayat, başta insan kaynakları uzmanlarına ve işletme liderlerine kartların çalışan lehine olacak şekilde yeniden dağıtılması gerektiğini göstermektedir. Neden? Çünkü; bir çalışan hayatının en büyük zaman dilimini işyerinde çalışarak geçirmektedir. Çalışma süreci içerisinde deneyimlediği her durum, çalışan için olumlu ya da olumsuz duygulara, algılara ve nihayetinde de anılara dönüşmektedir, özel yaşam dahi bundan etkilenmektedir. Tüm bu deneyim çıktıları, işletmeler için mevcut stratejilerini değerlendirme ve strateji geliştirme, iş geliştirme çalışmaları, işyeri politikalarını ve kültürünü



oluşturma, çalışan ilişkilerini yönetme gibi konularda kullanılabilecekleri bir veri seti olarak düşünülebilir. Ayrıca tatmin olmamış ve mutsuz bir çalışan, bu olumsuz iş deneyimini, iş sonuçlarına rahatlıkla yansıtmaktadır. İşletmeler, müşterilerini mutlu etmek istiyorsa işe çalışanı mutlu etmekle başlamalıdır.

Evet artık insan kaynakları açısından çalışan yönetiminde mevcut olan anlayışın dönüştüğü görülmektedir. Özellikle son dönemlerde deneyim denildiğinde ise bahsedilmesi gereken en önemli konu aslında Covid-19 pandemisi deneyimi olmuştur. Bu deneyim süreci, tüm endüstri alanlarında yaşanmıştır. Çalışma modelleri, işin yapılış biçimleri, iş modelleri ve çalışan ilişkileri bundan oldukça fazla etkilenmiştir. Özellikle yoğun teknoloji kullanımı zorunluluğu, uzaktan çalışma, işi, fiziksel olarak ofisten dışarı çıkartarak internetin bulunduğu her ortamda yapılabilecek hale getirmiştir. Bu durum aslında çalışanı yönetmek konusunda, insan kaynakları için zorlu bir sınav olmuştur. Pandeminin ilerleyen dönemlerinde ise çalışanların normal şartlarda, pandemi öncesindeki işyerlerinde ve grup psikolojisi altında yaptıkları görevler esnasında önemsemedikleri bazı durumları sorguladıkları bir dönem yaşanmıştır. Uzaktan ve tamamen bireysel çalışma ortamına geçiş ile birlikte işyeri ortamından uzaklaşma, yüz yüze temasın, ekip ruhunun ve katılımın azalması, örgüt ikliminin dışında kalma gibi durumlar, çalışanlara, çalışma nedenlerini, yaptıkları işin anlamını, önemini ve değerini sorgulamaya başlamıştır. Bu süreçte kurumsal bakış açısıyla oluşturulan misyon ifadelerinin, kendileri için anlamını ve heyecanını kaybetmeye başladığını anlayan çalışanlar, ciddi bir farkındalık düzeyine geçiş yapmıştır.

Gallup Araştırma şirketinin 2021 yılına ait “*State of the Global Workplace Report*” göstergelerine göre; pandemi süreci içerisinde çalışanların en yoğun olarak hissettikleri duygular %40 kaygı, %45 stres, %32 öfke ve %30 keder olarak belirlenmiştir. Çalışanlar artık iş ile ilişkilerinde kaygılı, stresli, öfkeli ve kederliydi. Bunun nedenleri arasında birçok işletmede hala varlığını sürdüren bürokrasi ve hiyerarşi kültürünün varlığı, açık iletişimin, koçluk ya da mentorluk anlayışının eksikliği, çalışana performansı hakkında sağlıklı geribildirim sisteminin olmayışı, özellikle uzaktan çalışma biçiminde çalışanı stres altına sokan takipçilik, inisiyatif alınmasına izin vermeyen kontrolcü ve baskıcı yönetim anlayışı sayılabilir. Oysa bu geleneksel yönetim anlayışı, çalışan deneyimi anlayışıyla hiçbir yönden uyum sağlamamaktadır. Çalışanlar arası bağın azalması, iş ortamından uzaklaşma ile birlikte olan biten konuları takip edememe ve bir şeylerin dışında kalıyor olma korkusu (FOMO, Fear of Missing Out) (İrfan, 2022: 33-34; Gallup, State of the Global Workplace Report, 2022) ön plana çıkmıştır. Evet temelde işletmeler, işlerin yürümemesinden korkarken işleri gerçekleştiren çalışanlar, işlerinde zorlayıcı duygular yaşamıştır. Çoğunlukla çalışan tatmini unsurları arasında

değerlendirilen, çalışanların işe bakış açılarını ve iş anlayışlarını şekillendiren, ücret, yan kazançlar, itibar, lüks iş ortamları, lüks iş binaları gibi özellikle maddi değeri olan konular, işin anlamı, değeri ve gerçekten o işte mutlu olup olmadığı cevapları üzerinde yeniden şekillenmeye başlamıştır.

Global bir kriz olarak tanımlanan Covid- 19 pandemi süreci, insan kaynakları uzmanlarına kriz sürecinde hangi stratejileri, hangi politikaları ya da hangi uygulama yöntemlerini kullanarak çalışanını başarılı şekilde yöneteceğini ve çalışanını nasıl elde tutacağı konusunda kendisini geliştirmesi ve güncel tutması gerekliliğini zor bir sınavla göstermiştir (Zacher ve Rudolph, 2021:8). Covid-19'un yarattığı yönetsel kriz durumunu başarılı şekilde atlatan işletmeler ise çalışanları için en doğru çalışma deneyimini tasarlayan ve sunan, çalışan merkezli bu yaklaşımı, yönetim anlayışına başarılı biçimde entegre etmiş olan işletmeler olmuştur. İşletme anlayışında yaşanan deneyime odaklı dönüşüm, güçlü bir fenomen olarak, çalışan yönetimini de dönüştürmeye başlamıştır.

## 2. Çalışan Deneyimine Kavramsal Bakış

*“Paranın artık çalışanlar için birincil motive edici faktör olmadığı bir dünyada, çalışan deneyimine odaklanmak, kuruluşların yaratabileceği en umut verici rekabet avantajıdır”*

### Jacob Morgan, Çalışan Deneyimi Avantajı kitabının yazarı

Hayat için bir öznel deneyimler zinciridir denilebilir. Hayat içerisinde insan, birçok kez karar alır ve çok sayıda tercih yapar. Peki alınan kararların ve yapılan tercihlerin belirleyicisi nedir? Bu noktada elimizde olan tek gerçek veri, bilincimizdeki olayların birbirini izlemesidir. Bu akışı anlatan deneyim durumunun kalitesi ise hayatın ne ölçüde yaşamaya değer olduğunu, tercihlerin ne ölçüde uygun olduğunu ve kararların ne kadar doğru olduğunu belirler. Gilovich (1981)'e göre; *“önceki tercih durumlarında yaşanan olumlu ya da olumsuz deneyimlerin ve bu deneyimler sırasında hissedilen farklı duyguların karar vermede yadsınamaz bir etkisi vardır ve bizler, yaşadığımız deneyimlerin bir bütünüyüz.”* Morgan (2017)'a göre ise; *“kişinin yaşadığı herhangi bir durum/olay, onlarda bazı duyguları tetiklemektedir; bu tetiklenen duygular ise bir deneyime ortaya çıkarmaktadır ve nihayetinde bu deneyimler de anılara dönüşmektedir”* (Gilovich, 1981; Morgan, 2017; İrfan, 2022:24-28). Ancak burada en önemli olan nokta yaşanan olayın aynı, olay içerisinde tetiklenen duyguların ve yaşanan deneyimlerin kişilerce farklı olmasıdır.

Csikszentmihalyi (2014), örgütsel davranış başta olmak üzere birçok farklı disiplinle bağlantılı olan psikoloji alanının son dönemlerde davranışa odaklanarak deneyim gerçekliğini geriye ittiğini ifade etmektedir. Ona

göre; “kişinin deneyimleri üzerinde başkalarının davranışlarının etkisi olduğu bir gerçektir ve bu bağlamda başkaları hakkında bilinmesi gerekenler, onların davranışlarıdır ancak deneyimler için kendimiz hakkında bilinmesi gereken en temel şey ise duygularımızdır” (Csikszentmihalyi, 2014: 210). Deneyimin kişisel ve içe bakan bir yapıda olduğu görülmektedir. Bu noktada önemli olan, özellikle çalışan yönetimde insan kaynaklarının yüksek empati anlayışı ile çalışanı için olumlu ve harika deneyimi tasarlamış olmasıdır. Deneyim, ayrıca bir sürecin tümünden edinilen izlenimleri anlatmaktadır. Başka bir ifade ile bireyin bir duruma/olaya aktif katılımı ya da bir süre maruz kalması sonucunda duygularının, bilgi ve beceri düzeyinin etkilenmesi sonucudur. Deneyimlerin doğası gereği kişisel olduğu, kişinin duygularının, inançlarının, bilişsel algısının ve içe yönelik dış uyaranlarla ilgili duygularının bir sonucu olduğu düşünülmektedir (Belk, 1975: 157; Gardner, 1985: 181; Hirschman ve Holbrook, 1982: 136). Belirli ihtiyaçların veya duyguların gerçekleştirilmesine yönelik deneyimler, daha yüksek sadakat ve daha güçlü bağlarla sonuçlanmaktadır (Gobe 2001; Pine ve Gilmore, 1998; Davenport ve Beck, 2002). Olumlu bir deneyim algısı ise bireyin duyguları, düşünceleri, tutumu, davranışı ve ilişkileri üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır.

Uzun bir geçmişi olmayan çalışan deneyimi kavramı, 2010’lu yılların başından itibaren insan kaynakları yönetim alanı için dikkat çekmeye başlamıştır. Son yıllarda pandeminin de etkisi ile birlikte kavramsallaştırılma çabaları hız kazanan çalışan deneyimi için alandaki araştırmacıların kişiselleştirerek yorumlama eğilimleri olduğu görülmektedir. Ancak çalışan deneyimi kavramı genellikle çalışan bağlılığı, duygusal emek, işe adanmışlık, çalışan devir oranı, işveren markası, satış, kârlılık, müşteri deneyimi ve verimlilik gibi iş sonuçları ile ilişkilendirilmektedir (Gerçek, 2022: 207; İrfan, 2022:50-52).

Temelde kardeş disiplin olarak değerlendirilen ve kısmen de kavramın temellendirildiği müşteri deneyimi ile ortak anlayışa sahip olduğu ifade edilen çalışan deneyimi, Maylett ve Wride (2017) tarafından ise “*çalışanların organizasyonları ile girdikleri etkileşimler sonucu edindikleri izleniminin toplamı*” olarak ifade edilmektedir. Bireysel bir kimlik algısının oluşturulmasında, nasıl bireysel etkileşimlerimiz sonucu edindiğimiz izlenimler etkili ise kurumsal kimlik algısının oluşturulmasında da kurum düzeyinde alınan kararlar, karşılaşılan olaylara verilen kurumsal tepkiler, gösterilen kurumsal davranışlar, kurumsal yaklaşımlar da etkili görülmektedir. Dışarıdan müşteri, tedarikçi, potansiyel çalışan adayları, içeriden de mevcut çalışanlar için sunulan deneyim, bu bağlamda işveren markası ve kurum kimliği açısından önemlidir (Maylett ve Wridge, 2017; İrfan, 2022: 42).

Itam ve Ghosh (2020) tarafından çalışan deneyimi; *“bir çalışanın işe ve organizasyon ortamına katılımı yoluyla deneyimlediği ve onlara gelişmek, katkıda bulunmak, çalışmak için olumlu destek sağlayan duygular ve algular”* olarak, Abhari ve diğerleri (2008) tarafından ise; *“bir çalışanın çalışan yolculuğu boyunca biliş ve duyguları üzerinde etki yaratan, kurumu ile temas ettiği etkileşim noktalarından aldıklarıdır”* şeklinde tanımlamaktadır (Abhari ve diğerleri, 2008: 4; Itam ve Ghosh, 2020: 41).

Ben Whitter ise dünya çapında çalışan deneyimi alanında tanınmış uzmanlardan birisidir. Whitter (2019), çalışan deneyimini kişi için *“işe alım öncesinden emekliliğe uzanan bir yolculuktur”* şeklinde ifade etmektedir. Bu tanımlamada *“adaylıktan-emekliliğe”* ifadesi ise dikkat çekicidir. Çalışan deneyimi yaklaşımı, kişilerin işletmeye herhangi bir pozisyon için başvurmaya karar verdiği andan, o işyerinden emekli olarak ayrıldığı ana kadar devam etmektedir (İrfan, 2022; Whitter, 2019). Başka bir ifade ile çekim, işe alım, uyumlandırma, geliştirme, elde tutma ve ayrılış evresinden oluşan çalışan yaşam döngüsünün her evresinde yaşatılan deneyimin, çalışanlar için toplamda ifade ettiği değer olarak görülebilmektedir. Çalışan yaşam döngüsü bağlamında Plaskoff (2017) çalışan deneyimini; *“bir çalışanın yaşam döngüsü boyunca kurumla temas noktalarındaki tüm etkileşimlerden elde ettiği, kurumla olan ilişkisine dair bütünsel algularıdır”* olarak tanımlamaktadır. İşletme yönetimi, çalışanlarını gerek bireysel olarak gerek se temsili grupların (örneğin; jenerasyonlar) bir parçası olarak anlamalıdır ve onlarla empati kurmalıdır. Ayrıca bütünsel olarak düşünmelidir, çalışanla ilişki algısının Şekil 1’de gösterildiği gibi işe girişten önce (adaylık) başladığını, işten ayrıldıktan sonra da devam ettiğini kabullenmelidir.



Şekil 1. Çalışan Yolculuğu

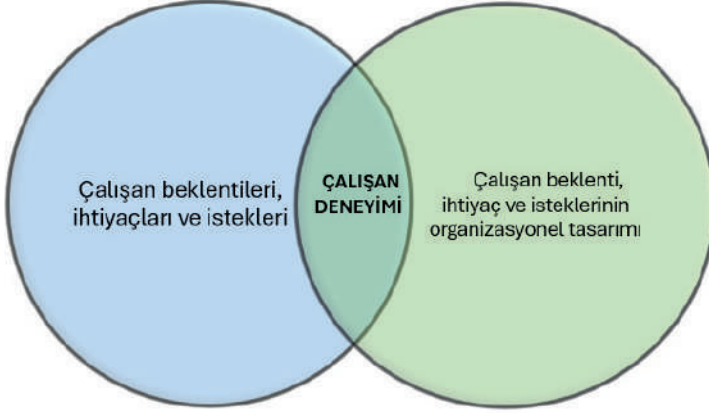
Kaynak: Plaskoff, 2017: 138

Çalışan yolculuğu içerisinde çok sayıda dönüm noktasının, etkileşimin ya da temas noktasının olduğu görülmektedir. Çalışan deneyimlerinin kalitesinin çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve çalışan performansı

üzerinde doğrudan etkisi olduğu ifade edilmektedir. Bu yüzden çalışan ve organizasyon arasındaki temel ilişki yaklaşımının dönüştürülme gerekliliği, yadsınamaz bir gerçektir. İşletmeler, çalışanlarının bu yolculuk içerisindeki taleplerini, korkularını ve duygularını yüksek empati ile derinlemesine anlayarak, onları da dahil ettikleri güçlü bir çalışma deneyimi tasarımı yaratmalıdır (Plasskof, 2017: 137).

İstihdam öncesinde bir adayın iş akdi gerçekleştirilmemiş olsa bile zaman zaman haftalarca kurumla arasında bir etkileşim söz konusudur. Adaylıktan çalışan olmaya geçiş süreci içerisinde katlanılan ortalama maliyetler, Amerikan işletmelerinin başarısında ve kârlılığında etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Özellikle uygun yeteneğe ve niteliklere sahip yeni çalışanları istihdam etmek için geçen sürede katlanılan maliyetlerin, başarılı ve kârlı bir işe alım sürecine dönüşmesi önemli görülmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada Amerika’da açık bir iş pozisyonu için doğru adayın yerleştirilmesi bakımından geçen ortalama sürenin 36 ile 42 gün arasında değişmekte olduğu görülmüştür (www.zippia.com, Boskamp, E., Average Cost Per Hire (Şubat 2023): All Cost of Hiring Statistics, 15.08.2023). Bu süreç içerisinde aday, birden fazla kez kurum yetkilisi ile görüşme gerçekleştirmektedir. Bu görüşmelerde aday, kurumsal süreçler, kurumdaki teknolojiler, kurum içi iletişim anlayışı, çalışma ortamı, kurum kültürü ve çalışan profili gibi birçok konuda bir deneyim yaşamaktadır. Bu deneyim ile kişi, kurum hakkında bir net bir algıya sahip olmaktadır. Elenme, işe kabul ya da işi reddetme olmak üzere bu üç alternatif durumda da aday, kurum hakkındaki görüşlerini içeren deneyimini çeşitli çevrimiçi platformlarda ya da sosyal çevrelerinde paylaşmaktadır. Bu noktada kurumca sunulan olumlu bir deneyim, işveren marka değerini olumlu şekilde etkilemektedir. Aynı şekilde kariyerini sonlandıran bir çalışanın kurumdaki kariyer yolculuğu boyunca deneyimlediği ve süreç sonunda edindiği izlenimler oldukça önemlidir. Çalışan deneyimi alanında *alumni* olarak ifade edilen eski çalışanların oluşturduğu gruplar ise edindikleri deneyimleri çevreleriyle paylaşarak, yetenekli adayların kuruma katılması konusunda özellikle ön algı oluşturmada işveren markasına hizmet etmektedir. Aday ya da emekli olarak her iki grup ta işveren için birer marka elçisi olarak görülmektedir. Çalışan deneyimi ile uygun ve doğru yeteneğe sahip adayı çekebilmek, yenilikçi ve yeniliği teşvik eden bir işyeri kültürü yaratabilmek ve bununla beraber olumlu bir ayrılma deneyimi sunarak, güçlü bir marka imajı yaratmak, önemli bir rekabet avantajı sunmaktadır (Bagdadlia ve Gianecchini, 2019: 357; İrfan, 2022: 43-44). Bu bağlamda çalışan deneyimi yaklaşımı temelde çalışan yolculuğu sürecine odaklanan, çalışanın bu yolculuğundaki her sürecini kapsayan bir bütünsel yaklaşımdır. İşletme yönetiminin, insan

kaynaklarının ve çalışan grubunun şahsen katılımıyla oluşturulan, çalışanın beklentilerine, ihtiyaçlarına ve isteklerine cevap veren bir organizasyonel tasarım ile çalışana sunulan olumlu deneyim, çalışanın işe bakış açısını ihtiyaç boyutundan istek boyutuna taşıyan en önemli unsurdur. Çalışan deneyimi, Şekil 2’de gösterildiği üzere çalışanların beklentileri, ihtiyaçları ve istekleri ile bu beklenti, ihtiyaç ve isteklerin organizasyonel tasarımının kesişimini ifade etmektedir (Morgan, 2017).



Şekil 2. Çalışan Deneyimi Tasarımı

Kaynak: Morgan, 2017: 8

Daha önce de ifade edildiği gibi çalışan deneyimi alanına yön veren önemli isimlerden Jacob Morgan’ a göre; artık işletme dünyası, çalışanların çalışma **nedeninin** ve çalışma **ihtiyacının** içeriğine odaklanan bir geleceğe doğru geçiş yapmaktadır. Bu nedenle işletmeler için çalışan deneyiminin anlaşılması oldukça değerlidir. Geçmişten günümüze çok sayıda işletme, örgütsel değişimin sadece kültür yönüne odaklı olmuştur. İşletme kültürü, çalışan deneyiminin bir parçasıdır evet, ancak tek başına yeterli değildir. Morgan (2017)’a göre çalışan deneyimi, işletmenin sektörü, büyüklüğü ve lokasyonu fark etmeksizin işletme içinde var olan üç farklı ortamın birleşimini temsil etmektedir. Bunlar; kültürel ortam, teknolojik ortam ve fiziksel ortamdır. Çalışanların kendini göstermek isteyecekleri bir çalışma ortamı yaratmak adına bu üç ortamın hepsine dengeli biçimde odaklanılmalıdır. Ayrıca çalışan deneyimi tasarımları için yalnızca insan analitiği gibi verilere dayalı ölçümleme yöntemlerinden yararlanmak yetersiz bulunmaktadır. Bunun yanı sıra kurumun çalışanını tanıması, çalışanı ile bireysel ve insani boyutta bağlantı kurma kapasitesine ve istediğine sahip lider ekiplerinin var olması da gerekmektedir (Morgan, 2017: 8; Jacob Morgan, What is Employee

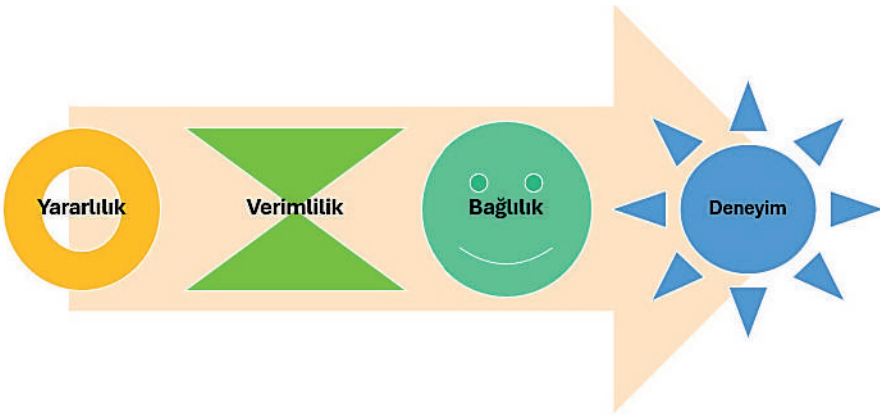


Experience? (2016) www.thefutureorganization.com , 21.08.2023). Çalışan deneyimi yaratma, Bridger ve Gannaway (2021)'e göre hem çalışanlar ve yaptıkları iş hem de işletme kültürü, amacı ve değerleri için doğru olan bir deneyimi, kasıtlı olarak tasarlama niyeti ile başlamaktadır. Bu noktada çalışan deneyimi tasarımı üç boyutlu bir bakış açısına sahiptir. Başka bir ifade ile harika bir çalışan deneyiminde bireysel olarak çalışan, yaptığı iş ve işletme bakış açılarının birlikteliği gerekli görülmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları alanının sadece kurumsal ihtiyaçlara odaklı çalışmalarının eksikliği gerçeği, çalışan deneyimi ile yeniden gündeme gelerek, kabul edilmiştir. Bir çalışan deneyimi tasarımının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi kolay bir iş değildir. Bridger ve Gannaway (2021), yaklaşımlarında “herkese uyan tek beden” bir çalışan deneyiminin tasarlanması anlayışının mümkün olmadığını, bunun “empati” ve “tasarım odaklı düşünme” ilkelerine aykırı olacağını ifade etmektedir. Çalışan deneyiminde farklılaşmak ise çalışan için yaratılan deneyimin bu iki ilke çerçevesinde ele alınması ile mümkün görülmektedir (Bridger ve Gannaway, 2021: 14-15).

### 3. Çalışan Deneyiminin Evrimi

Endüstrinin her evrilme süreci, ilgili dönemin ihtiyacına cevaben yeni yaklaşımları ve kavramları doğurmuştur. Çalışan ilişkileri de bu evrimsel süreçten etkilenmiş, yeni anlamlar kazanmış ve yeni yönetim anlayışları geliştirmiştir. Başka bir deyişle çalışan-işveren ilişki dinamiği, endüstri dönemlerinde ortaya çıkan güncel fenomenler çerçevesinde şekillenmiştir.

Çalışan deneyimi kavramının evrimsel süreci, Morgan (2017) tarafından dört temel kavramsal dönüşümle anlatılmaktadır.



Şekil 3. Çalışan Deneyimi Evrimsel Süreci

Kaynak: Morgan, 2017: 4'ten yazar tarafından uyarlanmıştır

Morgan (2017)'a göre; çalışan-işveren ilişkileri eski dönemlerde karmaşıklıktan uzak, oldukça net ve basit bir anlayış çerçevesinde yürütülmüştür. Çalışan, bir işte temel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaktadır ve bunun için belirli bir yeteneğe sahip olmak da her zaman talep edilen bir durum olmamaktadır. İşveren açısından ise temelde işlerin operasyonel faaliyetlerinin yürütülmesi için açık iş pozisyonlarının doldurulmasını sağlamak yeterli görülmüştür. Bu yaklaşım, çalışan ilişkilerinin “yarar” kavramı üzerine kurulu olduğu dönemler için söz konusudur. Bu anlayışta *“bir çalışanın işini yapması için neye ihtiyacı var?”* sorusunun cevabı oldukça açıktır. Sadece kullanabilecekleri temel ve basit araçlar (masa, sandalye, bilgisayar, telefon vb.). Başka bir ifade ile işveren, çalışana için işlerin yürütülmesini sağlayan temel kaynak ve araçları sunarken, çalışanın esenliğini sağlayan unsurlardan uzak kalmıştır. Çalışan, sosyal varlığı göz ardı edilen, tam anlamıyla iş çarkının bir dişlisi olarak görülmüştür (Morgan, 2017: 3)

1900'lü yılların başına gelindiğinde ise gelişen klasik organizasyon teorisi çerçevesinde Frederick Taylor ve Henri Fayol tarafından yapılan çalışmalar, önemli bulunmuştur. Çalışmaların ve ileri sürülen teorilerin temel noktası, bilimsel olarak ölçülebilen bir verimlilik anlayışı, standartlaşma ve bürokratik örgüt yapısı olmuştur. Bu bağlamda çalışanlar, çeşitli mühendislik ölçümlenmeleri ile takip edilmiştir. Klasik anlayış döneminde en iyi organizasyon yapısının ne şekilde sağlanabileceğine odaklanılarak, çalışan unsuruna önem verilmemiş ve çalışan, dönemin teorilerinin bir parçası olarak kabul edilmemiştir (Koçel, 2005:210-218). Böylece çalışandan en yüksek verimi ve en yüksek çıktıyı sağlamanın, en uygun yolunu bulma yönünde dönemin teorisyenleri tarafından gösterilen bu çabalar ile çalışan-işveren ilişkisinin temellendiği nokta “verimlilik” olmuştur. Fakat bu anlayış da çalışanların gerçekten içinde olmak isteyeceği bir organizasyon yaratmaktan oldukça uzak görülmektedir. Dönemin yaygın anlayışında çalışanlar, tekrarlanan iş süreçleri içinde birer makine olarak algılanmıştır. Çalışanla ilişkiler, *“çalışanların daha iyi ve daha hızlı çalışması için neye ihtiyaç var?”* sorusu üzerine kurgulanmıştır. Sorunun cevabı ise tekrarlanan iş süreçleri ki bu standartlaşmanın gerekliliğidir, çalışanın daha yüksek çıktı sağlamanı için gerçekleştirilen küçük iyileştirmeler ve çalışan optimizasyonudur (Morgan, 2017: 3-4)

İşletme alanında insan faktörünün önemli bir kaynak olarak görülmeye başlanması ise 1920'li yıllarda Elton Mayo tarafından yapılan Hawthorne deneylerinin bir sonucu olarak gündeme gelmiştir. Deneyler, çalışma koşullarının, çalışan üretkenliği/verimliliği üzerindeki etkisini göstermiştir. Ayrıca bu deney sonuçları, işveren için çalışana bir maliyet unsuru olarak algılamaktan uzaklaştırarak duygu, algı, davranış ve fiziki çalışma



faktörlerinden etkilenen, sosyal bir varlık olarak görülmesinin başlangıcı olarak da değerlendirilebilmektedir. Dönemin en önemli argümanı ise; *çalışan motivasyonu üzerinde çalışan memnuniyetinin etkili olduğudur ve verimlilik, teknik bir içeriğe sahip olduğu kadar da bir “insan” olayıdır* şeklinde ifade edilebilmektedir. Deneyler şunu göstermiştir ki; çalışanların verimlilik düzeyleri, iyileştirilen fiziki koşullarının yanı sıra sosyal faktörlerden de etkilenmektedir (Koçel, 2005: 227). Bu bağlamda çalışan memnuniyeti, örgütsel davranış açısından çalışmayı yönetmede bu dönemin öne çıkan kavramı olmuştur. Bununla birlikte Herzberg tarafından 1959 yılında geliştirilen Motivasyon-Hijyen teorisi ile çalışanın tatmin düzeyi, iki farklı kategoride değerlendirilen faktörlerin sağlanmasına odaklı olarak incelenmiştir. Bunlar hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleridir. Hijyen faktörü olarak tanımlanan kurumsal durumlar (politika, yönetim, ücret, iş ilişkileri, çalışma koşulları) ve motivasyon faktörü olarak tanımlanan bireysel durumları (başarı, takdir, işin içeriği, sorumluluk, yükselme) birlikte sağlamanın, çalışanın motivasyonunu artıracak savunulmuştur. Bu noktadan sonra çalışan memnuniyeti, uzun yıllar çeşitli denetim mekanizmaları ile ölçümlenmiştir ve memnuniyetsizlik durumlarının ortadan kaldırılarak motive edici durumların yaratılması için çalışmalar yapılmıştır. Fakat çalışmalar, motivasyon için memnuniyet odaklı iyileştirme aksiyonlarının beklenileni karşılamadığını göstermiştir. Memnuniyetin ötesinde çalışanın sosyal yapısına hitap eden bağ kurma ihtiyacının önemi buradan sonra keşfedilmeye başlanmıştır. Çalışan memnuniyeti kavramı, yerini çalışanların kurumlarına ve işlerine karşı hissettikleri aidiyet, adanmışlık, tutku ve heyecan gibi duyguların sorgulandığı “çalışan bağlılığı” kavramına bırakmıştır. Çalışan ilişkileri yönetim anlayışında çalışanın daha fazlasını sunması için işinde önemsedikleri ve değerli buldukları şeylerin anlaşılması, kısaca “çalışanı anlamak” önemli görülmüştür. Artık işletmeler için hangi değerleri yaratarak ve nasıl fayda sağlayarak çalışanını bağlı kılacağını düşünme zamanı gelmiştir (Morgan, 2017: 4-5). Çalışan bağlılığının temel argümanı ise, *çalışanın işe ve işyerine bağlı hissetmesinin motivasyonu üzerinde etkili olduğudur*. Bu konuda yapılan araştırmalara göre; bağlılığı yüksek çalışanların verimliliğinin de yüksek olduğu, bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha uzun süre işyerinde kaldığı, daha sağlıklı ve mutlu olduğu görülmüştür. Çalışan bağlılığı konusunda yaptığı araştırmalarla tanınan Tracy Maylett (2014), çalışanlar için bu noktada işin anlamının, çalışanın iş ile ilgili beklentilerinin karşılanmasının ve çalışanın bütüne hizmet eden bir parça olduğu algısına sahip olmasının, sosyal, kültürel ve fiziksel olarak iş ortamına aitlik duygusunun varlığının değer kazandığını ifade ederek, insani bir anlayışın gelişimine dikkat çekmiştir. Çalışan bağlılığı, tüm dünyayı etkisi altına alan

güçlü bir anlayış olarak gelişim gösterse de bu konuda yapılan araştırmalar, son yıllarda çalışan bağlılığı kavramının yeterliliğini de sorgulatmaktadır. Çalışan bağlılığı ölçümlemesinde ise kullanılan en önemli araç ve güvenilecek istatistik, çalışan bağlılığı anketleridir. Dünya genelinde işletmeler, bu alandaki çalışmalar için oldukça yüksek maliyetlere katlanmaktadır. Örneğin; çalışan bağlılığı çalışmalarında güçlü araştırma şirketlerinden birisi olan Gallup tarafından “*State of the Global Workplace/Küresel İşyeri Durumu*” ölçümleme sonuçlarına 2009-2021 yılları arasında global çalışan bağlılık oranı %16,7 olarak, 2022 yılında ise çalışan bağlılık oranı %21 olarak hesaplanmıştır. Bu oran Türkiye’de %15 olarak görülmektedir. Ayrıca 2022 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nin bağlılık anketi çalışmaları için yıllık 720 milyon dolar ile 1 milyar dolar arasında harcama yaptığı görülmüştür (Morgan, 2017: 4-5; Baş, 2021:12-13; İrfan, 2022:78-84, Gallup, State of the Global Workplace:2022 Report). Katlanılan bu yüksek maliyetler, çalışan bağlılığının sağlanmasının, işletmeler için önemli olduğunun bir göstergesidir ancak araştırma sonuçlarına göre; bağlılık oranları istenilen seviyelerde gerçekleşmemiştir. Bağlılık, aslında kişisel duygularla temellenen bir kavramdır ve bağlılık seviyesini yükseltmek için çalışanı anlamak, işini yaparken nelerden mutlu nelerden mutsuz olduğunu bilmek, çalışana vaat edileni güçlü bir empati anlayışı geliştirerek sunmak önemlidir.

Son dönemlerde bu bağlamda gelinen noktada; *yüksek çalışan bağlılığı nasıl mümkün kılınabilir?* sorusuna aranan cevaplar ve değişen parametreler, yeni bir kavramı ve güncel bir eğilimi işaret etmektedir. Bu kavram, çalışan deneyimidir. Çalışan bağlılığının sağlanmasında çalışana olumlu bir iş deneyimi sunmanın etkili rolü dikkat çekmektedir. Ancak bağlılık ve deneyim birbirinden tamamen kopuk ya da iki bağımsız kategorik kavram olarak düşünülmemelidir. Morgan (2017)’ in özellikle vurguladığı nokta şudur ki; başlangıçtan itibaren çalışanla ilişkileri yöneten, yarar, verimlilik ve bağlılık anlayışları arasındaki ayrıştırıcı dönüşüm ilişkisi, bağlılık ile çalışan deneyimi arasında söz konusu değildir. Çalışan bağlılığı ve çalışan deneyimi, birbirlerini dışlayan kavramlar olmamakla birlikte bir tamamlayıcılık ve birliktelik içerisinde ilişkilendirilmelidir. Bağlılığın, deneyime dönüşmesi beklenilmemelidir. Aksine çalışan bağlılığı, çalışan deneyiminin bir sonucu olarak görülmelidir. Bu bağlamda çalışan deneyimi, çalışanların bağlılıklarına hizmet eden ve bunu yaparken de işletmenin kültürel, teknolojik ve fiziksel ortamının tasarımına odaklanan bir yaklaşım olarak değerlendirilmelidir (Morgan, 2017: 5-6). Bu noktadaki temel argüman; *çalışanının beklentilerini karşılayan, kalıcı ve sistematik iyileştirmeleri içeren bütünsel bir çalışma deneyiminin, bağlılığın gerçekleşmesini kendiliğinden sağladığıdır* (Baş, 2021: 16-17).

Mason Stevenson (2018) ise dünya standartlarında bir çalışan deneyiminin, çalışanlar ile marka arasında duygusal bir bağ kurulmasıyla başladığını belirtmektedir. Çalışan deneyimi bir fenomen olarak kendine özgü bireysel algıları cezbedtiğinden, bazı çalışanlar, kendi algılarını olumlu, bazı çalışanlar ise olumsuz olarak değerlendirebilmektedir. Olumsuz deneyimlere sahip çalışanlar, kuruluş için büyük bir tehlike oluşturabilirken, olumlu deneyimlere sahip çalışanlar, kuruluş için büyük bir değerdir (Stevenson, 2018, www.hrexchangenetwork.com, 01.09.2023)

Günümüzde değişime uyum sağlama güdüsüyle hareket eden işletmelerin birçoğu çalışma süreçlerini ve şekillerini etkin kılmak üzere işyeri ortamlarının yeniden dizaynı, işletme içi kültür programları, çalışan etkinliği programları, motivasyon toplantıları, çalışan katılım platformları, çalışan refah stratejileri gibi birçok fikir üzerinde çalışmaktadır ve aslında bu alanda oldukça fazla yatırım da yapmaktadır. Fakat bu konular, işletmenin daha etkili ve güçlü görünmesini sağlasa da performans bağlamında yarattığı etki, sorgulanmaktadır. İşte tam olarak bu noktada çalışan bağlılığı ve çalışan deneyimi birbirinden ayrılmaktadır. Çalışan bağlılığı, çalışma biçimlerinin iyileştirilmesinde kullanılan kısa vadeli değişikliklerle ilişkilidir. Çalışan deneyimi ise *“kültürel, teknolojik ve fiziksel ortamları kapsayan, işletmenin bütününe yayılan, çalışanların gerçekten içerisinde bulunmak istediği bir organizasyon yaratmak için gerçekleştirilen uzun vadeli yeniden tasarılma”* faaliyetidir. Çalışan açısından işletme içerisinde yaşadığı deneyimler, orada çalışmanın nasıl bir durum olduğunu anlatırken, işletme açısından çalışan deneyimi, çalışana için sunduğu ve yarattığı şeylerdir. Deneyimin öznel yapısı, işletmelerin işini bu noktada zorlaştırmaktadır. Çünkü her çalışanın duygusunun, düşüncesinin ve algısının aynı olması durumunda işletmeler, kolayca mükemmel çalışan deneyimi tasarımları gerçekleştirebilirlerdi. Ancak çalışan deneyimi, kişiselleştirme odaklı, çok sayıda değişken ve belirli ortamların birleşiminden oluşan karmaşık bir faaliyettir. İşletmelerin artık bu konuya büyük kaynaklar ayırdığını ve yüksek yatırımlar yaptığı görülmektedir. Çünkü işletmeler için çalışan deneyimi, işi farklılaştırması yönüyle şansa bırakılmayacak kadar ciddi bir konudur (Morgan, 2017: 8-9).

#### 4. Çalışan Deneyiminde Önemli Model Çalışmaları

Çalışan deneyimi alanında model geliştirme çabalarının devam ettiği görülmektedir. Diğer birçok alanda olduğu gibi çalışan deneyiminin öğrenilmesinde ve konu hakkında beceri kazanılmasında, yapılandırılmış bir değer akışının yol göstermesi, gerekli bulunmaktadır. Çalışan deneyimi alanında öne çıkan en önemli model, Jacob Morgan (2017) tarafından

geliştirilen çalışan deneyimi (Employee Experience model/EX Model) modelidir.

Morgan (2017), güçlü bir çalışan deneyimi tasarımında farklı birçok bileşenin birlikteliğini önemsemektedir. Bunu yaparken mükemmel bir çalışan deneyimi tasarımı ve çalışanların gerçekten kendilerini gösterebilecekleri bir iş ortamı yaratmada istenilen en iyi durumları “ACE” teknolojileri, “COOL” fiziksel ortamlar ve “CELEBRATED” kültür olarak üç anahtar boyut ile kodladığı görülmektedir (Morgan, 2017). Kelimeler incelendiğinde İngilizce olarak kodlanan bu kelimelerin aslında içerikleriyle yaratılmak istenen toplam etkiyi yansıttığını düşünebiliriz. ACE kelimesi, İngilizce’de birinci sınıf, harika gibi anlamlara gelmektedir, o halde çalışan deneyiminde, çalışanlar için en iyi teknolojileri sunmak önemlidir. COOL kelimesi, klas, havalı ve harika gibi anlamlar taşımaktadır, o halde çalışma ortamının tasarımı, çalışanı heyecanlandıran, ona en uygun şekilde yapılmalıdır ve CELEBRATED ise kutlanmış anlamına gelmektedir, o halde çalışan deneyiminde işletme kültürü, çalışanı için önemli anların kutlanması gibi belirli özelliklere sahip olmalıdır.



*Şekil 4. Jacob Morgan Çalışan Deneyimi Modeli*

*Kaynak: Morgan, 2017; İrfan, 2022: 88*

Morgan (2017)’ a göre; öncelikle her işletme kendini diğerlerinden farklı kılan bir varoluş nedenine sahip olmalıdır. Ancak çalışan deneyimi açısından güçlü bir varoluş nedeni, rekabetten ve finansal kazançtan uzak, kolay ulaşılamayan ve bu yüzden de sürekli gelişimi gerektiren, denemeye odaklı, çalışanları birleştirici, onlar için tutku ve heyecan yaratıcı bir içeriğe sahip

olmalıdır. Ayrıca işletmelerin sahip olduğu var oluş amacının yanı sıra çalışan deneyiminin hayata geçirileceği üç farklı ortam bulunmaktadır. Bunlardan ilki teknolojik ortamdır. İşletmelerde iletişim kurmada, iş birliğinde, işlerin yürütülmesinde teknolojinin yoğunluğu oldukça fazladır. Herhangi bir teknolojik eksiklik ya da sistem bozukluğu, işletmelerde insan ilişkilerinin de etkilenmesine yol açmaktadır. Bu nedenle işlerin mükemmel şekilde yürütmesi için Morgan (2017)'a göre aşağıda ifade edilen teknolojilerin varlığı gereklidir. Bu teknolojiler;

- Herkes tarafından erişilebilir (**A**: Available to everyone)
- Tüketici sınıfı (**C**onsumer grade technology)
- Çalışanların iş gereksinimleri için ihtiyaç duyduğu (**E**mployee needs versus business requirements) teknolojilerdir (Morgan, 2017).

Ayrıca çalışanlar işlerini belirli bir fiziki ortam içerisinde yürütmektedir. Çalışma ortamı bu nedenle çalışan deneyimi açısından oldukça önemli görülmektedir. Morgan (2017)'a çalışma ortamı, çalışan deneyiminin %30'unu meydana getirmektedir. Çalışana sunulabilecek mükemmel bir çalışma ortamı için gerekli görülen özellikler Morgan (2017) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

- Çalışanların arkadaşlarını ve ziyaretçileri getirebildiği (**C**hooses to bring in friends or visitors)
- Esneklik sunan (**O**ffers flexibility)
- Kurum değerlerini yansıtan (**O**rganisation's values are reflected)
- Çalışanın birden fazla çalışma alanı seçeneğe sahip olduğu (**L**everages multiple workspace options) çalışma ortamları çalışan deneyimi için önemlidir (Morgan, 2017)

Morgan (2017), çalışanların duyularına hitap eden fiziksel bir ortamın öneminin dışında "hissedilen bir ortam" olarak ifade ettiği kurum kültürünün de çeşitli özelliklerine vurgu yapmaktadır. Harika bir çalışan deneyimi tasarımı için işletme içinde hangi kültürel niteliklerin olması gerektiğini de açıklamıştır. Buna göre;

- İşletmenin olumlu görüldüğü (**C**ompany is viewed positively)
- İşletme içinde herkesin değerli hissettiği (**E**veryone feels valued)
- Meşru bir amaç duygusu olan (**L**egitimate sense of purpose)
- Çalışanların kendilerini bir takımın parçası olarak hissettiği (**E**mployees feel like they're part of a team)

- Çeşitlilik ve katılım inancının var olduğu (**Believes in diversity and inclusion**)
- Çalışanlardan tavsiye alınan (**Referrals come from employees**)
- Çalışanların yenilikleri öğrenme yetenekleri ve gelişimleri için kaynak sağlayan (**Ability to learn new things and given resources to do so and advance**)
- Çalışanlara adil davranılan (**Treats employees fairly**)
- Yöneticilerin koç ve mentor olduğu (**Executives and managers are coaches and mentors**)
- Çalışan sağlığına ve refahına adanmış bir kültürün varlığı (**Dedicated to employee health and wellness**) çalışan deneyimde istenilen kurum kültürü özellikleridir (Morgan, 2017).

Morgan (2017), yukarıda ele aldığı özellikler bağlamında kategorize ettiği ortamların oluşturulmasına bağlı olarak, ideal çalışan deneyimine yaklaşılabileceğini ifade etmektedir (Morgan, 2017). Bu noktada model, yukarıda anlatılan üç ortamı birlikte doğru kullanımının ve deneysel bir organizasyon yaklaşımını benimsemenin yol haritasını sunmaktadır.

Bununla birlikte çalışan deneyiminde çalışandan alınan geri bildirimler oldukça önemlidir. Başka bir ifade ile çalışan istediği zaman ve istediği noktada kuruma geri bildirimde bulunarak, çalışan deneyiminin tasarımında söz sahibi olmalıdır. Geri bildirim çalışanlarca kolaylıkla yapılabilmesi için işletme içerisinde belirli durumların yaratılmış olması beklenilmektedir. Bu bağlamda işletme içerisindeki mevcut teknolojilerin gerçek zamanlı iletişimi sağlayacak nitelikte olması, yöneticilerin çalışanlardan geri bildirim almada ya da istemede rahat olması, şeffaf bir kültürün varlığı ve işletmenin, alınan geri bildirimleri hayata geçirebilmek üzere hazır olması önemlidir (Morgan, 2017).

Morgan (2017)'ın çalışan deneyimi piramidinin en üst noktasında ise çalışan için etki bırakan anlar yer almaktadır. Bu noktada çalışanların kurum içerisinde standart bir yaşam döngüsünden geçiyor olduğunun düşünülmesinden uzaklaşılması gerekmektedir. İşletme içinde çalışanın yolculuğunu farklılaştırmak ve kişiselleştirmek üzere etki bırakan anların varlığı, değerli bulunmaktadır. Morgan (2017)'a göre; çalışan deneyimine hizmet eden üç farklı “an” vardır. Bunlardan ilki işyerinde geçirdiğiniz ilk gününüz, ilk terfinin aldığınız, ilk çocuk sahibi olduğunuz ya da ilk evinizi satın aldığınız an gibi bireysel düzeyde etki yaratan, çalışan için önemli olan belirli anlardır. İkincisi işletme içerisinde yardımınızdan

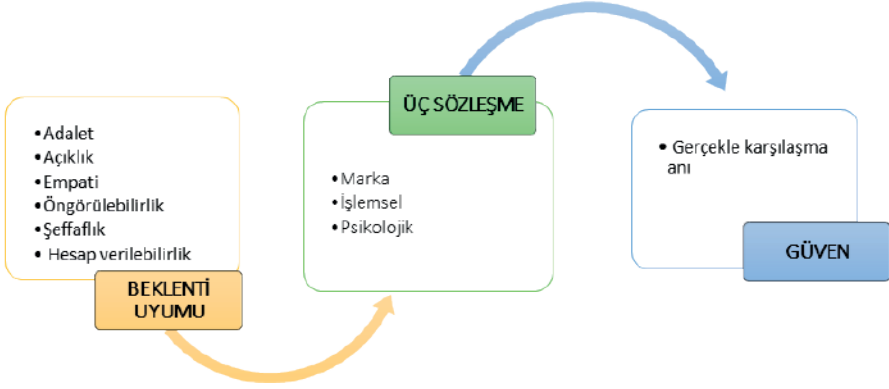
dolayı meslektaşınızdan teşekkür aldığınız ya da tüm ekiplerin katıldığı bir toplantıda sesinizi duyurduğunuz, fikrinizi beyan ettiğiniz, devam eden önemli anlardır. Üçüncüsü ise işletme tarafından yaratılan ve tasarlanmış kurumsal geziler, yılbaşı partileri gibi özel anlardır (Morgan, 2017; www.thefutureorganization.com, 28.08.2023).

Buraya kadar anlatılan ve yukarıda açıklanan tüm unsurların ilişkisel bütünlüğü ise Morgan (2017) tarafından çalışan deneyimi piramit modeli ile açıklanmaktadır. Bu model, çalışan deneyimini anlamada ve işletmede güçlü bir değer anlayışı oluşturmada oldukça açık bir yol haritası çizmektedir. Çalışan deneyimi yalnızca yönetimsel bir perspektif olmamakla birlikte işletmede pozisyon ya da kıdem önemsenmeksizin her çalışana yayılan adeta dalga etkisine sahip bir yaklaşımdır.

Çalışan deneyimi alanında bir diğer önemli yaklaşım, Maylett ve Wride (2017) tarafından öne sürülmüştür. Çalışan deneyimi üzerine yazdıkları kitapta yetenekli çalışanların nasıl çekileceği, yüksek performanslı olanların nasıl elde tutulacağı ve istenen sonuçlara nasıl ulaşılabileceği konuları tartışılmıştır. Maylett ve Wride (2017)'ye göre; dönüştürücü ve üstün bir çalışan deneyimi üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar beklenti uyumu, üç sözleşme türü (marka, işlemsel ve psikolojik) ve güvendir.

Beklenti uyumu, *“çalışanların işyerindeki deneyimlerine ilişkin beklentilerinin algılanan, gerçek deneyimleriyle bızalanma düzeyini”* ifade etmektedir. Beklenti uyumu göstergesi ayrıca adalet, açıklık, empati, öngörülebilirlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik olmak üzere altı sütunla değerlendirilmektedir. İyi durumda olan sütunların sayısı ne kadar yüksek olursa, beklenti uyumu da o kadar iyi olmaktadır. Ayrıca Maylett ve Wride (2017), sözleşmesiz bir ilişkinin olamayacağını ileri sürmektedir. Dahası, bir sözleşme, spesifik bir ilişkinin kurallarını belirleyen tüm örtülü ve açık beklentileri kapsamaktadır. Bu bağlamda beklenti uyumunun yanında ikinci unsur olarak üç sözleşme türü yer almaktadır ve bunların beklenti uyumunu kolaylaştıran ve yöneten araçlar olduğu savunulmaktadır. Marka sözleşmesi, marka kimliğini ve vaatlerini yani itibar ve pazarlama yoluyla ortaya çıkan beklentileri içermektedir ve bu nedenle çalışanların ilgisini çekmede önemli bir rol üstlenmektedir (Maylett ve Wride, 2017: 54–56).





Şekil 5. Maylett ve Wride Çalışan Deneyimi Modeli

Kaynak: Katzmayr, 2020: 136.

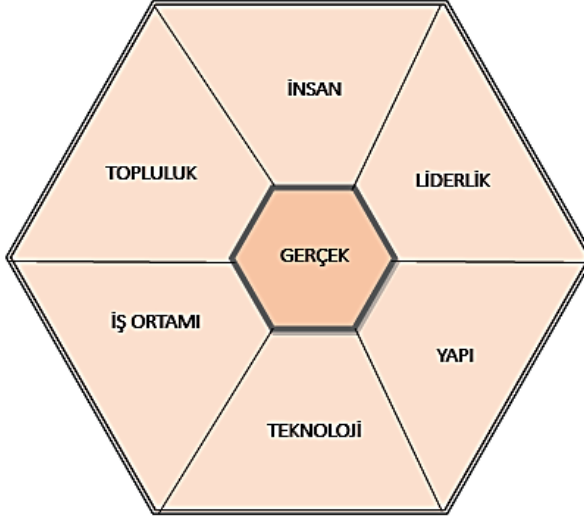
İşlem sözleşmesi, açık, sözlü veya yazılı olarak çalışma kurallarının karşılıklı kabulüne dayalıdır, böylece ilişkiye gerekli yapıyı sunmaktadır. Psikolojik sözleşme, örtülü beklentileri içermektedir, ilişkinin değişim koşullarını düzenlemektedir ve genellikle yazılı olmamaktadır (Maylett ve Wride, 2017: 86). Üçüncü unsur ise çalışan deneyiminin oksijeni olarak tanımlanan güvendir. (Maylett ve Wride, 2017: 164) Burada Morgan'ın (2017: 206) “önemli anlar” kavramına benzeyen “gerçekle karşılaşma anı” kavramı devreye giriyor. Gerçekle karşılaşma anı sırasında, üç sözleşme ve bunların içerdiği vaatler, geçerlilik açısından kontrol edilmektedir. Bu durumun sonucu ise ya güvene ya da güvensizliğe yol açmaktadır. Böylece bu anlar, işletmenin vaatlerini yerine getirip getirmediğini göstermektedir. Gerçekle karşılaşma anlarında, beklentilerin uyumlu olması için sonucun beklentilerle uyumlu olması da önemlidir. Ayrıca Maylett ve Bridge (2017), gerçeğin her anının bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Bu etki ya sözleşmeyi güçlendirmektedir ve bu durum da beklentiler karşılanarak, güven inşa edilmektedir, ya da sözleşme ihlal edilerek güven azaltılmaktadır. Hatta yeni bir sözleşme de oluşturulabilmektedir (Maylett ve Wride, 2017:54–56; 86,164,206).

Çalışan deneyimi model geliştirilme sürecinde önemli bir diğer yaklaşım da Ben Whitter (2019)'a aittir. Whitter (2019), dünyaca tanınan bir yönetim düşünürü olarak çalışan deneyimi alanına öncülük etmektedir. Whitter (2019), çalışan deneyimine bütünsel bir bakış açısı sunan “Bütünsel Çalışan Deneyimi Modeli (Holistic Employee Experience/HEX)” ni geliştirmiştir. Bu model, altı alanın birlikteliğini gerekli görmektedir. Ayrıca model geliştirilme sürecinde özellikle Covid-19 pandemisinin çalışanların iş anlayışlarını



değiştirmesi, işin uzaktan yapılabilmesini mümkün kılan teknolojiler sayesinde hibrid çalışma modeline geçilmesinin etkili olduğu görülmektedir. Pandeminin öncesinde ve sonrasında çalışanlara sunulan deneyimin de farklılaştığı ifade edilmektedir. Çalışanlar için iş, artık tek bir ofise ya da belirli bir zaman dilimine bağlı görülmemektedir. Bu bağlamda çalışan deneyimi, işin yapılma şekli hakkında birden fazla seçeneğe, esnekliğe ve konfora bağlı olarak dönüştürülmektedir. Bütünsel model ise altı temel konu üzerine geliştirilmiştir ve altıgen petek şeklindedir. Peteğin odak noktasında, işletmenin gerçek amacı, var olma nedeni ve değerlerini anlatan “gerçek” olgusu yer almaktadır. Diğer tüm ilişkilendirilen unsurlar bu gerçeğe hizmet etmektedir.

Bütünsel modele göre harika bir çalışan deneyimi yaratmak ve çalışan deneyiminde farklılaşmak için işletmelerin insan odaklı bir anlayışa sahip olması ve çalışanların deneyim yaratımında aktif olarak katılımı önemlidir. İşletmede çalışan ihtiyaçları ve istekleri ile örtüşen bir yaklaşım teşvik edilmelidir. İşletme ihtiyaçları ve çalışan istekleri, birbirleri ile dengeli olmalıdır (**İnsan**). Bununla birlikte işletme içerisinde liderlerin nitelikleri, çalışanların genel olarak deneyimlerini nasıl algıladıklarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle çalışan deneyimi anlayışına hizmet edecek niteliğe sahip yetenekli liderlerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle yüksek empati yeteneği ve çalışanla yakın-aktif etkileşimi olan, çalışan refahına ilgi duyan liderlik anlayışı beklenmektedir (**Liderlik**). İşletmenin yapısı, çalışanlar için nasıl bir deneyim yaşadıkları ve sonuçlarını nasıl elde ettikleri hakkında önemli bir faktör olarak görülmektedir, esnek ve katılımcı bir yapının önemi vurgulanmaktadır (**Yapı**). Çalışanlar için teknolojik engelleri ve uyumsuzlukları ortadan kaldırarak, iş teknolojilerinin çalışanla uyum ve denge içerisinde olmasının sağlanması gerekmektedir (**Teknoloji**). Çalışanın işi için neyin en önemli olduğu keşfedilerek, onun en üretken olacağı ve en iyi çalışmayı yapacağı iş ortamları veya iş alanların tasarlanmalıdır (**İş ortamı**). Aktif şekilde farklı nitelikteki toplulukların birlikteliğini sağlama ve bunu teşvik etme, yenilikçi bir anlayışı, iş birliğini ve derin bir aidiyet duygusunu oluşturma konularının desteklenmesi, çalışan deneyimi oluşturmada etkilidir (**Topluluk**) (Whitter, 2021).

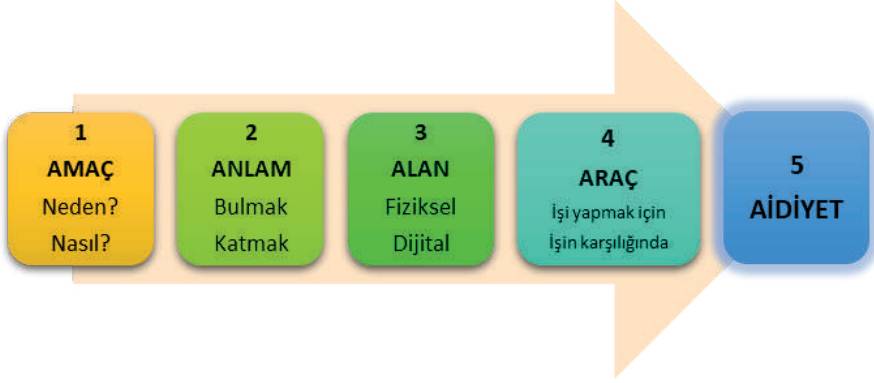


*Şekil 6. Ben Whitter Bütünsel Çalışan Deneyimi Modeli*

*Kaynak: Whitter, 2019; [www.hexorganization.com](http://www.hexorganization.com), 28.08.2023*

Whitter (2021), bütünsel model ile işletme içerisinde pozisyonu her ne olursa olsun bir insan olarak çalışanı anlamak için zaman ayırmanın önemine dikkat çekmektedir. Bütünsel model, işletme içerisinde herkesin önemsendiğini ve söz sahibi olduğunu göstermeye, olumlu bir kültür ve deneyim yaratarak güvene dayalı ilişkilerin oluşturulmasına, her çalışana değer katmaya yardımcı olmaktadır. İçeriğindeki birlikte yaratma yaklaşımı ile çalışanların bakış açılarının en baştan fark edilerek deneyime dönüştürülmesi sağlanmaktadır. Model, çalışanlar için değil çalışanlarla birlikte deneyimin tasarlanmasını vurgularken, iş ve yaşam deneyimini bu yolla zenginleştirerek çalışana insan olarak değer katmaktadır. Ayrıca model, işletmede fonksiyonlar arası iş birliğini de teşvik etmektedir. Çalışan deneyiminde insan kaynakları bölümünün tek başına sorumlu olmadığı, işletmelerin çalışanlarına gelişmiş bir deneyim hizmeti sunmak için daha geniş bir ekosistemde, disiplinler arası yeni yöntemlerin birlikteliğini kullanarak çalışması gerektiğini göstermektedir. Bütünsel modelin sunduğu en güçlü temel anlayış ise çalışanları sadece işleri ile değil, tüm dünyayı nasıl etkiledikleri ile ilişkilendirmesi, onlara daha derin anlamlar yaratmasıdır. Ayrıca işletmeleri ve çalışanları, üzerinde etki yaratmak istedikleri topluluklar ile bütünleştirerek özellikle marka değerine olumlu katkı sunmaktadır. Oluşturduğu yaklaşımları ile bütünsel model, insana, iş dünyasına ve dünyaya değer yaratmak üzere tasarlanmıştır (Whitter, 2021: 15-17).

Türkiye açısından bakıldığında ise uzun yıllar insan kaynakları profesyoneli ve danışmanı olarak görev yapan, çalışmalarıyla çalışan deneyimi alanına öncülük eden, Orçun İrfan (2022) tarafından ilk tescilli çalışan deneyimi modeli (5A Modeli) geliştirilmiştir



Şekil 7. 5A Çalışan Deneyimi Modeli

Kaynak: İrfan, 2022: 90.

Model, beş ana kavram üzerine kurgulanmaktadır. Amaç, anlam, alan ve araç olmak üzere ilk dört A, girdiyi temsil etmektedir. Beşinci A ve aslında varılmak istenen son nokta olan aidiyet ise çıktı olarak tanımlanarak, anlamlı bir model tasarımı sunulmuştur. Buna göre; olumlu bir çalışan deneyimi yaratmanın ilk unsuru, diğer çalışan deneyimi modellerinde de görülen güçlü bir amacın çalışana sunulmuş olmasıdır. İşletmenin hedefini görünür kılan ve aslında ne yapmak istediğini ortaya koyan bir amacın hissettirilmesi, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin çalışanları ile sağlıklı ve uzun vadeli ilişkiler geliştirmeleri için onları gerçekten neden orada çalıştıklarına ikna etmeleri ve harekete geçirmeleri gerekmektedir. İrfan (2022), bu noktada Simon Sinek (2010) tarafından sunulan “The Golden Circle” yaklaşımını vurgulamaktadır. Buna göre işletmelerin müşteriye harekete geçirmek üzere yalnızca o ürün ya da hizmetin özelliklerine odaklanmaları başka bir deyişle ürün veya hizmetin “ne?” olduğu sorusunu cevaplamaları, rakiplerinden farklı ve ayrışan bir değer önermesi geliştirememektedir. Bu noktada iletişimin akış yönü, dışarıdan içeriye doğru olması bakımından yanlıştır. Çünkü bu akış yönü içerisinde süreci etkileyen önemli birçok farklı ses kaybolmaktadır. Oysa önce “neden?” ve sonrasında “nasıl?” soruları sorularak iletişimin akış yönü, içeriden dışarıya doğru gerçekleştirilmelidir. Bu şu anlama gelmektedir: önce çalışanın heyecanı, inancı ve motivasyonu harekete geçirilmelidir. Çalışan

“neden” bu işi yapmalıdır? Bu noktadaki motivasyonu “nasıl” harekete geçirilmelidir, bunun için oluşturulan işletme değerleri nelerdir? Sürecin ardından çalışanın alacağı sonuçlar “ne” olmaktadır? sorularına verilen cevaplar önemlidir. İşte bu üç sorunun doğru sırasıyla cevaplanması, güçlü bir amaç anlayışının geliştirilmesinde etkili görülmektedir. Bu olayı daha anlaşılır olarak şu şekilde ifade edebiliriz: İş arayan bir adaya kurumunuzdan önceki görüşmelerde kendisine sunulanlardan farklı bir şeyler sunmanız, farklı bir şeyler söylenmesi gerekir. Muhtemelen önceki görüşmelerinde aday ile dışarıdan içeriye doğru iletişim kurularak, doğrudan çalışmanın sağlayacağı faydaları temsil eden “ne” sorusunun cevabı zaten verilmiştir. Örneğin; maaş, prim, özel sağlık sigortası vb. Peki, adaya sunulan bu faydaların biraz daha fazlasını veren başka bir kurum ile görüşmesi durumunda, işletmeyi farklılaştıracak olan nedir? Bunun cevabı; adayı kurumda çalışmaya ikna etmek, onu heyecanlandırmak ve harekete geçirmek üzere diğer aday kurumlardan farklı olarak yarattığınız değer önermesidir. Kısacası sunduğunuz güçlü bir amaçtır (**Amaç**) (İrfan, 2022: 91-98). Çalışan deneyimi yaratım sürecinin yapı taşı olarak görülen amaç, bir başlangıçtır. Bununla birlikte ulaşılmak istenen noktaya giderken içinden geçilen süreç de değerli görülmektedir. Çalışanı bu süreç içerisinde tutabilmede işletmenin rolü, çalışanları ile “anamlı” ilişkiler geliştirmesi, başka bir deyişle çalışana işletmeye dair bir dokunuşta bulunarak, işi ve kurumu için anlam katılması üzerinedir. Anamlı ilişkiler geliştirilmesinde ise çalışanlara işletme tarafından sunulan fırsatlar, katılımcı anlayışla geliştirilen kurum politikaları, kurum prosedürleri, kurumca tanımlanan rol ve sorumluluklar, katılımcı projeler etkili unsurlardır. Aynı zamanda bir çalışan, işletmede varlığının, ona sunduğu katkının ve değerinin fark edildiğinin hissettirilmesini de beklemektedir. Bu noktada insani yaklaşımın beraberinde taşıdığı beklentinin karşılanması ihtiyacı, belirleyici bir durumdur. Bunun için işletme içerisinde rahatlıkla çalışanın emeği takdir edilmelidir, çalışana katkısı için teşekkür edilmelidir ya da kurumsal tutumun olumsuz yansımaları için çalışandan özür dilenmelidir. İşletme kültürünün bu yaklaşımı barındırması önemlidir. Çalışana bireysel ve mesleki düzeydeki gelişimini artıracak tasarımların ve uygulamaların geliştirilmesi, gerçekçi kariyer patikalarının sunulması, gelişiminin ödüllendirilmesi, çalışanın özel hayatına ait ve önemli olan anların kutlanması konularıyla işletmeler kritik bir rol üstlenmektedir. Tüm bu çabalar, çalışanı önemli ve değerli kılmak, fark edildiğini göstermek ve anlamlı bir bağ oluşturmak üzerinedir (**Anlam**) (İrfan, 2022:102-117).

Çalışan deneyimi yaratımında etkili olan diğer faktör ise çalışana iş ve kişisel hayatında verimliliğini en yüksek seviyeye taşıyabileceği fiziksel ve dijital çalışma alanlarının sağlanmasıdır. Fiziksel olarak işyeri ortamının

çalışan için “yeterli düzeyde” özelliklere sahip olması, çalışan deneyiminde önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Daha önce de değinildiği üzere bir çalışan hayatının önemli bir zaman dilimini fiziksel olarak bulunduğu çalışma alanlarında geçirmektedir. O halde çalışma alanı, çalışan üzerinde oldukça etkilidir. Bu alanların yeterli konfor düzeyine sahip, düzenli ve hijyenik olması, çalışanların dinlenebilecekleri alanların gerçek anlamda rahatlatıcı nitelikte tasarlanması, ses, soğuk-sıcak hava seviyelerinin ideal tutulması vb. durumlar, çalışanın iş deneyimine olumlu katkı sunan konulardır. Bu durumların idealleştirilmesi ise hem iş hem de özel hayatının verimliliğini artıracaktır (İrfan, 2022: 117-118). Örneğin; klima ayarı bozuk, oldukça soğuk bir ofiste sabah 09:00’den akşam 18:00’ a kadar çalışan bir kişinin hasta şekilde eve dönmüş olması, hem kişisel sağlığını ve özel hayatını olumsuz etkilerken hem de işyerinden uzak kalarak işlerinin aksamasına, verimliliğinin düşmesine, belki de ofisteki diğer çalışanlara hastalığının bulaşması neticesinde bölüm olarak olumsuz performans sergilenmesine kadar uzanabilmektedir. Aslında bu noktada çalışan kendisine değer verilmediğini, hastalığının bireysel olarak etkisinin fark edilmediğini algılamaktadır. Bu durum ise çalışan deneyimi yaklaşımının temel anlayışına oldukça uzaktır (**Alanlar/Fiziksel Alanlar**).

Uzaktan çalışma biçiminin yaygınlaşması ile birlikte işletmeler, çalışanlar için bazı teknolojik yeterlilikleri ve gereklilikleri sağlamak durumundadır. Çalışanlara fiziksel iş ortamındaymış hissi sunarak, ofis içerisindeki dinamikleri tekrar yaratmak üzere modern, kullanıcı dostu, kolay kurulabilir, anlaşılabilir, eğlenceli ve keyifli sanal ofis ortamını sağlayan bir teknoloji alanının tasarlanması gerekmektedir. Ayrıca diğer çalışanlarla bilgi ve dosya paylaşımını, kurumsal hafızaya, işletmenin sunduğu eğitim ve gelişim imkânlarına kolaylıkla erişebilmeyi mümkün kılan dijital alt yapının sağlanması da önemlidir. Böylece çalışanlar, uzaktan erişmesine rağmen kurum içi iletişim ağının bir parçası olmaya devam etmektedir (**Alanlar/Dijital Alanlar**) (İrfan, 2022: 117-120). Bu durumda çalışan, kendisine değer veren bir iş anlayışında olduğunu algılayarak bağlılık düzeyini artırabilmektedir.

5A modeli içerisinde yer alan dördüncü yapı ise araçlardır. İşletmenin çalışanından beklediği iş performansını gösterebilmesi için çalışanına doğru ve yeterli seviyede iş araçlarını sunmuş olması beklenilmektedir. Örneğin; işte kullanılan iş sağlığı ve güvenliği ekipmanları, makine, robot, bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, mobil telefonlar, çalışma alanındaki mobilyalar gibi birçok ofis malzemesi, sahada kullanılan otomobiller, servis araçları, yazılımlar, uygulamalar, programlar gibi. Tüm bu ekipman ve araçların çalışan için kullanışlı, güvenli, yeterli, modern ve konforlu olmasının sağlanması, çalışanın

deneyiminin kalitesi üzerinde etkilidir. Bununla birlikte işin karşılığında çalışanın hayatını kolaylaştırmak, keyifli ve güvenli hale getirmek üzere tasarlanan parasal, sağlıksal, eğitimsel ve genel olarak hayata dair avantajlar sunan araçlar da bulunmaktadır. Örneğin; maaş, prim, özel sağlık sigortası, psikolog, diyetisyen, yüksek öğretim eğitimi destekleri, koçluk, mentorluk, eğitim sertifika programları, çeşitli sosyal medya platform üyelikleri, misafırhane, çeşitli ürün ve hizmetlerde indirim vb. Çalışan için tasarlanan bu araçlar ile işletme kendisini diğer işletmelerden çalışanına sunduğu deneyim bağlamında farklılaştırabilmektedir (**Araçlar**) (İrfan, 2022:120-122).

5A çalışan deneyimi modeli, hiyerarşik bir anlayış bağlamında amaç ve anlamı en üst konuma yerleştirmektedir. Bununla birlikte bu iki soyut kavrama hizmet etmek üzere çalışma alanları ve araçları tanımlayarak, somut ve görünür olanakların da tanınmasını gerekli görmektedir. Model içerisinde çıktı olarak konumlandırılan son A ise çalışanda oluşturulan aidiyet duygusudur. Burada çalışanın kendisini o işletmenin bir parçası olarak görmesinin ve kendisini oraya ait hissedebilmesinin anlamlı bir kurgusu ifade edilmektedir. Yukarıdaki tüm akış basamaklarının doğru tasarlanması halinde çalışan, gerçekten olmak istediği bir işletmede, yapmak istediği bir işte ve birlikte çalışmayı istediği kişilerle olduğuna inanarak, kendisini işletmeye ait hissedecektir (**Aidiyet**) (İrfan, 2022: 123).

## 5. Çalışan Deneyimi Tasarım İçerikleri

Çalışan deneyimi tanımlamalarının hemen hemen hepsinin odağında, çalışan ile işletme arasındaki etkileşim ve bunun çalışan üzerinde yarattığı toplam algı olduğu görülmektedir. Çalışanın deneyim ile ilgili toplam algısını oluşturan ve deneyim tasarımında yararlanılan bazı kavramlar bulunmaktadır. Nihai amaç, işletmelerin çalışan deneyimini öğrenmesi, derinlemesine anlaması, mükemmel ve olumlu bir çalışan deneyimi tasarlaması, bu yolla rakiplerden farklılaşması ise tüm bu kavramlar yardımıyla işletme içinde çalışan deneyimi yaklaşımını doğru konumlandırılması gerekmektedir. İlgili bu kavramlar başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

### 5.1. Çalışan Deneyiminde Temas Noktaları-Kazanım Noktaları ve Eziyet Noktaları

Çalışan deneyiminde temas noktasının önem derecesi yüksektir. Bunun nedeni, olumlu bir çalışan deneyimi yaratma sürecinde işletmenin çalışanla bulunduğu anın olumlu/olumsuz etkisinin, çalışan tarafından deneyimin olumlu/olumsuz algılanması üzerinde etkili bulunmasıdır. Peki, temas noktası nedir? Temas noktası, *“kurumun çalışanına sunduğu herhangi bir ürün veya hizmetin, çalışanıyla buluşma anı”* ya da *“çalışanların kurumun*

*kendileri için tasarladığı bir deneyimi yaşarken, kurumla etkileşime girdikleri anlar”* olarak ifade edilmektedir. İşletmeden işletmeye, yapılan işin türüne ve yapılış biçimine göre farklılık gösteren bu buluşma anları sırasında meydana gelen olaylar, çalışanın belirli duygularını harekete geçirerek, deneyimlerini yaratmakta ve deneyimler ise sonrasında anılarına dönüşmektedir. Örneğin; çalışanların dinlenme saatlerinde kurumca kendilerine sunulan mola alanlarında oturmaları, bir temas noktasıdır. Bu alan konforlu, temiz ve dinlenmeye uygun ise olumlu bir deneyim, dinlenme alanı rahatsız, kirli ve dinlenmeye uygun tasarlanmamışsa olumsuz bir deneyim sunulmuş olacaktır. İşletme tarafından temas noktalarında dikkate alınması gereken en önemli konu ise çalışanın “kişisel” bir deneyim yaşıyor olmasıdır. Ayrıca çalışana önemsendiği ve fark edildiği hissiniin yaşatılması da temas noktasının diğer bir odağıdır. Kazanım noktası ise bir çalışan deneyimi tasarımında hedeflenen şekilde istenen çalışan duygularının harekete geçirildiği noktalar. Kazanım noktaları olumlu bir deneyim için gerekli durumların belirlenmesinde önemlidir. Bu noktalardan edinilen içgörü ve kazanımlar, oluşabilecek olumsuz deneyim durumlarına aktarılabilmektedir. Örneğin; işletmenin bir işe alım sürecinde adayları anlamaya ve tanımaya yeterli vakti ayıran, iş tanımını ve beklentilerini açık bir şekilde adaya aktaran, süreci şeffaflıkla yürüten, adayla yakın ilişki kuran ve süreci kibarca sonlandıran bir insan kaynakları yöneticisinin iletişim biçimi üzerinden adaylarda olumlu bir deneyim algısı oluşturulduğu an, bir kazanım noktasıdır. Bu durumun tam tersi ise eziyet noktalarını ifade etmektedir. Eziyet noktaları, etkileşimde deneyimin tasarımına uygun olmayan, çalışanda istenilen duyguların yaratılmadığı, hatta zaman zaman çalışanda olumsuz ve rastgele duyguların tetiklendiği etkileşim noktalarıdır. Örneğin; yine işletmede bir işe alım sürecinde adaylara yeteri kadar ilgi göstermeyen, mesafeli, resmi ve uzak olan, süreç hakkında net ve açık ifadeler kullanmayan, adaya kendisini önemsiz hissettiren bir insan kaynakları yöneticisinin iletişim biçimi üzerinden oluşturulan olumsuz deneyim algısının yaratıldığı an, eziyet noktasıdır (İrfan, 2022: 156-174).

## 5.2. Çalışanla Birlikte Tasarlamak

İşletmenin çalışan deneyimi yaratmak üzere girmiş olduğu tasarım çabasının odağında Bridger ve Gannaway (2021)’ in da daha önce ifade ettiği gibi, çalışan beklentileri, ihtiyaçları ve motivasyon faktörleri yer almaktadır. Ancak, bir çalışana en iyi tanıyan onun beklentileri, istekleri ya da motivasyon faktörleri hakkında en doğru fikri verebilecek olan kişi, bir başka çalışandır. Bu noktada tasarım süreci, sadece çalışana sunulan bir argüman olarak düşünülmemelidir, çalışanla birlikte yaratılıp, geliştirilen bir faaliyet olarak görülmelidir. Nitekim dünyanın önde gelen teknoloji şirketlerinden



olan IBM'in İnsan Kaynakları Başkanı Gherson (2018) Harvard Business Review dergisine verdiği röportajında durumu şöyle açıklamaktadır: *“Diğer birçok şirket gibi çalışanlarımızın bizimle birlikte çalışmaktan mutluluk duyması halinde bu durum müşterilerimize de yansıtacaktır, onlar da bizimle ilişkisinden mutluluk duyacaktır. İncelemelerimizde şirketimizde çalışan bağlılığı puanının, müşteri deneyimi puanının üçte ikisini açıklayabildiğini gördük, aynı zamanda müşteri memnuniyetinin beş puan artışı gelirimizi %20 oranında arttıracaktı. Bu noktada insan kaynakları uzmanlarından danışmanlık almak gibi yerleşmiş ve klişe zihniyetimizde bir değişiklik yapmamız gerektiğini anladık. Değiştik. İstenilen sonuçları elde etmede, çalışan odaklı olarak, çalışanlarımızı deneyim tasarımına dahil ettik, birlikte yarattık ve tekrarlanan süreçlerle çalışan ihtiyaçlarını karşılamaya odaklandık. Harika bir çalışan deneyimi yaratmak için işletmelerin kapsamalarını genişletmelerini ve ayrı ayrı düşünmelerini bırakmalarını öneririm”* (Diane Gherson, 2018, *Co-Creating the Employee Experience*, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), 31.08.2023). İkonik bir teknoloji şirketinin hala değerini korumasında birlikte yaratma yaklaşımının etkisi ise günümüzde yadsınamaz bir gerçektir.

Bu noktada çalışan deneyimi tasarım faaliyetlerinin başarısında, çalışanın olayların dışında bırakılması, pek mümkün gözükmemektedir. O halde işletmelerce gerçekleştirilen deneyim tasarım faaliyetlerinde çalışanın kendi deneyimi üzerinde bir söz sahibi haline getirilmesi gerekmektedir. Bu durum, birlikte yaratım (co-create) yaklaşımını tanımlamaktadır. Pazarlama dünyasının değişmeyen *“müşteriyi olduğu yerde karşılama”* ilkesinin çalışana uyarlanmış hali olarak da görülebilmektedir. Çalışanı olduğu yerde karşılamak ise onun içinde bulunduğu şartları derinlemesine anlamak ve yorumlamak, beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak belirleyebilmek ve bu şekilde oluşabilecek sorunlar için çözüm önerileri sağlayacak doğru ve sağlıklı verileri elde etmiş olmak, anlamına gelmektedir. Aynı şartlara, beklentilere, ihtiyaçlara sahip olan çalışanların deneyimleri, benzer durumdaki diğer çalışanlar için anlamlı ve değerlidir. Bir çalışan karar aşamasında ya da bir tutum sergileme sürecinde, benzer deneyime sahip diğer çalışanların fikirlerinden yardım almaktadır. Çalışanın dahil edildiği bir deneyim tasarımının diğer çalışanlar üzerinde olumlu algı yaratacağı, çalışanın sesinin işletme yönetimine net ve kolayca ulaşacağı açıktır. Çalışanın sesi ise yine çalışanlardan oluşturulan, çok sesliliği ve katılımı zenginleştirmek üzere tasarlanan, farklı pozisyon, kıdem vb. özelliklere sahip, tamamen gönüllülük esasına dayalı ve kültür elçileri olarak görülen bir çalışan grubudur ile işletme içerisinde duyurulmaktadır. Bu kültür elçileri, birlikte yaratma anlayışı ile deneyim tasarımının en önemli paydaşlarındandır (İrfan, 2022:176-179).



### 5.3. İnsan Kaynakları Analitiği

İşletmelerin birçoğu, çalışan devir hızının önemini ve bu durumun işletmenin kârlılık oranına etkisini tam olarak takdir edememektedir. Bu noktada işletmelerin, çalışanlarının niçin ayrıldıklarını anlamak için yeterli kadar çaba harcamadıkları görülebilmektedir. Bu ilgi ve eylem eksikliğinin temelinde ise çoğunlukla işletmelerin yetenekli bir çalışana kaybetmenin gerçek maliyetini hafife almaları yatmaktadır. Önceki dönemlerde işletmeler, nesnel bir yöntem ile bir çalışana kaybetmenin maliyetini hesaplamanın mümkün olmadığına bu nedenle de genellikle cironun kontrol edilemez olduğuna inanmaktaydı (Smither, 2003: 19-20). Ancak bu anlayış, insan kaynakları analitiği (İK analitiği) ile değişmeye başlamıştır. İK analitiği, çalışan yönetiminde nesnel bir yöntem olarak, veri bazlı net sonuçlar sunmaktadır.

İşletmelerde olumlu bir çalışan deneyiminin yaratılması bağlamında kullanılacak en önemli kaynaklardan birisi de çalışana ait verilerdir. Bu nedenle deneyimin etkisinin ölçülmesi ve tasarlanan deneyimin takip edilmesi noktasında, insan kaynakları analitiği, öne çıkan güçlü ve verimli bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Düşünüldüğünde işletme içerisinde çalışana ait binlerce iletişimsiz, tek başına bir anlam taşımayan, ilişkilendirilmemiş veri ve sistemler bulunmaktadır. İnsan kaynakları analitiği anlayışı, tam da bu noktada parçalardan bir bütün oluşturan, rakamları, verileri ve bilgileri anlamlı sonuçlara dönüştüren, karar almada, değerlendirmede, tutum geliştirmede, çalışanla ilgili gerçekleştirilecek tüm faaliyetlerde yol gösteren önemli bir konumda yer almaktadır.

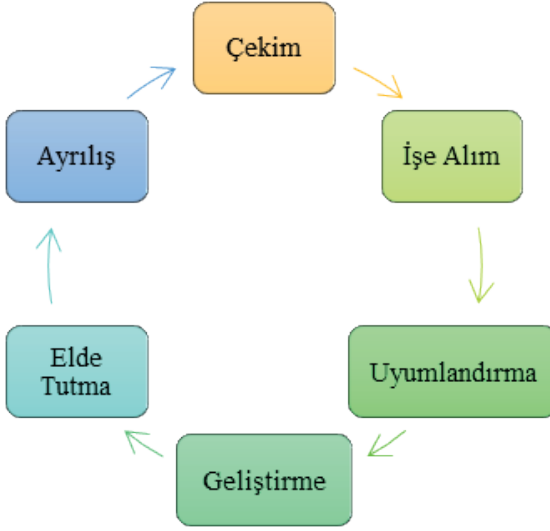
İnsan kaynakları analitiği en net ifade ile; *“çalışanlar hakkında doğru kararların alınarak bireysel ve örgütsel performansın artırılması üzerine insan kaynakları verilerini kullanan disiplinler arası veri odaklı bir uygulama”* olarak tanımlanabilmektedir (Mishra vd., 2016: 33; van Vulpen, 2019). İK analitiği, işletme için problemlerin teşhisinde, değişen ihtiyaçlara ve dinamiklere adapte olmada kanıta dayalı çözümler sunma/tasarlama yeteneğine işaret etmektedir (McIver vd., 2018: 245). İşletmenin tüm fonksiyonlarına hizmet eden bu uygulama, çalışanlar için de yarar sunmaya odaklanmaktadır.

Dijital bir sistem üzerinde kopuk çalışan verilerinden yarattığı sinerji ile çalışana fayda sunarak, çalışanın tatminine, refahına ve mutluluğuna hizmet etmektedir. Nitekim yoğun dijitalleşmenin olduğu günümüzde rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, çalışan deneyiminin toplam potansiyelini ortaya çıkarmak, daha mutlu, bağlı ve üretken çalışanlara sahip olmak istiyorsa, deneyim çalışmalarını belirli bir noktadan sonra veri bazlı işleyerek dijitalleştirmek zorundadır (İrfan, 2022: 197).

#### 5.4. Çalışanın Kurumsal Yolculuk Haritası: Çalışan Yaşam Döngüsü

İşletmeler için yetenekli insan sermayesini kaybetmenin toplam maliyeti, pahalı bir ekipmanı kaybetmenin maliyetinden çok daha yüksek olabilmektedir. Bir işletme ekipmanın çalışır durumda kalması için motorların ayarlanması, pillerin şarj edilmesi ve rutin teşhis kontrollerinin yapılması gerektiği bilinmektedir. Peki işletmeler, çalışanların eşdeğer ihtiyaçlarını bu oranla düşünmekte midir? Bu noktada, verimli ve kârlı bir çalışan sermayesi için “maaş ödemesi yapmaktan” biraz daha ileri gidilmesine ihtiyaç vardır. Başka bir ifade ile yetenekli çalışanlarını elde tutmak isteyen işletmelerin, çalışanı için daha fazlasını düşünmesi ve bunu sağlamanın yollarını araması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışan yaşam döngüsü faaliyetleri, işletmeler için çözümlerin oluşturulduğu önemli uygulamalar olarak düşünülebilir. Çalışanların elde tutulmasının çerçevesi yani çalışan yaşam döngüsü anlayışı için ise pazarlama uzmanları tarafından kullanılan ürün yaşam döngüsü konsepti kullanılmaktadır. Ürün yaşam döngüsü modeli, bir ürünün yaşam döngüsünün her aşamasında nasıl yönetileceğini göstermek için kullanılmaktadır. Her aşamada ürünün farklı ihtiyaçları vardır ve işletmeler, ürünün satışlarını ve kârlılığını en üst düzeye çıkarmak üzere her ürün yaşam döngüsü aşaması için farklı stratejiler belirlemektedir ve uygulamaktadır. Ürün yaşam döngüsü çerçevesi aynı zamanda bir çalışanın yaşam döngüsü hakkında düşünmek için kavramsal bir çerçeve olarak da kullanılmaktadır. Muhakkak ki insan, bir ürün ya da mamul gibi yönetilmemelidir ancak ürün yaşam döngüsü yaklaşımı, çalışanın işletmedeki yaşam döngüsü sürecini anlamakta teşvik edici bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Buna göre; giriş aşaması, işe alımdan hemen sonra, yeni bir çalışanın işletmeye tanıtıldığı ve işletme içinde verimli bir rol veya pozisyon oluşturması gerektiği aşamaya benzemektedir. Büyüme aşaması, bir çalışanın öğrenme süreçleri yoluyla işletmeye ve işe uyumlanmaya başladığı, kendisine tanımlanmış bir niş veya uzmanlık alanında ilerleyerek daha üretken ve işletme için değerli hale geldiği zamandır. Sonunda, büyüme eğrisinin eğimi, dengelendikten sonra olgunluğa ulaşılır. Olgunluk aşamasındaki çalışanlar, artık işlerinde ustalaşmışlardır ve durgunluk riskiyle karşı karşıyadırlar. Her zaman olmasa da bazen olgunluğu, gerileme veya gençleşme veya her iki evre takip etmektedir. Nispeten az sayıda çalışan, sonraki bu aşamalara ulaşmaktadır. Çünkü çoğu çalışan giriş veya büyüme aşamasında ya işini bırakmaktadır ya da başka bir işletmede yeniden başlamaktadır. Çalışanların özellikleri, beklentileri ve ihtiyaçları, işletmedeki yaşam döngüleri ilerledikçe farklılaşmaktadır. İşletmenin bakış açısına göre, çalışanları yönetmenin riskleri ve zorlukları, her çalışanın yaşam döngüsü

eğrisinde hangi evrede olduğuna bağlı olarak da değişiklik göstermektedir (Smither, 2003: 20-21).



Şekil 8. Çalışan Yaşam Döngüsü

Kaynak: İrfan, 2022: 209.

Çalışan yaşam döngüsü, yukarıda da ifade edildiği gibi bir çalışanın, işletme içerisinde segmentlere ayrılan kariyer yaşamının evre evre değerlendirildiği ve yönetildiği bir döngü olarak ifade edilebilmektedir. İrfan (2022), deneyim bağlamında çalışan yaşam döngüsünü yeniden tanımlamaktadır. Buna göre; çalışan yaşam döngüsü, “*çalışanların beklenti, inanç, talep gibi davranış profillerine göre bölümlendirilmiş, yeni mezun, deneyimli profesyonel, üst ya da orta kademe yönetici gibi hedef kitlelerin bütünsel bir deneyim oluşturacak şekilde birbirleriyle ilişkilendirilmiş farklı deneyim tasarımlarını, bir çatı yolculuk haritası (çalışan yaşam döngüsü) içerisinde yaşadığı; genele dönük, kapsayıcı bir deneyim aracıdır*” (İrfan, 2022: 208). Aşağıda her evre çalışan deneyimi bağlamında ele alınmıştır.

**Çekim:** Daha önce de bahsedildiği üzere tanınmış çalışan deneyimi alanı uzmanlarından Whitter (2019)’a göre deneyim, işe alımdan önce başka bir ifade ile adaylıktan başlayan, emekliliğe ve hatta sonrasına uzanan bir yolculuktur. Bu ifade aslında çalışan yaşam döngüsünü ve çalışan deneyimini birbirine bağlayan bir tespittir. İşletmenin çalışmayı istediği yeteneğe, donanımına, potansiyele ve tecrübeye sahip kişileri kendisine çekebilmek adına markasını görünür ve cazip kıldığı, bu kişilerle iletişime geçtiği ve iş başvurusunda bulunmaları için ikna ettiği aşama çekim aşamasıdır. Ayrıca

işletmelerin deneyiminin bir parçası da olan çalışan değer önermesini kullanarak kurumsal kimliklerini doğru şekilde anlattığı, tercih edilmelerini sağlayan doğru iletişim stratejilerinin ve planlarının kullanıldığı evredir. Örneğin; kurumsal web siteleri, kariyer sayfaları, kurumsal sosyal medya hesapları, kurumsal işe alım süreci, kurumsal etkinlikler gibi. Tüm bu işveren markasını görünür kılan durumlar, çalışan deneyimi açısından aslında adaylar için birer temas noktasıdır ve aday deneyimi yaratmanın önemli bir parçasıdır. Bu temas noktalarında adaylar için işletme tarafından yaşatılması istenen duygular ve edinilmesi istenen izlenimler adına çalışan deneyiminin tüm unsurları kullanılarak olumlu bir aday deneyimi yaratmak amaçlanmalıdır (İrfan, 2022: 208-212). Olumlu bir çalışan deneyimi için çalışan yaşam döngüsünün olumlu bir algı ile başlaması kritik öneme sahiptir.

**İşe Alım:** Çekim aşamasından sonra işletmenin çalışana olmak üzere kendisine çektiği adayla yaşadığı diğer bir etkileşim noktası ise, adayın işi kabul ettiği ve hatta işe başladığı güne kadar geçen işe alım evresidir. Örneğin; adayla telefondaki ilk görüşme, teknik mülakat, kişilik envanteri, yönetici mülakatları, teklif/ret geri bildirim gibi. Bu evrede aday, kendisine vad edilen kurumsal kimliği doğrudan deneyimlemektedir ve iş görüşmelerinde uzman ya da yöneticilerden kurum kültürü ve iş ortamı hakkında doğrudan bilgi almaktadır ve gözlem yapabilmektedir. Bu, bireysel olarak yaşadığı ilk gerçek deneyim aşamasıdır. Çekim ve işe alım aşamalarının kesişimi olarak sunulan aday deneyimi hakkında kurum, bu iki aşamada güçlü ve zayıf yönlerini ilgili ölçümlenmeleri yaparak tespit edebilmektedir. Bu nedenle işe alım aşaması, çalışan deneyimi için önemli bir evre olarak değerlendirilmektedir (İrfan, 2022: 213-215). Etkili bir işe alım süreci, kişinin yeni işine duyduğu ilk heyecanı, markayla daha anlamlı, uzun vadeli bir bağlantıya ve oradayken harika şeyler yapma kararlılığına dönüştürmektedir. Yeterli düzeyde iyi tasarlanmış olan bir işe alım planı olumlu bir çalışan deneyimini desteklemektedir (Gabriel ve Biriowu, 2022:66).

Özellikle işe yeni başlayanların uzun vadeli ve bağlı bir çalışana dönüşümünde ve erken dönemde işi bırakmalarında, maaş vb. maddi kazançlardan daha çok işletmenin kendisini tam olarak tanıtamaması ve bunun için yeterince çabalamaması etkilidir. Çalışan yaşam döngüsünün başlangıç aşamalarında, kişinin kariyer beklentilerinin ve taleplerinin net şekilde belirlenmesi, işletme tarafından bunların karşılanacağı inancının oluşturulması önemlidir. Çalışan, ilk iş gününde işi için gerekli tüm iş araçları, uygun iş ortamı ve ekiple tanışma için tüm hazırlıkların yapılmış olması gerekmektedir. Bu noktada çalışanda onu heyecanlandıran “vay be” hissi yaratılmalıdır. Yöneticiler, kendilerini kanıtlamaya odaklanmadan öncelikle yeterli düzeyde bireysel ilgisi ile çalışana yaklaşmalıdır.

**Uyumlandırma:** Bu evre aslında çalışanın doğru tercihte bulunup bulunmadığına cevap aradığı evredir. Çalışanın artık bireysel olarak işletmenin içerisinde olduğu, kurumsal kültüre uyumunun değerlendirildiği, işletmeye her yönüyle uyumlandırılması için temas noktalarının oluşturulduğu aşamadır. Çalışan, kendisini işletmenin misyonuna ya da kültürüne uygun görmemesi halinde ya da işletme kendisini uyumlu bulmadığında ise uyumlandırma süreci içerisinde işletmeden ayrılabilir. Bu aşamada çalışana uyum sağlayabilmesi için çeşitli ön eğitimler, okuması gereken dokümanlar, izlemesi gereken videolar vb. sunulmaktadır. Bu yolla temas noktaları oluşturularak çalışan deneyiminin akışına uygun ve çalışanda yaşatılmak istenen duyguları tetiklemeyi amaçlayan bilinçli bir deneyim tasarımı evresi yaratılmaktadır. Uyumlandırma evresi temas noktasına örnek olarak; oryantasyon videoları, kurumsal eğitimler, hizmet noktalarının ziyareti, yönetici, ekip arkadaşları, insan kaynakları vb. ile tanışma, çalışma ortamının tanıtılması, gezilmesi, bilgisayar, e-mail kurulumu verilebilmektedir (İran, 2022:215-218).

**Geliştirme:** Çalışanın kurum misyonuna, rekabet avantajına, hedeflerine ve oluşturulan kurum stratejilerine katkı sunmak üzere tasarlanan değerlendirme süreçleri ve geri bildirim sistemleri ile çalışana bilgi, beceri, tecrübe ve yetkinlik kazandırıldığı aşamadır. Geliştirme evresi, çalışanların çeşitli becerilerde farklı oranlarda geliştiği çalışan yolculuğunda devam eden bir aşamadır. Çalışanlar rolleri dahilinde geliştikçe üretkenliklerinin, takım oyuncusu olma yeteneklerinin ve terfi isteklerinin ölçülmesi gerekmektedir. Ayrıca onlara, birçok farklı deneyimden oluşan bir “portföy kariyerine” sahip olmak üzere fark yaratan beceri setlerini genişletme şansının da sunulması önemlidir. Çalışanların eğitim açığını daraltmaya yönelik becerilerini ortaya koyan, iyi tasarlanmış bir geliştirme planı, olumlu bir çalışan deneyimini desteklemektedir (Gabriel ve Biriowu, 2022: 66).

Eğitim ve gelişim, performans yönetimi, koçluk ve mentorluk fonksiyonları bu evre için önemlidir. Çalışanla etkileşim bu fonksiyonlarla oluşturulan temas noktaları aracılığıyla sağlanmaktadır. Çalışan deneyimine katkı sunmak üzere tasarlanacak olan bu süreçler ile çalışanlar, bireysel ve mesleki gelişimlerine yapılan yatırımın farkında olarak olumlu bir deneyim algısı ile işletmelerine bağlılıklarını artıracaklardır. Geliştirme temas noktalarına örnek olarak; kişisel eğitim talepleri, koçluk ve mentorluk görüşmeleri, eğitimlerin organizasyonu ve yürütülmesi, performans değerlendirme görüşmeleri, iş hedeflerinin tespiti verilebilmektedir (İrfan, 2022:2019-220).

**Elde Tutma:** Çalışan yaşam döngüsünün beşinci evresi olan çalışanın elde tutma evresi, çalışanların niçin başka bir işletmede değil de mevcut işletmelerinde çalıştıklarının cevabına odaklanıldığı evredir. Nedir işletmeyi

farklı kılan ve çalışanlar niye hala burada çalışmaya devam etmektedir? Çünkü çalışanlar, mevcut işletmeleri içerisinde kendilerini özel ve ayrıcalıklı hissetmektedir. Bu aşamada bütünsel çalışan deneyimi tasarımına hizmet etmek üzere ücret ve yan haklar, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve yedekleme fonksiyonları, çalışan deneyimi akışına uygun olarak planlanmalıdır. Çalışanla işletmenin etkileşime girdiği ve deneyimin yaratıldığı elde tutma temas noktalarına örnek olarak; ücret toplantıları, yan hak ve esnek menfaat bilgilendirmeleri, yetenek olarak belirlenen çalışanlarla iletişim, yönetsel pozisyonlar için öngörülen kısa, orta ve uzun vade yedeği olarak belirlenen çalışanlarla iletişim, yeni unvan geçiş ve bilgilendirme kutlamaları verilebilmektedir. Elde tutma evresi, çalışana çekim aşamasında işletmenin vadettiklerini görünür kıldığı evredir (İrfan, 2022: 220-221). İşletmeler, yetenekli çalışanını elde tutmanın avantajını kullanmak için deneyimli olan çalışan grubunu geliştirmesi, yüksek performans göstermesi, işletme vizyonundan ilham alması, vizyona bağlı kalması ve işletmeye değer sunması adına güçlü bir elde tutma stratejisi oluşturmak durumundadır. Oluşturulan bu strateji ise olumlu bir çalışan deneyimi yaratılmasına katkı sunmaktadır (Gabriel ve Biriowu, 2022:65).

**Ayrılış:** Çalışanlar için olumlu aday deneyiminin yaratıldığı çekim evresi kadar önemli olan diğer evre de ayrılış deneyiminin yaratıldığı ayrılış evresidir. Bu evrede çalışanın işletmesinden niçin ve ne şekilde ayrılışına odaklanılmaktadır. Eski şirket çalışanlarının çekim evresine sunduğu katkı, daha önce ifade edilmişti. Çalışan, işletmesinden emeklilik ile ayrılmış olsa dahi yaşadığı çalışma deneyimini adaylara ve çevresine aktarmaktadır. Başka bir ifade ile çalışan işletmede deneyimlediği olumlu çalışma hayatıyla ya işletme marka elçisi ya da olumsuz bir deneyim ile işletmenin aleyhine olacak şekilde bir deneyim aktivistine dönüşebilmektedir. Bu noktada çalışanlara ayrılış aşamasında olumu duygular yaşatılarak, işletme hakkında olumlu algılar oluşturmak üzere bir ayrılış deneyimi tasarlanması gerekmektedir. Örneğin bir anı defteri, anı tahtası ya da eski çalışan grupları oluşturmak, ayrılış deneyiminin istenilen ve genel çalışan deneyimi akışına uygun olarak gerçekleşmesine katkı sunan uygulamalar ve temas noktaları olacaktır.

Son olarak; bir çalışanın yaşam döngüsü eğrisinin şekli ve zaman uzunluğu işletmeye, pozisyona ve bireysel olarak çalışana bağlı olarak önemli ölçüde değişmektedir. Bir çalışanın işletme içindeki yaşam döngüsünü etkileyebilecek faktörler arasında yaş, eğitim, kişilik tipi, hareketlilik, riskten kaçınma derecesi, uzmanlaşma derecesi, iş veya kişi için rekabet düzeyi (işgücü arz ve talebi), ve yedek işlerin veya işçilerin mevcudiyeti sayılabilmektedir. Önemli olan yaşam döngüsü çerçevesinin bilincinde olmak ve her aşamadaki çalışanların farklı ihtiyaçları olduğunu ve farklı yönetim zorlukları sunduğunu kabul

etmektedir (Smither, 2003: 23). Tüm bu süreci etkileyen parametreler, çalışan deneyimi tasarım sürecinde, çatı bir yolculuk haritası oluşturulmasında etkilidir. Çalışan deneyimi ve çalışan yaşam döngüsü aslında eş zamanlı bir yolculuktur. Bu yolculuk, her bir evredeki temas noktaları deneyimlerinin ve akılda kalıcı anlarının yarattığı etkiye bağlı olarak, zamanla değerlendirilebilir içeriklere dönüşen tatlı ya da acı anılarla dolu olabilmektedir.

### 5.5. Gerçekle Karşılaşma Anı ve Anıya Dönüşecek Anlar

Çalışanın gerçekle karşılaşma anı, bir çalışanın iş ya da özel hayat yolculuğundaki çeşitli alt yolculukları ya da temas noktalarından herhangi birisi olarak ifade edilebilmektedir. Gerçekle karşılaşma anları çoğunlukla yüksek bir duygusal değer taşımaktadır ve çalışan deneyimi açısından kritik öneme sahiptir; bu nedenle işletmelerin bu anların yaratılması üzerinde mutlaka en iyi performansı gösterdiğinden emin olması gerekmektedir. Daha net ifade edilmesi gerekirse gerçekle karşılaşma anı İrfan (2022) tarafından “*çalışanın duygusal olarak yüklü olduğu, duygu durumunun yükseldiği, yoğunlaştığı özel, belirgin anlar*” olarak tanımlanmaktadır (İrfan, 2022: 226). Bu anlar arasında ilk iş görüşmesi, gelişim ve performans görüşmeleri, tatil talepleri, birebir görüşmeler, aşırı iş baskısı durumları, ciddi hastalık halleri, çalışanın hata yapması veya çalışanın işten ayrılmaya karar vermesi sayılabilmektedir. Eğer bir kuruluş bu süreçlerde iyi performans gösterirse, elde edeceği sonuç, ilerleyen dönemde çalışanda işletmeye karşı daha güçlü bağlılık ve sadakat olacaktır (www.peoplemattersglobal.com, Moments of Truth: Employee Experience moments that matter, Erişim tarihi: 04.09.2023). Bu anlar, işletme olarak çalışana sunulan deneyimin gerçek hayatta test edilmesini sağlayarak, kriz anlarında vad edilen gerçek deneyim tasarımından ne kadar uzaklaşıldığını ya da ona ne hızla geri dönüş yapılabileceğini göstermektedir (İrfan, 2022: 226).

İrfan (2022), çalışanın bazı özel anlarının anıya dönüştürülerek çalışan deneyimine olumlu katkı sunabileceğini ifade etmektedir. Bu noktada iş ya da özel yaşam fark etmeksizin işletmenin, çalışanların yaşadıkları özel ve belirli anları kutlanması ya da o anlarda çalışana destek olması yönünde varlık göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Evlilik, boşanma, çocuk doğumu, aile üyesinin ölümü, taşınma gibi kişisel anlar ile ilk iş günü, ilk maaş, ilk yıl kutlaması, son iş günü ya da emeklilik gibi anların kutlanmasının yalnızca ilgili çalışan üzerinde değil aynı zamanda diğer çalışanlar üzerinde de olumlu bir izlenim bırakacağı savunulmaktadır. Bu durum ise tüm çalışanların ortak deneyimine katkı sunmaktadır. O halde önemli anlar, çalışan için gerçekten neyin değerli ve önemli olduğunun belirlenmesinde, bu yolla çalışan deneyiminin iyileştirilmesinde etkili bir unsurdur. Bu noktada



bağlılıkla sonuçlanacak bir deneyim tasarımı için bahsedilen önemli anların olumlu deneyimlere dönüştürülmesi konusunda işletme liderlerine ve insan kaynakları profesyonellerine oldukça önemli sorumluluklar düşmektedir (Baş, 2021: 160; İrfan, 2022: 228).

### 5.6. Tasarım Odaklı Düşünme

Çalışan deneyimi alanındaki birçok araştırmacı deneyim tasarımı ve uygulamasında tasarım odaklı düşünme yaklaşımının kullanılmasını ve çalışan yaşam döngüsünün tamamının, tasarım odaklı düşünme merceğiyle oluşturulmasını önermektedir (Bersin ve diğerleri, 2017; Maylett ve Wride, 2017; Plaskoff, 2017)

Tasarım odaklı düşünme, “*kullanıcı ihtiyaçlarına odaklı olarak, yenilikçi bir problem çözme yaklaşımıdır*” (İrfan, 2022: 233). Bu yaklaşım, insan davranışlarını gözlemlemeyi ve keşfetmeyi, bu davranışın arkasındaki duyguları empati ile anlamayı, bu noktada edinilen veriler ile karmaşık ve muğlak olan iş problemlerine inovatif çözümler sunmayı amaçlayan bir yöntemdir. Ayrıca çözüm üretme sürecinde subjektif ve nitel verileri kullanmaktadır (Baş, 2021: 157).

Tasarım odaklı düşünme beş basamaklı bir akışa sahiptir. Basamaklar aşağıda ifade edildiği gibidir (Baş, 2021: 157-159; İrfan, 2022: 235-253):

- i. **Empati Kurma:** Kullanıcı ya da hedef kitlenin beklentilerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ya da memnuniyetsiz olduğu durumları derinlemesine anlamak ve doğru şekilde yorumlamak üzere empati kurulan aşamadır. Amaç hedef kitleyi odak noktası yaparak onun bakış açısı ile gerçek sorunu anlamaktır. Bu noktada tasarım odaklı düşünme araçlarından özellikle persona çıkartma kullanılarak, ilgili gruba yönelik kurgusal bir profil oluşturulur ve somutlaştırma yapılabilir.
- ii. **Tanımla:** İlgili gruba ait olan ve empati aşamasında edinilen iç görülerin bir araya toplandığı, grup için durumu zorlaştıran ve verimsizleştiren problemin tanımlandığı aşamadır. İlgilenilen problemin içeriğindeki tüm nedenler ve ihtiyaçlar detaylıca tanımlanmaktadır. Bu aşamada tasarım odaklı düşünme araçlarından benzerlik diyagramı kullanılabilir. Benzerlik diyagramı verilerin gruplandırılması, organize edilmesi ve problemin etkenlerinin tespiti ile işleyen görsel bir araçtır.
- iii. **Fikir üret:** Tanımlanan problemlerin çözümüne yönelik fikir alışverişinin yapıldığı, konu üzerinde tartışıldığı, yaratıcı tarafın



ortaya konulduğu ve en iyi çözüm için en uygun yolların belirlendiği aşamadır. Bu aşamada tasarım odaklı düşünme araçlarından zihinsel model ve efor/etki matrisinden yararlanılabilmektedir. Zihinsel model, önceki deneyimlerden edinilen mevcut bilgilerin yeni bilgilerle birleştirilmesi, anlamlandırılması ve kolaylıkla anlaşılması için bir yöntem sunmaktadır. Efor/etki matrisi ise tespit edilen probleme yönelik hangi çözüm yolunun en etkili olacağını seçenekler arasından belirlenmesinde yardımcı olan bir tasarım odaklı düşünme aracıdır.

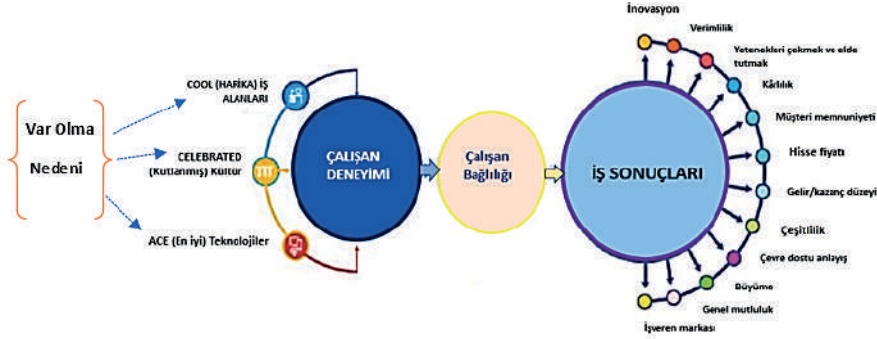
- iv. **Prototip Oluştur:** Bu aşama, önceki üç aşamada üzerinde tartışılan, tanımlanan ve çözüm yolu oluşturulan konuların uygulanabilir bir modelinin sunulduğu, ön ürünün oluşturulduğu aşamadır. Bu noktada çözüm yolu aramaktan çok belirlenen çözüm önerileri bir araya getirilmektedir.
- v. **Test et:** Test aşaması, ortaya çıkarılan ön ürünün hedef kitle ile etkileşime girdiği aşamadır. Prototip çözüm önerilerinin test edildiği bu aşamada, ilk basamaklarda belirlenen problemlerin, yinelenen süreçler ile tamamen ortadan kaldırılması, ön ürünün amaca hizmet edip etmediğinin anlaşılması beklenmektedir.

Tasarım odaklı yaklaşım, özellikle empati kurma aşamasında çalışanların benzersiz ihtiyaçları ve duyguları olan *insanlar* olarak tanınması bakımından değerlidir. Aynı zamanda çalışan deneyiminde tasarım odaklı düşünmek, çalışanlara olumlu ve üretken bir iş ortamı yaratılmasına da hizmet etmektedir. Nitekim geleneksel bir iş ortamında çalışanlar, genellikle işletmenin hedeflerine katkıda bulunan kaynaklar veya varlıklar olarak görülmektedir. Oysa çalışanların işyerlerine ve buradaki rollerine ilişkin bireysel algıları bulunmaktadır, bu algılar ise onların deneyimlerine ve etkileşimlerine bağlı olarak önemli ölçüde değişebilmektedir. Empatiyi dikkate alan tasarım odaklı yaklaşım, bu noktada çalışanların kendi ihtiyaçları, istekleri ve duyguları olan birer insan olduğu gerçeğine vurgu yapmaktadır. İşletmeler empatik tasarım odaklı düşünme yaklaşımını benimseyerek bu ihtiyaçları ve duyguları daha iyi anlayabilmektedir ve bunlara hitap edebilmektedir. Çalışanların yalnızca pratik ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp aynı zamanda duygusal düzeyde de yankı uyandıran işyeri deneyimleri tasarlayabilmelerini sağlamaktadır. Bu ise iş tatmininin artmasına, performansın artmasına ve daha yüksek düzeyde bağlılığa yol açmaktadır (Marcinkowski, 2023).

## 6. Çalışan Deneyimi Yaklaşımının İş Sonuçlarına Etkisi

Çalışan deneyimi yaklaşımının benimsenmesi için en kritik faktör, işletme üst yönetiminin yaklaşımın sunacağı faydalar konusunda ikna edilmiş olmasıdır. Çalışan deneyimine dikkat çekmek, sonuçlarını işletmeler için görünür kılmak ile mümkün olabilmektedir.

Morgan (2017), çalışan deneyiminin iş sonuçları üzerindeki etkisini en detaylı ve en kapsamlı şekilde analiz eden alan uzmandır. Şekil 10'da gösterildiği gibi Morgan (2017)'in araştırma sonuçlarına göre; çalışan deneyiminin etkilediği iş sonuçları: inovasyon, verimlilik, yeteneği çekme ve elde tutma, kârlılık, müşteri algısı/memnuniyeti, işletmenin hisse değeri, gelir/kazanç düzeyi, çeşitlilik, çevre dostu/yeşil yönetim anlayışı, büyüme, genel mutluluk düzeyi, işveren markası şeklindedir (Morgan, 2017: 163-164). Bununla birlikte alandaki farklı araştırmacıların yaptıkları araştırmalar ile çalışan deneyiminin sonuçları ve etki alanları desteklenmiştir. Bağlı çalışanlar, yüksek müşteri memnuniyeti ve sadakati, artan büyüme, daha sağlıklı çalışanlar ve artan kârlılık üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Bersin ve diğerleri, 2017: 58-60; Maylett ve Wride, 2017: 15, 73).



Şekil 9. Çalışan Deneyiminin İş Sonuçlarına Etkisi

*Kaynak: Morgan, 2017: 164'den yazar tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır.*

Çalışan deneyimi anlayışı, çalışan memnuniyetsizliğini ortadan kaldırmak için ayrıcalıklar, ikramiyeler ya da buna benzer faydalar gibi hijyen faktörlere odaklanmaktan çok, işletmenin çalışanını önemsemesi üzerinde durarak, yeni çalışan davranışlarının eşlik ettiği yeni bir düşünme şekli olarak tüm bu iş sonuçlarına olumlu katkı sunmaktadır. Oluşturulan harika bir deneyim tasarımı ile yeteneklerin çekilmesinin ve elde tutmasının mümkün görüldüğü ifade edilirken, aynı zamanda müşteri deneyiminin iyileştirilmesinin de söz konusu olduğu belirtilmektedir (Bersin ve diğerleri, 2017: 58-60;

Maylett ve Wride, 2017: 15, 73, 124). Farklı olarak çalışan deneyimi, çalışan devir oranı üzerinde de etkili bulunmuştur. İrfan (2022)'a göre; çalışanlar, genellikle işletmelerinden değil, yöneticilerinden ayrılmaktadır. Bu tespit, çalışan deneyimi açısından değerlidir. Yetenekli çalışanları uzun vadede istihdam etmek isteyen işletmeler, olumlu bir deneyim tasarımı geliştirmek üzerine odaklanmalıdır. Bununla birlikte çalışan deneyiminin etkilediği en önemli iş sonuçlarından birisi de işveren markası olmuştur. İşveren markası çalışmalarının odaklandığı temel nokta; işletmeyi ulaştırmak istediği noktaya taşıyacak olan yetenekleri çekmek ve mevcut yetenekli çalışanları elde tutmaktır. İşletmenin hedef kitle adayları için markasını cazip hale getirmek, görünür kılmak, fark edilmek ve işleme katılım konusunda onları ikna etmek üzere yapılan işveren markası çalışmaları, çalışan deneyimi uygulamaları ile mutlaka desteklenmelidir. Çünkü tasarlanan ve işletme anlayışına entegre edilen olumlu deneyim çalışmaları ile çalışanlar, deneyimlerini çeşitli çevrelerle paylaşarak işveren marka elçileri haline dönüşebilmektedir. Çalışan deneyimi faaliyetlerinin doğru ve etkili yönetilmesi, işletmenin satış ve kârlılık düzeylerinin artışı ve olumlu müşteri deneyimi oluşturulmasında dikkat çekicidir. Daha önce de bahsedildiği üzere çalışana sunulan deneyimin olumlu olarak algılanması, müşteri deneyiminin de olumlu gelişmesini sağlamaktadır (İrfan ,2022:50-60).

## 7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Deneyimi Alanındaki Rolü

Bu başlığa kadar çalışan deneyiminin temel konuları tartışılmıştır. Bunun yanı sıra insan kaynakları alanı için artık çalışan unsuru, standart uygulamalarla motive edilemeyen, farklı ve güncel ihtiyaçlara sahip olan ve bu nedenle yönetiminde etkili ve yenilikçi bir yaklaşımı gerekli kılan bir işletme değerine dönüşmüş durumdadır. Bu bağlamda işletmeler insan kaynakları anlayışlarını ve fonksiyonlarını, çalışan deneyimi çerçevesinde dönüştürmelidir, peki bunu tam olarak neden yapmalılardır?

- Değişkenliğin, belirsizliğin, karmaşıklığın ve muğlaklığın yüksek olduğu (VUCA dünyası) bir dünya sürecinin yaşanıyor olması ve hızla değişen dünya ihtiyaçlarının varlığı (Ulrich ve diğerleri, 2017),
- Çalışma hayatında ve iş ortamında dört farklı neslin (baby boomer, X, Y ve Z) birlikteliği (Grubb, 2016:1),
- Yetenek savaşlarının şiddetini artıran hizmet ve bilgi ekonomisi anlayışı (Plaskoff, 2017: 136),
- Artan dijital dönüşüm baskısı ve bu bağlamdaki gereksinimler ile ilgili becerilerin bunu karşılayamaması (Whysall, 2019: 118),

- Çalışanların düşen bağlılık oranları (Gallup, 2017, Employee Engagement Report 2017: 4),
- İşletmelerin tüm bu güçler karşısında çevikliğini artırma ihtiyaçlarının ortaya çıkması (Ulrich ve diğerleri, 2017).

Yukarıdaki maddeleri anlamak, dönüşüm sürecinin başlangıcı için önemlidir. Bennet ve Lemoine (2014), özellikle VUCA olarak kısaltılan zorlu çevre koşullarıyla baş edebilmek için işletmelerin çevikliğe, bilgi ve veri odaklı olmaya, çevresel karmaşıklığa cevap vermek üzere yeniden yapılanmaya ve deneyelliğe yönelmeleri gerektiğini ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ise bu noktada işletmeye sunacağı katkı ile önemi artmaktadır (Bennet ve Lemoine, 2014: 311-313). İş yaşamında birlikte olan farklı nesillerin her birinin iş-yaşam dengesi, kariyer hedefleri veya iş etiği noktasında farklı, hatta bazen çatışan ihtiyaçları, beklentileri ve tercihleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra farklı hedefleri, deneyimleri ve motivasyon etkenleri bulunmaktadır. Örneğin baby boomer nesli, takım odaklı olmaya, açık bir hiyerarşi ilişkisine ve gerektiğinde daha fazla çaba göstermeye önem vermektedir. X kuşağı için ise iş-özel hayat dengesi, esneklik ve resmi olmayan yapılar gibi konulara ön plandadır. Y kuşağı ise net yapıları, eğlenceli iş ortamını, değer yaratmayı ve geri bildirim odaklı bir nesildir. Son olarak iş hayatına yeni başlayan Z kuşağı ise teknoloji merakı yüksek, bağımsız, sosyal ve emeklilik sistemlerine inancı olmayan bir nesil olarak anlatılmaktadır. Bu farklılıklar, liderlerin, yöneticilerin ve insan kaynakları alanının çok kuşaklı iş gücünü başarılı bir şekilde yönetmek ve üretkenliğini artırmak için çatışma potansiyelini en aza indirmeleri konusunda çalışan odaklı yeni yaklaşımları kullanması gerekliliğini göstermektedir (Grubb, 2016:3-23).

Ekonomi anlayışındaki değişim, fiziksel girdi ve doğal kaynaktan entelektüel yeteneklere, bilgi yoğun faaliyetlere doğru değişmektedir (Plaskoff, 2017: 136). Bu nedenle bir işletmenin uzun vadeli kârında yeteneklerin cezbedilmesi, bağlı ve yetenekli çalışanın elde tutulmasının önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Page, 2017: 199) Sonuç olarak çalışanların önemine yapılan bu vurgu, yetenek savaşını daha da artırmaktadır. Yetenek rekabeti avantajı sağlamak isteyen işletmeler için artık yeteneği elde tutmanın güncel, güçlü ve etkili yolunu sağlayan insan kaynakları yönetim sistemlerinin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Ulrich ve diğerleri, 2017).

İşletmeler için dijital dönüşüm, sadece yeni teknolojilerin benimsenmesi anlamına gelmemektedir, aynı zamanda dijital iş modellerinin, açık bir dijital dönüşüm stratejisinin ve üst yönetimin etkin liderliğinin desteğini de gerektiren bir durumdur. Hızla yayılan dijitalleşme anlayışı ile yeni teknolojilerin benimsenmesi, işletme çalışanlarının beceri ve rolleri ile iş

gereksinimleri arasında bir boşluk yaratmış durumdadır. İş anlayışında yaşanan bu dönüşüm sürecinde, insan kaynakları yönetiminin stratejik rolü, çalışmanı etkin ve verimli yönetme açısından çalışan odaklı güncel konseptler bağlamında genişlemiş durumdadır.

Değişen parametreler ve oluşan yeni anlayışlar bağlamında çalışan bağlılığını sağlamada geleneksel yaklaşımlar ve uygulamalar artık geçerliliğini kaybetmek üzeredir. Gallup Araştırması'na göre 2019-2022 yılları arasında en çok düşüşün yaşandığı bağlılık unsurları olarak şunlar sıralanmıştır: çalışan beklentilerinin niteliği, çalışan ve işletme misyonu arasındaki bağlantı, çalışmana sunulan öğrenme ve büyüme fırsatları, çalışanların yaptıkları “en iyi” şeyi yapması için tanınan fırsatlar, çalışmanın iş yerinde önemsendiğini hissetmesi. Tüm bu unsurlar, çalışan ve işveren arasında kopukluğun var olduğunun, işletme ile anlamlı ilişkiler geliştirilemediğinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Gallup, [www.gallup.com](http://www.gallup.com), Erişim: 05.09.2023). Bu göstergeler önemlidir. Çünkü çalışan bağlılık oranının, üretkenlik ve motivasyon açısından güçlü bir iyileştirme alanı ve kullanılmayan bir potansiyel olduğu düşünülmektedir. Bağlılık oranının yükseltilmesi ve bağlı çalışanların varlığı, kârlılık, üretkenlik, müşteri memnuniyeti, yeteneği elde tutma, güçlü işveren markası gibi değerli iş sonuçlarına dönüşmektedir. Bu nedenle bağlılığı artırmada insan kaynakları yaklaşımı çalışan odaklı bir yaklaşıma dönüşmek zorundadır. Çalışan odaklı yeni yönetim sistemlerinin ve stratejilerinin geliştirilmesi, çalışmanın içsel motivasyonun ve verimliliğinin, yeteneklerinin ve güçlü yönlerinin tespitinde, geliştirilmesinde ve kullanılmasında oldukça etkili olduğu savunulmaktadır (Miriam Katzmayr, 2020:36).

Ancak günümüzde mevcut insan kaynakları yaklaşımının bu zorluklara kabul edilebilir çözümler sağlayıp sağlayamayacağı belirsiz görülmektedir. Bu noktada, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını, değişen paradigmalarda birlikte çalışmanı merkeze koyan ve onu kaynaktan öte bir değer olarak gören çalışan deneyimi fenomenini, güçlü bir bağlılık aracına dönüştürmek üzere yeniden yapılandırması gerektiği doğru bir tespit olacaktır. Ayrıca geleceğin insan kaynakları anlayışı, teknik becerileri eğitmek yerine problem çözme becerisini dikkate almaktadır ve mevcut statükoyu korumak yerine değişimi yönetmeye odaklanmaktadır. Bu noktada işletmeler için insan kaynakları yönetiminin daha da önemli stratejik bir odak noktası haline geldiği, operasyonel perspektiften uzaklaştığı düşünülebilir. Bu bağlamda stratejinin artık yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru bir bakış açısı ile oluşturulması gerektiği vurgulanabilir.

## Son Söz

Çalışan deneyimi anlayışının ana fikri ve vurguladığı en önemli nokta, işletmelerde her çalışan için kişisel deneyiminin bir anlam taşıdığı ve işletmelerin, çalışanın deneyim potansiyelini, doğru yaklaşımlar kullanarak, performansa dönüştürülebileceğidir. Deneyime doğru hızlı bir geçiş yapan ekonomi anlayışının oluşturduğu deneyim odaklı bu yeni perspektif, çalışan deneyiminin değerini müşteri deneyiminin değerine eşitlemekte ve hatta onun önüne taşımaktadır. Pine (2022)'ın çalışmasında da ifade ettiği gibi; iyi bir çalışan deneyimi, daha iyi bir müşteri deneyimi yaratmaktadır. Müşteri ve çalışan ilişkisi ise *“bağlantılı bir insan deneyimi oluşturmak için farklı yollarla etkileşime giren bir deneyim kâr zinciri”* olarak düşünülmelidir (Pine,2022). Bu bağlamda artık işletmelerin marka değerlerini güçlü ve anlamlı kılabilmesi, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için çalışanlarına vaat ettiklerini sunmaları ve çalışan refahına odaklı yönetsel bir anlayış geliştirmeleri gerektiği ifade edilebilir.

Çalışan deneyimi modellerini geliştiren araştırmacıların bulunduğu ortak payda ve vurguladıkları ilk unsur, işletmelerin güçlü ve adanmışlık yaratan bir var olma nedenine sahip olmaları gerektiğidir (Morgan, 2017; Whitter, 2019; İrfan, 2022). Ayrıca deneyim yaklaşımlarının diğer ortak noktaları; çalışana karşı insani ve empatik bir yaklaşımın varlığı, iş faktörlerinin çalışanın en iyisini yapması için tasarım faaliyetleri ile yeniden düzenlenmesi, çalışmanı gerçekten içerisinde bulunmak ve kendisini göstermek isteyeceği bir organizasyonla buluşturma, ona harika bir deneyim sunma ve bu yolla işletme içerisinde onu var etme, şeklinde ifade edilebilir (Morgan, 2017; Plaskoff, 2017; Whitter, 2019; Bridger ve Gannaway, 2021). Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi başta olmak üzere çalışan deneyimi yaklaşımının içeriği, çalışan-işveren ilişkilerinde oluşan uçurumun kapatılmasında multidisipliner bir bakış açısı olarak oldukça güçlü bir konumda yer almaktadır. Yetenek savaşında lider olan işletmelerin çalışanlarına sundukları harika deneyimler ile yarattıkları aidiyet duygusu, yetenekleri elde tutma konusunda oldukça ellerini güçlendirmektedir (Morgan, 2017; Whitter, 2019).

Çalışana sunulan deneyim, işletmelerin çalışanlarına verdiği en önemli mesajdır. Dolayısıyla doğru mesajın verilmesini sağlamak için geleneksel insan kaynakları fonksiyonlarından artık uzaklaşılmalıdır (İrfan, 2022; Bridger ve Gannaway, 2021). Başka bir ifade ile çalışana sunulacak etkili ve güçlü bir var olma nedeni, anlamlı bir iş, her açıdan kusursuz şekilde tasarlanan bir çalışma ortamı ve eksiksiz çalışma araçları ile bağlı çalışanlar yaratmak, doğru mesajı çalışan ile buluşturmak anlamına gelmektedir. Çalışan deneyimi fenomeni, bu nedenlerle günümüzde çalışan ilişkilerini şekillendirmede dikkat çekici, insan kaynakları alanının potansiyelini geliştirerek onu stratejik olarak yeniden konumlandıran, taze bir düşünce biçimi olarak görülmektedir.

## Kaynakça

- Abhari, K., Saad, N. M., ve Haron, M. S. (2008). Enhancing Service Experience through Understanding: Employee Experience Management. *International Seminar on Optimizing Business Research and Information Technology*. Jakarta. 1-9.
- Bagdadli, S. ve Gianecchini, M. (2019). Organizational Career Management Practices and Objective Career Success: A Systematic Review and Framework. *Human Resource Management Review*. 29(3): 353-370.
- Baş, A. (2021). *Çalışan Deneyimi ve Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi "Akışta çalışarak pozitif müşteri deneyimi yaratmak"*. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Belk, R.W. (1975). Situational Variables and Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*. 2(3):157-164.
- Bennet, N. ve Lemoine, G.J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*. 57(3): 1-7.
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A. ve Melián, V. (2017). *Rewriting the Rules for the Digital age – 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.
- Boskamp, E., *Average Cost Per Hire (2023): All Cost of Hiring Statistics*, Şubat, 2023, www.zipppia.com Erişim tarihi: 15.08.2023
- Bridger, E. ve Gannaway, B. (2021). *Employee Experience by Design: How to Create an Effective EX for Competitive Advantage*. KoganPage.
- Carter, T. J. ve Gilovich, T. (2010). The Relative Relativity of Material and Experiential Purchases. *Journal of Personality and Social Psychology*. 98(1): 146–159.
- Christensen, J. (22.03.2023). "Put Employees First and Your Customers Effectively Come First by Default", www.jillchristensenintl.com, Erişim tarihi: 14.08.2023.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Applications of Flow in Human Development and Education: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer Science and Business Media.
- Davenport, T.H. ve Beck, J. (2002). *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Harvard Business School Press. Boston
- Frow, P. ve Payne, A. (2007). Towards the "Perfect" Customer Experience. *Journal of Brand Management*. 15(2):89-101.
- Gabriel, J.M.O. ve Biriowu, C.S. (2022). Human Resource Support Functions in Employee Experience Designs: Key Lessons for HR Practitioners in Nigeria. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*. 3(5): 62-76.



- Gallup, *Employee Engagement Report 2017*. www.gallup.com Erişim tarihi: 14.08.2023
- Gallup, *State of the Global Workplace Report 2022*. www.gallup.com Erişim tarihi: 14.08.2023
- Gardner, R. (1985). Social Psychology and Second Language Learning. The Role of Attitudes and Motivation (Book Review/Kitap Bölümü). *Social Psychology and Second Language Learning JSTOR*. 180-182.
- Gerçek, M. (2022). İKY’de Güncel Bir Yaklaşım: Çalışan Deneyimi Kavramının Bibliyometrik Analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9(2): 206-228.
- Gherson, D. (2018). “Co-Creating the Employee Experience” Harvard Business Review, www.hbr.org, Erişim tarihi: 31.08.2023.
- Gilovich, T. (1981). Seeing the past in the present: The effect of associations to familiar events on judgments and decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(5): 797–808.
- Gobe, M. (2001). *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. Allworth Press. New York.
- Grover, R. (2023). “Mark Levy: 7 Questions for an Employee Experience EX-pert”, www.staffbase.com , Erişim tarihi: 15.08.2023.
- Grubb, V. M. (2016). *Clash of The Generations: Managing the New Workplace Reality*. John Wiley & Sons.
- Holbrook, M.B. ve Hirschman (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *The Journal of Consumer Research*. 9(2): 132-140.
- Itam, U. ve Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*. 11(2): 39-49.
- İrfan, O. (2022). *Çalışan Deneyimi “Mutlu Çalışanlar Mutlu Müşteriler Mutlu Şirketler”*. Ceres Eğitim ve Yayıncılık. İstanbul.
- Ketter, E. (2018). It’s All About You: Destination Marketing Campaigns in The Experience Economy Era. *Tourism Review*: 73(3): 331-343.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım. İstanbul.
- Marcinkowski, J. (2023). Empathy at Work: Designing Tomorrow’s Workplace. *Digital Workplace Innovation Consultant w Atos*. (02.06.2023)
- Maylet, T. ve Wride, M. (2017). *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. Wiley. New Jersey, ABD.
- Miriam Katzmayr, B.A. (2020). Employee Experience as a New Strategic Approach to People Management to Enhance Competitiveness (Published Master’s Thesis) Johannes Kepler University Linz. Austria



- Modgil, S. (2020). "Moments of Truth: Employee Experience Moments that Matter", www.peoplemattersglobal.com, Erişim tarihi: 04.09.2023
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. Wiley. New Jersey, ABD.
- Morgan, J. (2016). "What is Employee Experience?" www.thefutureorganization.com Erişim tarihi: 21.08.2023, 28.08.2023
- Page, S. E. (2017). *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy. Our Compelling Interests*. Princeton University Press.
- Petkus, E. (2002). Enhancing the application of Experiential Marketing in the Arts. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*. (9)1: 49-56.
- Pine, B. J. ve Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*. (76): 97-105.
- Pine, B. J. ve Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Pine B. J. (2020). Designing Employee Experiences to Create Customer Experience Value. *Strategy & Leadership*. 48(6): 21-26.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic Human Research Review*. 16(3): 136-141.
- Smither, L. (2003). Managing Employee Life Cycles to Improve Labor Retention. *Leadership and Management in Engineering*. 3(1): 19-23.
- Stevenson, M. (2018). "Employee Experience: Why HR should Focus on the Individuals?" www.hrexchangenetwork.com , Erişim tarihi: 01.09.2023.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., ve Ulrich, M. (2017). *Victory through Organization: Why the War For Talent is Failing Your Company And What You Can Do About it*. McGraw-Hill. New York.
- Whitter, B. (2019). *Employee Experience: Develop A Happy, Productive and Supported Workforce for Exceptional Individual and Business Performance*. KoganPage.
- Whysall, Z., Owtram, M. ve Brittain, S. (2019). The New Talent Management Challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*. 38(2): 118-129.
- Yeniçeri Alemdar, M. (2016). Deneyimsel Pazarlamada Alışveriş Atmosferinin Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanan Doktora Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ege Üniversitesi. İzmir
- Zacher, H. ve Rudolph C.W. (2021). Researching Employee Experiences and Behavior in Times of Crisis: Theoretical and Methodological Considerations and Implications for Human Resource Management. *German Journal of Human Resource Management*. 36(1) 6-31.

# Motivasyona Güncel Bakış: Öz-Belirleme Teorisi

Tugay Ülkü<sup>1</sup>

## Özet

Bu çalışmanın amacı, Öz-Belirleme Teorisi'nin ön plana çıktığı hususlar, oluşum süreci, mevcut yapısı ve gelecekte nasıl şekillenebileceğine ilişkin literatürdeki çalışmaların desteğiyle detaylı bilgiler vermektir. Öz-Belirleme Teorisi (ÖBT), yeterlilik, özerklik ve ilişkisellik gibi temel psikolojik ihtiyaçların bireylerin motivasyonu üzerindeki etkisi ve motivasyonun optimize edilmesine dair anlayışı şekillendirmektedir. Çağdaş yaşamın gereklilikleri ve hassasiyetleri değiştikçe, ÖBT, ortaya çıkan belirsizlik ve karşılıklı bağımlılığın çalışanların motivasyonunu, performansını ve refahını nasıl etkileyebileceğine dair fikir vermektedir. İçselleştirme ve özerklik düzeyinin bireylerdeki motivasyon düzeyini belirlediğini ifade eden ÖBT, birçok bilim dalı açısından benlik gelişimi ve sağlıklı bir yaşam inşası için önerilerde bulunmaktadır. Bireylerin motivasyonsuz olması veya dışsal/içsel motivasyonla hareket etmelerinin öncülleri ve sonuçları konusunda ÖBT güncel varsayımlar ve çözüm önerileri sunmaktadır. Ayrıca, ÖBT'nin iş hayatı ve sosyal hayatla ilgili neler getirdiği ve motivasyon konusunun bireylerin psikolojik ve fizyolojik geleceğini şekillendirmelerine nasıl yardımcı olduğu aktarılmıştır. Bu bağlamda ÖBT'nin literatürdeki araştırma yöntemlerini, araştırma sahalarını ve diğer teorilerdeki gelişmeleri etkilediğini söylemek mümkündür. ÖBT'nin dinamik bir yapıya sahip olması, güncellenen unsurlara uyum sağlayabilme kabiliyeti ve motivasyon açısından sunduğu önermelerin kapsayıcılığı teorinin uzun yıllar araştırma objesi olarak karşımıza çıkacağını göstermektedir.

## 1. Öz-Belirleme Teorisi

Öz-Belirleme Teorisi (ÖBT), fen bilimleri, sağlık bilimleri ve sosyal bilimlerin birçok dalında iş motivasyonu ve motivasyonun yönetimi ile ilgili olarak başarıyla uygulanmış birey motivasyonu teorisidir (Ryan & Deci,

1 Arş. Gör. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, tugay.ulku@gop.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-4671-1356

2017). Teorinin temelinde, bireyleri doğal ve içsel düzenlemelerle birlikte sosyal çevrenin şekillendirdiği düşüncesi yer almaktadır (Deci vd., 1994). ÖBT'ye göre, bireylerin çevresi hakkında meraklı olması ve bireyin bilgisi, eğitimi ve öğrenimini geliştirmesi içten gelen bir özelliktir (Niemi & Ryan, 2009). Çünkü ÖBT'ye göre bireylerin potansiyelini çevreleriyle olan ilişkileri belirlemektedir. Bu etkileşim içerisinde yer alan sosyal ve kültürel faktörler bireylerin motive olma isteklerini içsel mekanizmalarla yönlendirmektedir (Deci vd., 1991). İş hayatında ÖBT, çalışanların performansının ve refahının işyerinde yapılacak olan faaliyetlere yönelik sahip oldukları motivasyon türünden etkilendiğini öne sürmektedir. Bu nedenle motivasyon türlerini farklılaştırmakta ve farklı motivasyon türlerinin işlevsel olarak farklı araçlara, eşlik edenlere ve sonuçlara sahip olduğunu savunmaktadır (Deci vd., 2017).

### 1.1. Öz-Belirleme Teorisinin Tanımı ve Kapsamı

Öz-Belirleme Teorisi, bundan yaklaşık 40 yıl önce Edward Deci ve Richard Ryan tarafından kişiliğin gelişimi ve davranış motivasyonundaki değişikliklere yönelik geliştirilmiş bir teoridir (Markland vd., 2005). Kişilik gelişimi, temel psikolojik ihtiyaçlar vurgusu, yaşama ilgili hedefler ve gelecek beklentileri, enerji ve canlılık, dış çevrenin motivasyon, duygular, tutum, davranış, refah ve kişilik özelliklerine yönelik etkisinin bir arada ele alınması teorinin makro düzeyde tanımlanmasını sağlamaktadır (Deci & Ryan, 2008). ÖBT, bireyler, bireyler arası ilişkiler ve toplum yararı sağlayan bağlanma, samimiyet, kendini gerçekleştirme ve karşılıklı bağımlılığın motivasyon üzerindeki etkisini analiz etmektedir (Vansteenkiste vd., 2010; La Guardia & Patrick, 2008). Yapboz parçaları gibi, yıllar içerisinde yapılan çok sayıda çalışma neticesinde ÖBT'yi oluşturan unsurlar güncellenmekte ve yeni eklemeler teoriye entegre edilmektedir (Vansteenkiste vd., 2010).

Porter ve Lawler (1968), Vroom (1964)'ün Beklenti Teorisi'nden yola çıkarak *içsel (intrinsic)* ve *dışsal (extrinsic)* motivasyon kavramını tanımlamaktadır. 1970'li yıllar içerisinde bu alanda çalışmaya başlayan Deci, kendisi gibi düşünen diğer araştırmacılarla birlikte Porter ve Lawler (1968)'in öne sürdüğü içsel-dışsal motivasyon yapısını deneysel çalışmalarla eleştirmektedir. Deci ve Ryan, ÖBT'nin tasarlanması sürecinde ilk etapta dört mini teori geliştirmiştir: *bilişsel değerlendirme teorisi*, *organizmik bütünleşme teorisi*, *nedensellik yönelimi teorisi* ve *temel psikolojik ihtiyaçlar teorisi* (Çankaya, 2009). Teoriyle ilgili yapılan diğer çalışmalar neticesinde iki teori daha ÖBT kapsamında ele alınmıştır: *hedef içeriği teorisi* ve *ilişki motivasyonu teorisi* (Ryan & Deci, 2017). Bu mini teoriler ÖBT'nin kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır:

a. *Bilişsel Değerlendirme Teorisi (Cognitive Evaluation Theory)*: Çalışma ortamında dış çevre unsurlarının (teşvikler, yarışmalar, ödüller, cezalar vb.) içsel motivasyonu destekleyici ve engelleyici durumlarını incelemektedir (Gagne & Deci, 2005; Matosic vd., 2014).

b. *Organizmik Bütünleşme Teorisi (Organismic Integration Theory)*: Motivasyon türlerinin belirgin veya fark yaratan öncülleri, davranış kalitesi ve psikolojik iyi oluş gibi konularla ilgilenmektedir (Tang vd., 2020; Sheldon & Prentice, 2019).

c. *Nedensellik Yönelimi Teorisi (Causality Orientations Theory)*: Motivasyon türlerindeki bireysel farklılıklara odaklanmakta ve insanların dış çevreden gelen uyarıcılara veya hedefe ulaşmaya yönelme derecesini işaret etmektedir (Hagger & Hamilton, 2021; Adams vd., 2017).

d. *Temel Psikolojik İhtiyaçlar Teorisi (Basic Psychological Needs Theory)*: Temel psikolojik ihtiyaçların (*özzerklik, yeterlik ve ilişki kurma*), psikolojik iyi oluşla ilişkisini ele almaktadır (Mackenzie vd., 2018; Klassen vd., 2012).

e. *Hedef İçeriği Teorisi (Goal Contents Theory)*: Bireylerin ulaşmaya çalıştıkları hedefler (zenginlik, şöhret, imaj arayışı vb.) ve içsel hedeflerin (kişisel gelişim, topluma katkı, kendini gerçekleştirme vb.) psikolojik iyi oluş ile ilişkisine atıfta bulunmaktadır. (Vansteenkiste vd., 2008; Gunnell vd., 2014).

f. *İlişki Motivasyonu Teorisi (Relationships Motivation Theory)*: Yakın ilişkilerin nitelikleri ve motivasyon üzerindeki sonuçları ile ilgilenmektedir (Hadden vd., 2015).

Deci ve Ryan (1985) içsel ve dışsal motivasyonun birbirlerini etkilediğini ile sürmektedir. Buna bağlı olarak, bireylerin hangi koşullarda dışsal hangi koşullarda içsel motivasyonla hareket ettiklerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmışlardır. 1985'ten günümüze yukarıda bahsi geçen altı mini teori ile ÖBT içeriği zenginleştirilmiştir. ÖBT bünyesinde psikolojik büyüme, bütünlük ve sağlıklı yaşam gibi konular, bireylerin içsel kaynaklarındaki değişim ve gelişim çatısı altında ele alınmaktadır (Ryan & Deci, 2000a). Bireylerin doğuştan meraklı, fiziksel olarak enerjik ve canlı birer sosyal varlıklar olarak evrimleştiği varsayılmaktadır. Doğumdan itibaren bireyler, iç ve dış dünya ile ilgilenmekte, kalıcı bir öğrenme ve buna paralel olarak kişisel gelişim sağlamak için içsel eğilimler göstermektedirler. Bu eğilimler, keşfetme, manipüle etme, anlama, sosyal normları ve düzenlemeleri özümseme gibi unsurlardan oluşmaktadır. Dış çevreden gelen istek, baskı, yönlendirme, uyarıcılara yönelik geliştirilen güdülenme mekanizmaları, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması suretiyle bireylerin davranışlarını şekillendirmektedir (Williams vd., 2000; Ryan & Deci, 2017).

ÖBT'nin üç temel varsayımı ve bu varsayımları destekleyen bazı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Varsayımların ilkinde göre, bireyler iç dünyalarında doğuştan gelen bütünleşme eğilimine sahiptirler. Bu anlamda bütünleşme, bireylerin sahip oldukları akıllarının yanı sıra sosyalleşme vasıtasıyla diğer birey veya gruplarla karşılıklı etkileşim içerisine girmesini ifade etmektedir. Diğer teorilerden farklı olarak ÖBT, bütünleşme eğiliminin her durumda ve her zaman sabit kabul edilemeyeceğini savunmaktadır. Temel varsayımlardan bir diğeri çevreden gelen yani sosyal bağlamdaki unsurların bütünleşme eğilimini etkilediği ve motivasyon kaynaklarını (*içsel-dışsal*) bu sayede şekillendirdiğidir. Ryan ve Deci (2002), ÖBT'nin varsayımları motivasyonsuzluk, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon arasındaki ayrımı tarif etmektedir. Bütünleşme sürecini etkileyen unsurlar bireyin öz-belirleme seviyesini doğrudan etkilemektedir.

Son temel varsayım temel psikolojik ihtiyaçlar (*özerklik-yeterlik-ilişkisellik*) meselesi üzerinde durmaktadır. Temel psikolojik ihtiyaçlar arasında yer alan özerklik ÖBT'nin motivasyon açısından üzerinde önemle durduğu bir kavramdır. Bireyin irade, istek ve arzuları doğrultusunda hareket etmesi, kendi davranışıyla hem fikir olması ve onaylaması özerkliğin varlığına işaret etmektedir. Özerkliğin sağlanması davranış üzerindeki dışsal etkileri içselleştirmeyi ve bütünleştirmeyi kolaylaştırmaktadır. Özerklik, yeni fikirleri ve deneyimleri özümsemek için hayati önem taşıyan içsel motivasyonun oluşumu ve sürdürülebilmesi noktasında olmazsa olmazdır. Bireyler kendilerini özerk hissettiklerinde, yaşam etkinliklerinde, ilişkilerinde ve geleceğe yönelik kararlarında daha fazla enerjik, katılımcı, canlı ve yaratıcı duygularla hareket etmektedirler (Deci & Ryan, 2012).

Algılanan nedensellik odağı ÖBT'nin önemli kavramlarından bir diğeri. Bütünleşme ve içselleştirmenin motivasyon türünü belirlemesine paralel olarak, bireylerin kendi davranışları üzerinde içsel olarak algılanan bir nedensellik odağına sahip olduklarını düşünmeleri içsel motivasyonun habercisidir. Tam tersi bireyler kendi davranışları üzerinde dışsal nedensellik odağına sahip olduklarında ise ödül elde etme veya cezalandırılmaktan kaçınma gibi niyetlerle dışsal motivasyonla davranmaya yönelmektedir (Ryan & Connell, 1989). Bireylerdeki algılanan nedensellik odağı değişimleri içsel ve dışsal motivasyon ayrımını ve dışsal motivasyonun kendi içerisindeki sınıflandırılmasını belirlemektedir.

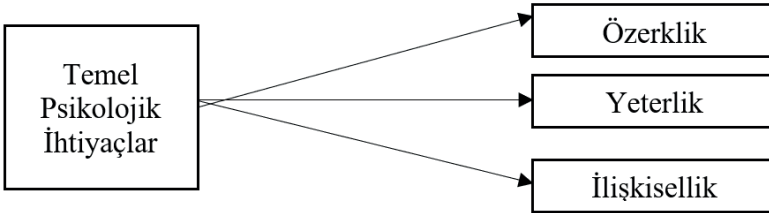
Bireyler arası ilişkilerde ortaya çıkan düzensizliklerin çıkış noktalarından biri özerklik düzeyindeki dalgalanmalardır. Bireylerin her durumda istedikleri özerklik düzeyine sahip olamamaları ödüllerin, direktiflerin, kuralların veya sözel teşviklerin önemini arttırmaktadır (Deci & Ryan, 1980). Bu noktada

ÖBT, dışsal motivasyonun nasıl içselleştirilebileceği ve özerkliğın artırılarak davranışların nasıl düzenlenebileceğini incelemektedir. Bireysel çabanın, öznel direncin, performansın ve diğer öznel deneyimlerin etkisi dışsal motivasyondan içsel motivasyona geçiş aşamasında önem kazanmaktadır. ÖBT'nin oluşturduğu kavramsal yapıda özerkliğın bireyler için farklı düzeylerde oluşabileceği, özerk davranışların kontrollü davranışlara oranla daha uzun vadeli ve istikrarlı bir içsel motivasyon sağlayabileceği ve içsel motivasyonla hareket edilmesi durumunun hangi düzenlemeler ile kontrol altına alınabileceği aktarılmaktadır (Markland vd., 2005).

Çalışmanın sonraki kısımlarında, ÖBT kapsamında temel psikolojik ihtiyaçlar ele alınacak, ardından ÖBT kapsamında motivasyon türleri açıklanacaktır. Son kısımda ise ÖBT üzerine yapılmış çalışmalar ve ÖBT'nin geleceği ile ilgili bilgiler aktarılacak, ÖBT ile ilgili çıkarımlar ve tartışma konularından bahsedilecektir.

## 1.2. Temel Psikolojik İhtiyaçlar

ÖBT, tıpkı canlı bir organizma gibi bireylerin büyüme ve uyumlu birlikte öğrenmeye, ustalaşmaya ve başkalarıyla etkileşime geçmeye meyilli olduğunu varsaymaktadır. Fakat bireylerdeki bu proaktif eğilimler kendiliğinden sağlam temeller üzerine oturamamaktadır. ÖBT'nin temel psikolojik ihtiyaçlar vurgusu, psikolojik, fiziksel ve sosyal açıdan sağlık, büyüme, gelişim, içselleştirme ve iyi oluş için gerekli bileşenleri ön plana koymaktadır (Van den Broeck vd., 2016). Bireylerin temel psikolojik ihtiyaçların desteklenmesi sağlık birey gelişimi için önemli öncüllerden birisidir (Ryan vd., 2019). Ebeveynlerin çocuk yetiştirme dönemindeki deneyimlerine benzer şekilde Öz-Belirleme davranışı için temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi ve bireyin psikolojik, fiziksel ve zihinsel gelişimi benzer aşamalardan geçmektedir (Van den Broeck vd., 2016). Teorinin en önemli vurgusu içsel motivasyonun, temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesiyle ortaya çıktığı ve özerk motivasyon ortamları ile desteklendiğinde Öz-Belirlemeci davranışları engelleyen koşulların ortadan kalkabileceği düşüncesidir (Niemic ve Ryan, 2009).



Şekil 1. Öz-Belirleme Teorisinde Temel Psikolojik İhtiyaçlar

Şekil 1’de ÖBT tarafından temel psikolojik ihtiyaçlar olarak adlandırılan ihtiyaçlar görülmektedir. İçsel motivasyonun oluşması için gerekli olan içselleştirme, entegrasyon ve özerklik ihtiyacı dış çevreden gelen etkiler ve zihinsel bütünleşme ile sağlanmaktadır. Özerklik, yeterlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanması özerklik ve içselleştirme için gerekli olan bileşenlerin bir araya gelmesini sağlamaktadır (Gagne & Deci, 2005). ÖBT kapsamında ele alınan temel ihtiyaçlar, duruma özgü değil, evrensel nitelik taşıyan ve bireylerin gelişimi ve öz-belirleme durumları üzerinde hayati öneme sahip özellikleri barındırmaktadır (Ryan vd., 1996).

Bu anlamda ÖBT’nin diğer motivasyon teorilerinden ayrıldığını belirtmekte fayda bulunmaktadır. Farklı kültürler üzerinde yapılan araştırmalar, temel psikolojik ihtiyaçların evrensel olarak psikolojik iyi oluşu desteklediğini göstermektedir. Temel psikolojik ihtiyaçlar, dış çevreden gelen uyarıcıların motivasyonu nasıl etkilediğini anlamak için önemli bir yoldur. Temel psikolojik ihtiyaçların tatmin düzeyi neden bazı etkili davranışların gerçekten iyi oluşu artırdığını, diğerlerinin ise artırmadığını açıklamakta oldukça başarılıdır (Deci & Ryan, 2008).

### 1.2.1. Özerklik

Öz-Belirleme, özerkliğin yapısı ve sonuçlarıyla birlikte, sosyal koşullarda nasıl geliştiği, farklılaştığı ve korunduğu üzerinde durmaktadır (Ryan & Deci, 2006). Deci ve Ryan (2013), ÖBT’nin merkezine özerkliği yerleştirirken öz-belirlenimin bir nevi özerklik ile eş anlamlı olabileceğini dile getirmişlerdir. Ancak deCharms (1976)’a göre bireyin kendi psikolojik veya fiziksel geleceğini belirlemesinin sadece özerklik ile ilişkilendirilmesi riskli ve iddialı bir açıklamadır. Bunun üzerine Deci ve Ryan (1980) farklı bir yöntem izlemeye karar vermişlerdir. Dışsal teşviklerin, içsel motivasyonun ortaya çıkışı ve sürdürülebilirliği üzerindeki olumsuz etkisinin açıklanmasındaki rolü gereği özerkliğin tek başına Öz-Belirlemeci bir davranışı oluşturamayacağı ifade edilmiştir. Dolayısıyla özerklik meselesi erken dönem ÖBT araştırmalarının odak noktasını oluşturmaktadır (Deci vd., 1999).

Özerklik deneyimi, bireyin kendi rızasıyla eylemleri arasından seçim yapması ve bu seçimlerin gerçekleşmesi ve davranışların sorumluluğunun birey tarafından alınma arzusudur (Olafsen vd., 2018). Özerklik ihtiyacı, başkalarının arzularından bağımsız hareket etme ihtiyacı anlamına gelmemekte; daha ziyade, başkalarının isteklerine uymak anlamına gelse bile, bir seçim ve irade duygusuyla hareket etme ihtiyacını ifade etmektedir. Bu anlamda özerkliğe sahip bireylerin kişisel çıkarlarla hareket ettiklerini dile getirmek yanlış olacaktır (Rigby & Ryan, 2018). ÖBT kapsamında özerklik,



bireylerin davranışları üzerindeki oto-kontrolünü sosyal çevreden gelen unsurlarla birlikte ele almakta, interaktif etkileşimler sonucunda bireylerin Öz-Belirlemeci davranışlarını özerklikle ilişkilendirmektedir. Dolayısıyla özerklik ve bağımsızlık aynı anlamlara gelmemektedir (Ryan & Deci, 2000a).

Dışsal unsurlardaki ani değişimler özerkliği koruma noktasında bireyleri zorlamaktadır. Uygun çevresel koşulların oluşmadığı durumlarda bireyler kendilerini yeterli derecede özerk hissetmedikleri için reaksiyon göstermektedirler (Lammers vd., 2016). Kendi kaderlerini kendilerinin belirleyebileceğine inanan bireyler ise hayatın akışı içerisinde ihtiyaçlarını, isteklerini ve motivasyonlarını ortak bir hedefte buluşturmaktadırlar (Kasser & Ryan, 1996). Özerk bireyler çevreleri üzerinde tam hakimiyet kurabilmekte ve yaşamın diğer faktörlerini kendi değer ve ilgileri doğrultusunda yönlendirebilmektedirler (Deci & Ryan, 2012). Hayatın bazı dönemlerinde bireyler kendilerinden beklenen davranışları sergileme noktasında çekimser kalsalar bile; eyleme geçmek için gerekli olan teşvikler objektif bir şekilde belirlendiğinde, sonuçlar şeffaf bir şekilde açıklandığında bireyler kendilerine zevkli ve enerji verici gelme bile özerklik ihtiyacının tatmini için birtakım davranışlar sergileyebilmektedir (Tang vd., 2020).

### 1.2.2. Yeterlik

Yeterlik genel anlamda, kişisel tatmin, ilgi, canlılık ve esenlik duygusuyla ilişkilidir. İster çalışma hayatında olsun ister sosyal hayatta, bireyler yeterli olabilmek için fazlasıyla çaba göstermektedirler (Deci & Ryan, 2012). Ortaya konan çabanın karşılığının alındığı andan itibaren yapılan işlere duyulan ilgi artar, yaratıcı ve stratejik eylemler tasarlanır ve potansiyel zorlukları çözmek için yeterli güven kazanılmış olur. Esasında bireylerin yüksek verimliliğe ulaşması da kendilerinden beklenen eylemlere hâkim olmalarıyla sağlanmaktadır. Yeterlik ihtiyaçları tatmin olan bireyler, kendilerinden beklenen ve istenen davranışları en kısa sürede ve mükemmel bir şekilde yerine getirebildikleri için oldukça verimli faaliyetlere imza atabilmektedir. Yine yeterlik ihtiyacının tatmini, bireylerin daha önceden denenmemiş riskli ancak kârlı eylemleri tercih etme güveninin çıkış noktasını oluşturmaktadır (Vansteenkiste vd., 2007; Sweet vd., 2012).

Yeterlik, bireyin sosyal ortamlardaki etkileşimlerinde kendini yetkin hissetmesi ve kapasitesini kanıtlama fırsatlarını deneyimlemesi anlamına gelmektedir (Ryan & Deci, 2002). ÖBT kapsamındaki tanıma göre yeterlik, bir kişilik özelliği veya beceriden ziyade, bireyin gerçekleştirilen eylem süresince güven hissetmesi ve etkili olduğunu düşünme duygusudur. ÖBT, belirli bir eylemi gerçekleştirmek için bireyin belirli bir düzeyde etkinlik ve



yeterlik deneyimlemesi gerektiğini ifade etmektedir. Yeterlik ihtiyacının, yalnızca bireyin becerileri ve geçmişiyile değil, aynı zamanda sosyal çevreye kendini ispat etmesi yönüne vurgu yapılmaktadır (Deci & Ryan, 2012). Deci (1975), yeterlik ihtiyacının tatmini için zorlayıcı durumların göz önünde bulundurulması gerektiğini dile getirmektedir. Kendi kapasitesinin farkında olan bireyler için zorlayıcı durumların üstesinden gelebilme isteği yeterlik ihtiyacının tatmin edilmesi aşamasında başrol unsurlardan birisi konumundadır.

Yeterlik ihtiyacı, bireylerin hayatın doğal akışı içerisindeki olaylara hakim olma ve eylem anında yeterlik duygusu deneyimleme arzusunu yansıtmaktadır. Buradaki üzerinde durulması gereken konu, yeterlik ihtiyacının tatmininin mutlaka bir başarı düzeyi ile ölçülmesi değil, bir kişinin artan ustalık ve etkiyi bir deneyim olarak hissetmesidir (Adams vd., 2017). Yetkinlik, bireyin çevre ile etkileşimlerinde varlığını ispat edebilmesi için gerekli olan psikolojik bir ihtiyaçtır ve bireyin kapasitelerini ve yeteneklerini genişletme arzusunu yansıtmaktadır. Bireyler yetkinlik ihtiyacının tatmini için, kişisel gelişim ve büyümelerini tamamlayana kadar, optimal zorlukları arama, zorluklara başa çıkma ve stratejik düşüncelerini gösterme arzusunu hissetmektedir. Yeterlik ihtiyacının tatmini olumlu geri bildirimler ve gelişim fırsatları sağlayan ortamlarda en iyi şekilde karşılanmaktadır (Reeve & Lee, 2019).

### 1.2.3. İlişkiselik

Özerklik ihtiyacının varsayımlarına kıyasla, yeterlik ve ilişkiselik ihtiyaçları kavramsal olarak daha basit önermelerde bulunmaktadır (Van den Broeck vd., 2016). En basit haliyle ilişkili olma ihtiyacının tatmini içselleştirme sürecini kolaylaştırmaktadır. İlişkiselik, motivasyon için destek rol oynayan ve merkeze uzak psikolojik bir ihtiyacı temsil etmektedir (Vallerand, 2000). Bireylerin içsel motivasyonla hareket ederken, kendilerini izole hissetmeleri ihtimali açıkça yukarıdaki durumu doğrular niteliktedir (Deci & Ryan, 2000). Bireyler, kendilerini bağlı hissettikleri ortamların ve aidiyet duygusu yaşadıkları bağlamların değerlerini ve uygulamalarını içselleştirme ve kendilerine ait olarak kabul etme eğilimindedirler (Niemiec & Ryan, 2009). İlişkiselik bu noktada aidiyet ve bağlantı duygusuyla yakından ilgilidir. Saygı, yardımseverlik, ilgilenme ve özenin aktarılmasıyla ilişkiselik ihtiyacının tatmini kolaylaştırılmaktadır (Ryan & Deci, 2020). Diğer bireylere duygusal olarak bağlanma ve sıcak ilişkiler kurmaya yönelik psikolojik ihtiyacın varlığı ilişkiselik faktörünün habercisi konumundadır (Baumeister & Leary, 2017).

Bireyler, kendi görüşlerine değer verildiğini ve başkalarının kendilerine önem verdiğini hissetmek isterler. Her bireyin kendine özgü şekillerde

kişilere ya da nesnelere bağıllık hissetme ihtiyacı bulunmaktadır. Çünkü deneyimlerden yola çıkarak, bireyler, başkalarının ihtiyaç duyduğu anlarda yapılan yardımların takdir edildiğini ya da desteklendiğini görmek istemektedir. Ters durumda, bireyler yalnızlaşmayı tercih ederek çevredeki uyarıcılara ilgisiz kaldıklarında ilişki ihtiyaçları karşılanmamaktadır. Grup çalışmalarında kendilerini gruba ait hisseden bireyler daha üretken ve verimli olmaktadır (Ryan & Deci, 2020). Bireyler, yöneticileri, iş arkadaşları ve yakın arkadaşları dahil olmak üzere kendilerine saygı duyulduğunu, değer verildiğini ve istenilen kişi olduğunu hissettiklerinde, ilişkili olma ihtiyaçları karşılanmaktadır (Rigby & Ryan, 2018).

Temel psikolojik ihtiyaçların ÖBT açısından önemi ve motivasyon oluşumundaki rolünden bahsedilmiştir. Bir sonraki kısımda temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi veya edilmemesi durumuna göre ortaya çıkan motivasyon türleri hakkında bilgiler verilecektir.

### 1.3. Öz-Belirleme Teorisinde Motivasyon

Motivasyon konusunun uzun yıllardır tartışılıyor olması, ÖBT'nin bu konudaki özgün yaklaşımı ve pozitif psikoloji alanındaki gelişmeler ÖBT'ye yönelik çalışmalara ilginin artmasını sağlamıştır. Çünkü ÖBT'nin varsayımlarına göre temel psikolojik ihtiyaçları tatmin edilmiş ve istenilen özerkliğe kavuşmuş bireylerin, psikolojik iyi oluşu sağlayabildikleri, mutlu ve huzurlu oldukları, hayata daha pozitif bakabildikleri ifade edilmektedir (Ryan & Deci, 2001). Bireylerin iyi oluş duygusuna sahip olabilmeleri çevreden gelen farklı uyarıcılar karşısında bireylerin kendi davranışlarını içselleştirmeleri, motivasyon mekanizmalarının iyi işlemesiyle birlikte temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır (Chirkov vd., 2003).

Peki ÖBT'ye göre bireyler için motivasyon mekanizmaları nasıl işlemektedir? ÖBT'nin diğer motivasyon teorilerinden farklı olarak bu konudaki en önemli varsayımı, özerklik düzeyindeki sürekliliğin her bir birey davranışına özgü farklı şekillerde ele alınması gerektiğidir. Bu özerklik sürekliliğindeki farklılıklar yani bireyin davranışları üzerindeki Öz-Belirleme düzeyleri bizleri *motivasyonsuzluk*, *dışsal motivasyon* ve *içsel motivasyon* ayırımına götürmektedir (Howard vd., 2016). Tablo 1'de ÖBT'nin motivasyon sınıflandırması gösterilmektedir.

Tablo 1. Öz-Belirleme Teorisi'nde Motivasyon Sınıflandırması

Motivasyon Türü	Motivasyona Sahip Olmama	Dışsal Motivasyon				İçsel Motivasyon
		Kontrollü Dışsal Motivasyon		Özerk Dışsal Motivasyon		
		Dışsal Düzenlenmiş	İçe Yansıtılmış	Özdeşleştirilmiş	Bütünleştirilmiş	
Düzenleme Şekli	Düzenleme Yok	İçselleştirme + Özerklik				İçsel Düzenleme
Motivasyon Yönlülüğü	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
İçselleştirme	Yok	Yok	Kısmen	Neredeyse Tamamen	Tamamen	İçselleştirme İhtiyacı Yok
Hissatilen Duygular	+ Yararsızlık + İlgisizlik	+ Stres + Baskı	+ Stres + Baskı	+ İrade + Özgürlük	+ İrade + Özgürlük	+ İrade + Özgürlük
Özellikler	+ Cesaret noksanlığı + Çaresizlik	+ Dış ödüller veya cezalandırma + İtaat + Direnç	+ Ego katılımı + Kendinden ve başkalarından onay almaya odaklanma	+ Kişisel önem + Aktivitelerin bilinçli olarak değerlendirilmesi + Hedeflerin kendi kendine onaylanması	+ Uyum + Kimliklerin sentezi ve tutarlılığı	+ İlgili + Zevk + Doğal tatmin
Algılanan Nedensellik Odağı	Kişilikten Bağımsız	Dışsal	Biraz Dışsal	Biraz İçsel	İçsel	İçsel
Motivasyon Kalitesi	Düşük Motivasyon Kalitesi - Düşük Üretkenlik ve Yaratıcılık - Düşük Sadakat ve Güven - Düşük Tatmin ve Bağlılık	Düşük Motivasyon Kalitesi - Düşük Üretkenlik ve Yaratıcılık - Düşük Sadakat ve Güven - Düşük Tatmin ve Bağlılık	Biraz İçsel	Yüksek Motivasyon Kalitesi - Yüksek Performans ve Yaratıcılık - Derin Öğrenme - Yüksek Tatmin, Sadakat ve Bağlılık	İçsel	İçsel

Kaynak: Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory practices, and future directions. Contemporary educational psychology*, 61, 101860; Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American psychologist*, 55(1), 68; Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). *Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.

Tablo 1’de görüldüğü üzere ÖBT’nin motivasyon sınıflandırması oldukça geniş bir skalada ele alınmaktadır. Yoğunluk, içselleştirme düzeyi, nedensellik odağı, genel özellikler gibi hususlardaki farklılıklar neticesinde ortaya çıkan üç farklı motivasyon düzeyine ait detaylı bilgiler sonraki kısımlarda aktarılmıştır.

### 1.3.1. Motivasyonsuzluk

ÖBT kapsamında motivasyonsuzluk, öz-belirleme düzeyinin neredeyse hiç yaşanmadığı ya da çok çok az hissedildiği alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Chen & Jang, 2010). Motivasyonsuzluğun ortaya çıkışı dışsal ve içsel motivasyona kıyasla daha kompleks bir yapıya sahiptir. Motivasyonsuzluğa sebep olabilecek çok sayıda etmen arasından ön plana çıkan konu eylemlerin gerçekleşmesi sürecinde yeterlik duygusunun yaşanmıyor oluşudur. Bireylerin yetenezsiz olmaları ya da davranışla ilgili tecrübe sahibi olmamaları yeterlik hissini ortadan kaldırmaktadır (Ryan vd., 2019). Motivasyonsuzluğun bir diğer göstergesi herhangi bir eylem için çaba gösterme arzusunun olmamasıdır. Bazı durumlarda bireyler, davranışın sonuçlarını tam olarak kavrayamamakta veya kendilerine fayda sağlayacağını düşünmemektedirler. Bu tip durumlarda davranış niyetinin tamamen ortadan kalktığı, zaman ve enerji harcanmadığı görülmektedir (Weiss vd., 2012).

İçselleştirme sürecini gerçekleştiremeyen veya kendisini özerk hissetmeyen bireylerin motivasyonsuz oluşları ilgisizliği, cesaret eksikliğini ve çaresizlik duygularını beraberinde getirmektedir. Eylemlere yönelik bu tipteki olumsuz duygu durumları algılanan nedensellik odağının tamamen dışsal olarak algılanmasına zemin hazırlamaktadır. Dışsal nedensellik odağı ile hareket eden bireyler için yaratıcı, yenilikçi ve performans gerektiren eylemlerin gerçekleştirilmesini beklemek oldukça iyimser olacaktır (Ryan & Deci, 2020; Vasconcellos, 2020; Niemiec & Ryan, 2009). Motivasyonsuzluğun canlılık, bağlılık, performans, proaktiflik gibi özellikler üzerindeki negatif bireysel etkilerinin yanı sıra; tükenmişliği arttırma, işten ayrılma niyetini arttırma, devamsızlığı yükseltme gibi örgüt içi davranışları etkileyen tarafları da bulunmaktadır (Gagne vd., 2015; Ntoumanis, 2005). Motivasyon eksikliğine rağmen çoğu birey iş yerinde farklı güdülerle hareket etmektedir. Öz-Belirleme Teorisinin sunduğu önermeler ışığında motivasyonsuz bireylere yönelik uygulanabilecek yöntemlerin araştırılması ve geliştirilmesi bu anlamda önem kazanmaktadır.

### 1.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bireylerin davranışları gerçekleştirirken cezalandırılmaktan kaçınma veya ödüllerden yararlanma isteği ile hareket

etmesidir (Kowal & Fortier, 1999). Dışsal motivasyona sahip bireyler için davranışın kendisi değil, sonuçlar arasından en ilgi çekici olanı önem kazanmaktadır (Ryan & Deci, 2000a). Dışsal motivasyon barındırdığı araçsallık nedeniyle ‘kötü’ olarak sınıflandırılmamalıdır. Ödül, ceza veya teşvik gibi etkenler, sosyal çevre ve diğer etkileşimler neticesinde ortaya çıkan dışsal motivasyonun içselleştirme süreci içerisinde farklı şekillerde içsel motivasyona evrilebileceği öngörülmektedir (Deci vd., 2017).

Dışsal motivasyonun ortaya çıkışında özerklik ve içselleştirme düzeyindeki farklılıklar rol oynamaktadır (Gagne & Deci, 2005). Bireyler dış çevreden gelen uyarıcıları içselleştirme ihtiyacı hissetmekte; davranışlar üzerinde özerklik sağlamaya çalışmaktadır (Deci & Ryan, 2000). Bireyler kıyaslandığında benzer bir davranışın benliğe ve içselleştirme sürecine yatkınlığı herkes için değişik anlamlara gelebileceğinden, motivasyon düzeyleri arasında doğal olarak farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Ryan vd., 2019). Dışsal motivasyon bu farklılıklar açısından dört gruba ayrılmaktadır:

➤ *Kontrollü Dışsal Motivasyon Türleri*

- *Dışsal Düzenlenmiş (External) Motivasyon:* ‘Motivasyonsuzluk’ ile birlikte bireylerin en az içselleştirme ve özerklik düzeyine sahip olduğu durumdur. Dışsal düzenlenmiş motivasyonda bireyler sadece dışarıdan gelen uyarıcılara yönelik olarak ödül alabilme veya cezalandırılmaktan kaçınma amacıyla hareket etmektedir (Tremblay vd., 2009). Dışsal düzenlenmiş motivasyona sahip bireyler uygun koşullarda bazı davranışları gerçekleştirmek için bir anda harekete geçebilmektedirler. Dolayısıyla motivasyonsuzlukla karıştırılmamalıdır. Dışsal düzenlemelerin bir kısmı bireyler üzerinde etkili bir kontrol mekanizması olabilmektedir (Noels vd., 2000; Ryan & Deci, 2017).

Dışsal düzenlenmiş motivasyona sahip bireylerde cezalardan kaçınma ve ödül alma istekleri beraberinde itaat etme eğilimini ortaya çıkartmaktadır. Dış çevreden gelen bu uyarıcılara direnç gösteren bireyler için stres düzeyi otomatik olarak artış göstermektedir (Ryan & Deci, 2020; Vansteenkiste vd., 2010). Stres altında gerçekleştirilen davranışların devamlılığı oldukça azdır. Çünkü davranış sonucunda elde edilen ödül ve kaçınılan ceza her zaman beklentileri karşılamamaktadır (Niemic & Ryan, 2009; Ryan & Deci, 2017).

- *İçe Yansıtılmış (Introjected) Motivasyon:* İçe yansıtılmış motivasyon, içselleştirilmiş ancak derin bir anlamda gerçekten bireyin kendi özerk davranışı olarak kabul edilmemiş motivasyon düzeyini temsil etmektedir. İçselleştirmenin kısmen sağlanmış olduğu, birey açısından değerli kabul

edilen davranışlar olmakla birlikte, benliğin bir parçası olarak kabul edilmeyen motivasyon düzeyidir (Deci vd., 1994). İçer yansıtılmış davranışlar genellikle suçluluğun veya utançtan hissini ve egonun güçlendirilmesi için gerçekleştirilmektedir. İçer yansıtılmış motivasyonla hareket eden bireyler genellikle sosyal onay bekleme arzusu nedeniyle çevreye layık olmak için belirli davranışları sergilemektedir (Vasconcellos, 2020; Gilal vd., 2019). Başka bir deyişle, bu tür bir düzenleme, koşullu benlik saygısına dayanmaktadır (Ryan & Deci, 2002). Düzenleyici süreçler ile gerçekleşen davranış aynı şekilde oluşmuş olsa bile esasında düzenleyici süreçler ile davranışı gerçekleştiren birey arasında birliktelik sağlanmamaktadır (Ryan, 1982). Bireylerin üzerindeki benlik saygısına uyma baskısı, davranışların sonuçlarından duyulan memnuniyetin geçici olmasını sağlamaktadır (Assor vd., 2004).

➤ *Özerk Dışsal Motivasyon Türleri*

- *Özdeşleştirilmiş (Identified) Motivasyon:* Özdeşleştirilmiş motivasyon, kişisel olarak önem atfedilen sonuçlara ulaşmak için davranışın önemli olduğunun bilinçli olarak kabul edildiği motivasyon düzeyidir (Hsu vd., 2019). Değer verilen bu sonuçlar, davranışı sürdürmenin önündeki zorlukları geçersiz kılacak güçlü bir teşvik mekanizmasıdır (Markland vd., 2005). Bu motivasyon türünde bireyler davranışları yeteri kadar enerji ve haz verici görmeseler bile kendilerini değerli hissedebilmek adına gönüllü ve istekli olarak eyleme geçmektedirler (Stupnisky vd., 2018).

Özdeşleştirilmiş motivasyonda, içer yansıtılmış veya dışsal düzenlenmiş motivasyondan farklı olarak ‘yapmak zorunda hissetmek’ yerine ‘yapmak istemek’ teması yer almaktadır (Moran vd., 2012). Özdeşleştirilmiş davranışların motivasyon yoğunluğu yüksektir ve bireyler neredeyse tamamen kendilerini özerk hissetmektedirler. Algılanan nedensellik odağı, dışsal odaktan içsel odağa doğru kayma eğilimi göstermektedir. Yüksek iş ve yaşam tatmini, bağlılık, performans gibi unsurların ilk görünümünün özdeşleştirilmiş motivasyon ile ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Ryan & Deci, 2020; Vansteenkiste vd., 2010; Niemiec & Ryan, 2009).

- *Bütünleştirilmiş (Integrated) Motivasyon:* Bütünleştirme, özdeşleşmiş düzenlemelerin bireyin kendi içinde tamamen özümsemesi; özümsemiş değerlerin kişinin diğer değerleri ve ihtiyaçları ile adapte hale getirilmesidir (Ng vd., 2012; Deci & Ryan, 2012). Bireyler davranışlarının sorumluluğunu tamamen alarak düzenleme süreci sonucunda davranışlarla bütünleşmektedir. Davranışlardaki kalıcılık, süreklilik, performans ve refah düzeyi diğer tüm dışsal motivasyon türlerine oranla daha fazladır (Deci vd., 1994). Temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilme düzeyinin yüksekliği bütünleştirilmiş

motivasyonun ortaya çıkışını sağlamaktadır (Ryan, 2009). Kişinin ilgi alanları ve değerleriyle bütünleşmesi davranışın büyük oranda özerk hissedilmesini sağlamaktadır (Ryan & Deci, 2020).

Bütünleştirilmiş motivasyona sahip bireyler, davranış ile benlik arasında mükemmel yakın uyumu yakalayarak Öz-Belirlemeci bir anlayışla hareket etmektedir (Gagne & Deci, 2005). Bütünleştirilmiş motivasyonda, motivasyon yoğunluğu, irade ve özgürlük düzeyi yüksektir. Davranışlara yönelik olarak tamamen içselleştirilmiş bir benlik algısı ve uyum bulunmaktadır. Uyum ve kimlik sentezi beraberinde yüksek performans, yaratıcılık, tatmin ve bağlılık getirmektedir (Vasconcellos, 2020; Niemiec & Ryan, 2009).

### 1.3.3. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin sahip olduğu potansiyeli, yenilik, yaratıcılık ve meydan okuma arayışını, performans artışını, keşfetme ve öğrenme isteğini betimleyen bir kavramdır (Ryan & Deci, 2000a). İlginç, tatmin edici veya haz verici davranışlar ve birbiriyle ilişkili sonuçlarının keyif verdiği davranışlar içsel motivasyonla gerçekleştirilmektedir (Ryan & Deci, 2000b). İçsel olarak motive edilmiş davranışlar, bireylerin kendi kaderini tayin etme ihtiyacı hissetmelerine dayanmaktadır (Deci & Ryan, 2000). Bunun sonucunda bireyler tamamen zevk, eğlence ve haz almak için ya da aktivitenin kendisi tamamen haz verici olduğunda içsel motivasyona kavuşmaktadır (Howard vd., 2016). İçsel motivasyonla hareket eden bireyler gönüllü bir şekilde, ödül veya cezalandırılma gibi sonuçlardan tamamen bağımsız olarak hareket etmektedir (Vansteenkiste & Ryan, 2013). Yani içsel motivasyonda davranışlar araç olarak değil amaç olarak gerçekleştirilmektedir (Oudeyer & Kaplan, 2007).

ÖBT, temel psikolojik ihtiyaçların doğuştan geldiğini öne sürmektedir. Güç, statü, makam, mevki gibi ihtiyaçlar ise bireylerin çevre ilişkileri nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Sonradan ihtiyaç haline gelen unsurlar temel psikolojik ihtiyaçların içselleştirilmesi ile davranışlara dönüşmektedir. İhtiyaçlar tamamen karşılandığında bireyler *Öz-Belirlemeci* davranışlar sergilemektedir (Fishbach & Woolley, 2022). Motivasyon faktörlerinin bu şekilde ayrımının yapılması neticesinde içsel motivasyon ve dışsal motivasyonun birbirinin zıttı olmadığı (Grant vd., 2011), içselleştirme süreciyle birlikte bireylerin farklı durumlarda benzer motivasyonlara sahip oldukları ya da tam tersi benzer durumlarda farklı motivasyonlara sahip oldukları öne sürülmektedir.

İçsel motivasyonun varlığı, bilişsel ve sosyal gelişim, ustalık kazanma, hayat kalitesinin artması, eğlenme, keyif alma gibi konular açısından oldukça



önemlidir (Pascoe vd., 2018; Tang vd., 2020). İçsel motivasyonla hareket eden bireyler farklı düzeydeki zorluğa sahip görevleri gerçekleştirirken yaratıcı, tatminkâr, süreklilik sahibi ve yüksek bağlılıkla hareket etmektedir (Rigby & Ryan, 2018). Böylelikle pozitif deneyimlerin yaşanması sağlanabilmektedir. İçsel motivasyonun varlığı bir nevi başarılı ve başarısız, istekli ve isteksiz veya deneyime açık olup olmayan kişilerin belirlenmesinde rol oynamaktadır (Segar, 2015). Davranış-amaç ilişkisinin varlığı içsel motivasyonla hareket edilmesinin ön koşullarından birisidir. Davranış ve sonuçlarının ilgi uyandırıcı olması, enerji ve keyif vermesi gibi faktörler özerk olduğuna inanan bireyleri içsel motivasyon eşliğinde Öz-Belirlemeci davranışlara yönlendirmektedir (Fishbach & Woolley, 2022; Ryan & Deci, 2020; Vasconcellos, 2020).

#### 1.4. Sonuç

ÖBT araştırmaları ve uygulamaları, özellikle son yirmi yılda, teorisinin bilimle nasıl bağlantılı olduğuna dair farklı ilgi alanlarına sahip, çok sayıda farklı ülkeden yüzlerce bilim insanının çabaları sonucunda muazzam bir artış göstermektedir. ÖBT bu noktada resmi olarak yalnızca içsel motivasyon, içselleştirme ve temel ihtiyaçlar konularını değil, aynı zamanda yaşam hedefleri ve özlemleri, motivasyondaki bireysel farklılıklar, kişisel ilişkiler ve kişisel motivasyon konularını da kapsayan altı mini teoriden oluşmaktadır (Ryan vd., 2019). Üstelik ÖBT'nin, farkındalık, canlılık, kimlik oluşumu ve mutluluk gibi konuları motivasyon ve ihtiyaçlarla birleştiren, eğitim, sağlık ve örgütsel davranış süreçleri için geçerli olan zengin bir çalışma yapısı bulunmaktadır (Ryan & Deci, 2020; Teixeira vd., 2012).

Motivasyon konusunda birden fazla bakış açısına sahip teorilerin araştırmacı ve uygulayıcıların kafasını karıştırabilecek terimlere ve jargona sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda ÖBT, beklentiler, ödüller, yeterlilik, değerlendirmeler ve geri bildirim, övgü, değerler, yaklaşma ve kaçınma güdüleri, başarı hedefleri, göreve katılım, öz saygı, kimlik inşası, kültür, benlik, duygu, ego gibi birçok teoriyi kesen farklı olgulara birleşik bir bakış açısı sağlayan hem geniş hem de genişletilebilir bir çerçeveyi temsil etmektedir. ÖBT'nin formülasyonları, her biri ampirik kanıtlara dayalı, aşamalı teori genişletmelerine stratejik olarak dayanan, teori inşasına yönelik “tuğla üstüne tuğla” yaklaşımından türetilmiş olsa da ÖBT'nin tahminleri ve bulguları büyük bir çoğunlukla alternatif motivasyon modelleri ile örtüşmektedir (Ryan & Deci, 2019). ÖBT, çelişkilerin ortaya çıktığı yerlerde, davranışçı, kültürel göreceli, sosyal bilişsel, nesnelci ve diğer farklı modeller dahil olmak üzere rakip hipotezleri test etmek için “paradigma çatışmalarını” besleyen yapısını korumaktadır. Mevcut çalışmalar ÖBT'nin sunduğu önermelerin netliğini, güvenilirliğini ve tutarlılığını, çeşitli yapı ve



bulguların koordinasyonuna ve sentezine olan katkısını göstermeye devam edeceğini aktarmaktadır.

ÖBT, sosyal psikoloji veya kişilik psikolojisi çalışmaları için bir meta-çerçeve görevi görmektedir. Ryan, Vansteenkiste ve Soenens (2019) bu konu hakkında, ÖBT'nin kişilik çalışmalarının çağdaş bakış açılarında ortaya atılan ana sorularla geniş ölçüde alakalı olduğunu ileri sürmektedir. ÖBT, yalnızca motivasyonu ve performansı artırmada değil, aynı zamanda sağlıklı yaşam ve gelişmeyi teşvik etmede de öngörücü ve pratik değere sahiptir (Anderman, 2020). ÖBT ayrıca aile, okul, iş yeri gibi yakın etkilerin yaygın kültürel ve ekonomik ortamlara yerleştirilmesiyle de ilgilenir ve bu nedenle daha geniş analiz düzeylerinden yararlanır. Organizma teorisi olarak ÖBT açık bir şekilde teorisini ve bulgularını evrimsel, nörolojik, psikolojik, ekonomik ve sosyolojik analiz seviyelerinde koordine etmeye çalışmaktadır (Ryan & Deci, 2017).

Gelecekteki ÖBT araştırmaları, motivasyonları ve algılanan ihtiyaç desteklerini değerlendirmek için bugünkünden daha incelikli yöntemlere öncülük edecektir. Son zamanlarda araştırmacılar, çok faktörlü analiz, çok boyutlu ölçeklendirme, ağ analizleri, genetik algoritmalar, örtük profil oluşturma gibi tekniklerle ÖBT'nin temel yapılarına yeni psikometrik yaklaşımlar uygulamaktadır. Bu noktada ÖBT, motivasyonun işlevsel önemini ve anlamını değerlendirme açısından davranış bilimleri için kritik bir role sahip görünmektedir (Ryan & Deci, 2020). ÖBT araştırmaları çığ gibi büyüyen bir süreçten oluşmaktadır. Ölçüm iyileştirmeleri ve yapı geliştirme çalışmaları hem her mini teoride hem de her uygulama alanında süreklilik arz etmektedir. ÖBT sosyal alanındaki analizlerin her düzeyinde bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve işleyişini etkileyen ve tahmin eden değişkenlerin olduğunu kabul etmektedir. Bu, araştırmaların motivasyon ve sağlıklı yaşamın temellerine doğru giderek küçüldüğü anlamına gelmekte; yaygın kültürel ve ekonomik faktörlerin etkisinin keşfedilme süreci hızla devam etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adams, N., Little, T. D., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory. İçinde M. L. Wehmeyer, K. A. Shogren, T. D. Little, & S. J. Lopez (Ed.), *Development of Self-Determination Through the Life-Course* (ss. 47-54). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6_4)
- Anderman, E. M. (2020). Achievement motivation theory: Balancing precision and utility. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101864. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101864>
- Assor, A., Roth, G., & Deci, E. L. (2004). The Emotional Costs of Parents' Conditional Regard: A Self-Determination Theory Analysis. *Journal of Personality*, 72(1), 47-88. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00256.x>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Chen, K.-C., & Jang, S.-J. (2010). Motivation in online learning: Testing a model of self-determination theory. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 741-752. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.01.011>
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 97-110. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.1.97>
- Çankaya, Z. C. (2009). Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (31), 23-31.
- DeCharms, R. (1976). *Enhancing motivation: Change in the classroom*. Irvington.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes. İçinde *Advances in Experimental Social Psychology* (ss. 39-80). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60130-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60130-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. *The Oxford handbook of human motivation*, 18(6), 85-107.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339-363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gilal, F. G., Zhang, J., Paul, J., & Gilal, N. G. (2019). The role of self-determination theory in marketing science: An integrative review and agenda for research. *European Management Journal*, 37(1), 29-44. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.004>
- Grant, A. M., Nurmohamed, S., Ashford, S. J., & Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 241-251. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.004>
- Gunnell, K. E., Crocker, P. R. E., Mack, D. E., Wilson, P. M., & Zumbo, B. D. (2014). Goal contents, motivation, psychological need satisfaction, well-being and physical activity: A test of self-determination theory over 6 months. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(1), 19-29. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.08.005>

- Hadden, B. W., Rodriguez, L. M., Knee, C. R., & Porter, B. (2015). Relationship autonomy and support provision in romantic relationships. *Motivation and Emotion*, 39(3), 359-373. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9455-9>
- Hagger, M. S., & Hamilton, K. (2021). General causality orientations in self-determination theory: Meta-analysis and test of a process model. *European Journal of Personality*, 35(5), 710-735. <https://doi.org/10.1177/0890207020962330>
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van Den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 74-89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>
- Hsu, H.-C. K., Wang, C. V., & Levesque-Bristol, C. (2019). Reexamining the impact of self-determination theory on learning outcomes in the online learning environment. *Education and Information Technologies*, 24(3), 2159-2174. <https://doi.org/10.1007/s10639-019-09863-w>
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280-287. <https://doi.org/10.1177/0146167296223006>
- Klassen, R. M., Perry, N. E., & Frenzel, A. C. (2012). Teachers' relatedness with students: An underemphasized component of teachers' basic psychological needs. *Journal of Educational Psychology*, 104(1), 150-165. <https://doi.org/10.1037/a0026253>
- Kowal, J., & Fortier, M. S. (1999). Motivational Determinants of Flow: Contributions From Self-Determination Theory. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 355-368. <https://doi.org/10.1080/00224549909598391>
- La Guardia, J. G., & Patrick, H. (2008). Self-determination theory as a fundamental theory of close relationships. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 49(3), 201-209. <https://doi.org/10.1037/a0012760>
- Lammers, J., Stoker, J. I., Rink, E., & Galinsky, A. D. (2016). To Have Control Over or to Be Free From Others? The Desire for Power Reflects a Need for Autonomy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(4), 498-512. <https://doi.org/10.1177/0146167216634064>
- Mackenzie, C. S., Karaoylas, E. C., & Starzyk, K. B. (2018). Lifespan Differences in a Self-Determination Theory Model of Eudaimonia: A Cross-Sectional Survey of Younger, Middle-Aged, and Older Adults. *Journal of Happiness Studies*, 19(8), 2465-2487. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9932-4>
- Markland, D., Ryan, R. M., Tobin, V. J., & Rollnick, S. (2005). Motivational Interviewing and Self-Determination Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(6), 811-831. <https://doi.org/10.1521/jscp.2005.24.6.811>

- Matosic, D., Cox, A. E., & Amorose, A. J. (2014). Scholarship status, controlling coaching behavior, and intrinsic motivation in collegiate swimmers: A test of cognitive evaluation theory. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 3(1), 1-12. <https://doi.org/10.1037/a0031954>
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T.-Y., & Liu, Z.-Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.002>
- Ng, J. Y. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2012). Self-Determination Theory Applied to Health Contexts: A Meta-Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 325-340. <https://doi.org/10.1177/1745691612447309>
- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7(2), 133-144. <https://doi.org/10.1177/1477878509104318>
- Noels, K. A., Pelletier, L. G., Clément, R., & Vallerand, R. J. (2000). Why Are You Learning a Second Language? Motivational Orientations and Self-Determination Theory. *Language Learning*, 50(1), 57-85. <https://doi.org/10.1111/0023-8333.00111>
- Ntoumanis, N. (2005). A Prospective Study of Participation in Optional School Physical Education Using a Self-Determination Theory Framework. *Journal of Educational Psychology*, 97(3), 444-453. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.97.3.444>
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178-189. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9646-2>
- Oudeyer, P.-Y. (2007). What is intrinsic motivation? A typology of computational approaches. *Frontiers in Neurobotics*, 1. <https://doi.org/10.3389/neuro.12.006.2007>
- Pascoe, L., Spencer-Smith, M., Giallo, R., Seal, M. L., Georgiou-Karistianis, N., Nosarti, C., Josev, E. K., Roberts, G., Doyle, L. W., Thompson, D. K., & Anderson, P. J. (2018). Intrinsic motivation and academic performance in school-age children born extremely preterm: The contribution of working memory. *Learning and Individual Differences*, 64, 22-32. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2018.04.005>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Reeve, J., & Lee, W. (2019). A neuroscientific perspective on basic psychological needs. *Journal of Personality*, 87(1), 102-114. <https://doi.org/10.1111/jopy.12390>

- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Ryan, R. (2009). Self determination theory and well being. *Social Psychology*, 84(822), 848.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450-461. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.3.450>
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.749>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 2, 3-33.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557-1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford publications.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. İçinde *Advances in Motivation Science* (C. 6, ss. 111-156). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>



- Ryan, R. M., Ryan, W. S., Di Domenico, S. I., & Deci, E. L. (2019). The Nature and the Conditions of Human Autonomy and Flourishing: Self-Determination Theory and Basic Psychological Needs. İçinde R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation* (ss. 88-110). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190666453.013.6>
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 7–26). The Guilford Press.
- Ryan, R. M., Soenens, B., & Vansteenkiste, M. (2019). Reflections on self-determination theory as an organizing framework for personality psychology: Interfaces, integrations, issues, and unfinished business. *Journal of Personality*, 87(1), 115-145. <https://doi.org/10.1111/jopy.12440>
- Segar, M. (2015). *No sweat: how the simple science of motivation can bring you a lifetime of fitness*. Amacom.
- Sheldon, K. M., & Prentice, M. (2019). Self-determination theory as a foundation for personality researchers. *Journal of Personality*, 87(1), 5-14. <https://doi.org/10.1111/jopy.12360>
- Stupnisky, R. H., BrckaLorenz, A., Yuhas, B., & Guay, F. (2018). Faculty members' motivation for teaching and best practices: Testing a model based on self-determination theory across institution types. *Contemporary Educational Psychology*, 53, 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2018.01.004>
- Sweet, S. N., Fortier, M. S., Strachan, S. M., & Blanchard, C. M. (2012). Testing and integrating self-determination theory and self-efficacy theory in a physical activity context. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 53(4), 319-327. <https://doi.org/10.1037/a0030280>
- Tang, M., Wang, D., & Guerrien, A. (2020). A systematic review and meta-analysis on basic psychological need satisfaction, motivation, and well-being in later life: Contributions of self-determination theory. *PsyCh Journal*, 9(1), 5-33. <https://doi.org/10.1002/pchj.293>
- Teixeira, P. J., Carraça, E. V., Markland, D., Silva, M. N., & Ryan, R. M. (2012). Exercise, physical activity, and self-determination theory: A systematic review. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9(1), 78. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-78>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 41(4), 213-226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>



- Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Psychological Inquiry*, 11(4), 312–318. <http://www.jstor.org/stable/1449629>
- Van Den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263-280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H., & Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251-277. <https://doi.org/10.1348/096317906X111024>
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. İçinde T. C. Urdan & S. A. Karabenick (Ed.), *Advances in Motivation and Achievement* (C. 16, ss. 105-165). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0749-7423\(2010\)000016A007](https://doi.org/10.1108/S0749-7423(2010)000016A007)
- Vansteenkiste, M., Timmermans, T., Lens, W., Soenens, B., & Van Den Broeck, A. (2008). Does extrinsic goal framing enhance extrinsic goal-oriented individuals' learning and performance? An experimental test of the match perspective versus self-determination theory. *Journal of Educational Psychology*, 100(2), 387-397. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.100.2.387>
- Vasconcellos, D., Parker, P. D., Hilland, T., Cinelli, R., Owen, K. B., Kapsal, N., Lee, J., Antczak, D., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., & Lonsdale, C. (2020). Self-determination theory applied to physical education: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Educational Psychology*, 112(7), 1444-1469. <https://doi.org/10.1037/edu0000420>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Weiss, M. R., Amorose, A. J., & Kipp, L. E. (2012). Youth Motivation and Participation in Sport and Physical Activity. İçinde R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation* (1. bs, ss. 520-553). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0029>
- Williams, G. C., Frankel, R. M., Campbell, T. L., & Deci, E. L. (2000). Research on relationship-centered care and healthcare outcomes from the Rochester biopsychosocial program: A self-determination theory integration. *Families, Systems, & Health*, 18(1), 79-90. <https://doi.org/10.1037/h0091854>



## Dijital Liderlik Araştırmaları Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz

Sevilay Güler<sup>1</sup>

### Özet

Dijitalleşme örgütleri ve iş yapma biçimlerini değiştirmiş ve bu değişim geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesinde yeni bir liderlik ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Örgütler ve çalışma ekosisteminde dijitalleşmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için doğru işler yapabilecek dijital bakış açısı ve beceriye sahip olan kişiler olarak tanımlanan dijital liderler, günümüzün sürekli dijitalleşen dünyasında işletmeler için son derece önemlidir. Dijital liderlik son yıllarda kaçınılmaz bir şekilde ön plana çıkmasına rağmen, kavramla ilgili bilim haritalama araçlarını kullanarak yapılan, araştırma alanının evriminin kapsamlı bir analizi ile ilgili çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle mevcut çalışma, bibliyometrik analiz ve görsel haritalama yoluyla dijital liderlik çalışma alanının yapısını ve evrimini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, araştırmada ilk olarak Scopus veri tabanı kullanılarak dijital liderlik konusunda yapılan yayınlar çeşitli filtrelemelerden geçirildikten sonra 2016-2023 yılları arasında yapılan 60 bilimsel yayın bibliyometrik analiz tekniği ile irdelenmiş ve ulaşılan veriler VOSviewer yazılımı aracılığıyla görselleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre 2019 yılı itibarıyla yayınlarda artış olduğu tespit edilmiş; yayınların çoğunlukla yönetim ve işletme alanında yapıldığı belirlenmiştir. En fazla yayın yapılan ülkenin Almanya, en çok atıf alan kaynağın Peter, Craft ve Lindeque (2020)'ye ait “Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises.” adlı çalışma, en fazla yayın yapan derginin Gruppe Interaktion Organisation Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, dijital liderlikten sonra en sık kullanılan anahtar kelimenin ise “dijital dönüşüm” olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, olgunluk aşamasına henüz girmediği için dijital liderlik kavramının daha fazla araştırmacının ilgisini çekmeye devam edeceğini göstermektedir.

1 Dr., Yalova Üniversitesi, sevilay.guler@yalova.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-3877-6894

## 1. Giriş

Geçtiğimiz yıllarda yaşanan Covid-19 pandemisi, çalışma evreninde uzaktan çalışma biçimini ve sanal örgütleri yaygınlaştırmış, bilgi teknolojilerinin kullanımı iş süreçlerinde olmazsa olmaz hale gelmiştir. Değişim zorunlu olarak ve hızla gerekleşiirken, uzaktan çalışma, sanal ekipler ve uzaktan yönetim birçok örgüt için yeni deneyimler olmuştur (Kirchner vd., 2021). Bugün, daha önce örgütlerde yaygın olmayan veya kabul edilmeyen bazı çalışma türleri (örneğin sanal çalışma) dünyanın dört bir yanındaki çalışanlar için tipik hale gelmiş durumdadır (Wang vd., 2020).

Dijital dönüşüm, insanların çalışma, düşünme ve etkileşim kurma biçimlerini şekillendiren bir iş dönüşümüne yol açmıştır (Nagel, 2020; Hai, vd., 2021). Dijital çalışmaya yönelik hızlı değişimin gelecekte örgütleri nasıl etkileyeceğini öngörmek zor olsa da, etkili dijital dönüşüm programlarını başarmak ve sürdürmenin kolay olmayacağı öngörülmektedir (Wade & Shan, 2020). Bu nedenle, etkili ve kalıcı bir performans elde etmek için liderlik uygulamaları bu yeni dijital iş ortamına uyum sağlamalıdır (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Dijital dönüşüm, liderler için zorlukları temsil ederken (Bartsch, vd., 2021), dijital liderlik (DL), örgütlerin riskler ve sürekli belirsizliklerle başa çıkmasına yardımcı olur (Fenwick, McCahery & Vermeulen, 2021). Bu çerçevede, DL, örgütleri modernize etme çabasında kilit bir unsur haline gelmiştir ve liderler dijital dönüşüm nedeniyle yeni zorluklar yaşarken dijital liderlik konusu ayrıntılı olarak ele alınmaya değerlidir (Peng, 2021; Kane vd., 2019).

Literatürde teknolojik gelişmelerin (veri analizi, bulut bilişim, dijital platformlar vb...) tek başına dijital dönüşümü gerçekleştiremeyeceği; örgütte radikal bir değişim ve yenilenme kültürü gerçekleştirebilecek ve bunu yöneterek sürece dönüştürebilecek vizyona sahip bir lidere ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir (El Sawy, vd., 2016). Bu gereksinim son yıllarda, küresel boyutta yönetim danışmanlığı yapan şirketleri, yöneticileri ve araştırmacıları liderlik türleri konusunda daha detaylı çalışmalar yapmaya sevkemiş ve “dijital liderlik” anlayışı öne çıkmıştır (McKendrick, 2017). Özellikle 2020 yılının ilk çeyreğinden itibaren tüm dünyayı etkileyen ve insanlığın düzenini değiştiren Covid-19 pandemisi ile hemen hemen tüm endüstrilerdeki örgütlerin beklentilerini fazlasıyla aşan bir hızla dijitalleşmeye yönelindikleri göz önünde bulundurulduğunda, dijital dönüşüm sürecinin anahtar unsuru olan liderlerin dijitalleşme kapasite ve yetkinlikleri ilgi çeker hale gelmiştir. Örgütler bu yeni çalışma biçimine uyum sağlayacak ve bu düzeni etkili ve verimli bir şekilde yönetecek yeni bir liderlik modeline gereksinim duymuştur. Endüstri 4.0 ile başlıayan ve pandemi ile hızlanan dijitalleşme

ile örgütlerin ihtiyaç duyduğu yeni liderlik anlayışı “dijital liderlik” olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu anlatılanlar ışığında, çalışmada dijital liderlik kavramının evrimsel süreci bibliyometrik analiz yoluyla incelenmiş ve konu ile ilgili yapılan yayınlar analiz edilmiştir. Bu çalışmanın, dijital liderlik hakkında çalışmak isteyen araştırmacılara kapsamlı bilgiler sunmasından ve yol gösterici olmasından dolayı önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede, çalışmada aşağıdaki temel araştırma sorusuna cevap aranmaktadır:

“DL araştırma alanının yapısı nedir ve gelişimi nasıl olmuştur?”

Bu çalışma, 2016-2023 yılları arasında yayınlanmış Scopus veri tabanındaki yayınları inceleyerek DL alanına kapsamlı ve bütünsel bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Böylece bu bibliyometrik analiz, yeterince kapsamlı olmayan bir literatür taramasını veya alandaki yayınlar arasındaki ilişkileri yeterince vurgulamayan meta-analizleri tamamlayabilir ve alandaki boşlukları göstererek DL konusunda gelecek araştırmalara rehberlik edebilir (Ertz & Leblanc-Proulx, 2018; Zupic & Čater, 2015).

Bibliyometrik analiz, bibliyografik materyali incelemek ve araştırma alanını öznel önyargı olmaksızın haritalamak için kullanılan nicel bir araştırma yaklaşımıdır (Zupic & Čater, 2015). Bibliyometrik analiz alandaki en etkili çalışmaları ve yazarları, en çok kullanılan anahtar kelimelerin gelişimini, en çok ilişkili konuları ve baskın sonuçları gün ışığına çıkarır. Ağ analizinin görselleştirme tekniği, araştırma alanının analizini tamamlar (Cobo vd., 2011). Bu çalışmada, VOS (benzerliklerin görselleştirilmesi) algoritmasını kullanan ağ analizi için VOSviewer kullanılmıştır. VOS algoritması nesnel arasındaki benzerlikleri (örn. alıntılar) konularına göre görselleştirir ve mesafe benzerliklerini yansıtır (van Eck & Waltman, 2010). Ağ analizi, ağ düğümlerinin analiz birimlerini (ör. belgeler, yazarlar, dergiler, sözcükler) temsil ettiği ve ağ bağlarının en güçlü olanların birbirine yaklaştığı benzerlik bağlantılarını temsil ettiği bilimsel alanların görselleştirilmesine olanak tanır (Zupic & Čater, 2015). Bibliyometrik araçlar ve ağ analizi, yapılandırılmamış verileri titiz yollarla anlamlandırarak ve alanı anlamlı şekillerde ilerleterek DL alanının ilerlemesine ve bu alandaki bağlantılı konulara ilişkin benzersiz bir anlayış geliştirir (Donthu vd., 2021).

DL alanının bibliyometrik analizi, DL alanının özelliklerini görsel olarak haritalamak, kavramsal öğelerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu sunmak ve araştırma alanının eğilimlerini ortaya çıkarmak için önemlidir (Donthu vd., 2021; Marsilio vd., 2011). Ayrıca, DL alanı sürekli artan bir ilgi görmektedir (Zeike vd., 2019). Bu nedenle, bu çalışmanın araştırmacılara ve uygulayıcılara çeşitli faydaları vardır: DL alanının evrimsel nüanslarını ortaya çıkarırken bu alanda ortaya çıkan konulara ışık tutmak (Donthu vd.,

2021); Şeffaf ve tekrarlanabilir protokollerin uygulanması yoluyla büyüyen DL alışmaları kütlesini özümsemek için araştırmacılara yardımcı olmak; DL konusunda kapsamlı, bütünsel bir analiz sağlamak ve gelecekteki çalışmalar için potansiyel araştırma yollarını kolaylaştırmak (Williams vd., 2021).

Ayrıca DL, günümüzün dijital trendlerinde hızlı bir karar alma sürecini ilerletmede ve değişimi teşvik etmede liderlik rolü çok önemli olduğundan, çalışmaya değerlidir (Jäckli & Meier, 2020). Dijital dönüşüm, liderlerin belirsizlik zamanlarında gelişmek için yeni yollar keşfetmesini gerektirdiğinden, DL olgusunu incelemek, kuruluşlar için önemlidir (Matzler, vd., 2018). Bu nedenle çalışma, bibliyometrik araçları ve ağ analizini kullanarak alanın kapsamlı bir incelemesini sunmaktadır.

## **2. Kavramsal Arka Plan**

Literatürde, sanal dünyada dijital araçlarla çalışan bir liderliğin insani yönü olarak kavramsallaştırılan (Narbona, 2016) veya karar verme sürecini desteklemek için liderlik yetenekleri ve dijital teknolojinin bir kombinasyonu (Sasmoko vd., 2019) Şeklinde tanımlanan DL, endüstri 4.0 ile ilişkili yeni bir liderlik tarzıdır. İlk üç sanayi devrimi sırasıyla mekanik üretim, elektrik ve bilgi teknolojilerinden oluşuyordu. Yeni iş modellerinin yaratıldığı dördüncü sanayi devrimi, insandan cihaza ve cihazdan cihaza iletişimin yanı sıra nesnelerin internetinin üretime girmesiyle ilgilidir. Teknoloji temalı bir proje ve yeni bir üretim tarzı olarak kabul edilen endüstri 4.0'ın gelişimi, yalnızca dijital liderliğin ortaya çıkmasına neden olmakla kalmamış, aynı zamanda dijitalleşme ve dijital dönüşümün başlatılmasında da önemli hale gelmiştir. Dijitalleşme, birçok örgütün alışma Şeklini değiştirmiştir; ancak örgütler hiçbir zaman kendi başlarına dönüşmezler. Bir örgütte bu tür bir teknolojik dönüşümü veya değişimi mümkün kılan en önemli faktör, liderlerinin dijitalleşme konusundaki vizyonudur (Kane, vd., 2019; Bach ve Sulíková, 2021).

Günümüzün endüstriyel ve sosyal dünyasında genişbant internet erişimi, mobil akıllı cihazlar, yapay zekâ, sanal gerçeklik ve daha pek çok teknoloji tabanlı uygulama yaşamının her alanında yerini almıştır. Bu kapsamda, dijital dünyayı etkin bir Şekilde yönetebilen liderler, örgütlerin dijital dönüşümüne de anlamlı bir katkı sağlayabilir. Liderler, alışanları seçme, eğitim ve etkileme rolleriyle örgütler için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, dijitalleşme ile köklü bir dönüşümün gerçekleştiği çağın hızla gelişen dijital ortamında, liderlerin çalışanları dijital yetkinliklerini geliştirmek için desteklemesi ve motive etmesi önemlidir (Tigre, vd. 2023).

Dijital liderlik, tüm paydaş gruplarında davranışların ve kurumsal performansın değişimini ve gelişimini desteklemek için modern bilgi

teknolojilerinin aracılık ettiği bir sosyal etki süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan dijital liderler, çoklu liderlik yaklaşımlarını benimseyerek dijital dönüşüm süreçlerini tutarlı bir şekilde yönetmeyi amaçlar. Bu nedenle, etkili dijital liderlik, empatik bir problem çözme perspektifi, hızlı, doğru ve katılımcı karar verme yeteneğinin yanı sıra etkili ağ kurma becerileri gerektirir. Ayrıca literatürde dijital okuryazarlık, vizyon, müşteri odaklılık, çeviklik, risk alma ve iş birliği gibi dijital liderliğin çeşitli niteliklerine de vurgu yapılmaktadır (Promsri, 2019; Phakamach, Panjarattanakorn & Onsampant, 2023).

Dijital liderlerin temel nitelikleri (i) dijital teknoloji kullanımı, (ii) dijital dönüşüm için destek, (iii) teknoloji tabanlı profesyonel gelişim için destek, (iv) bir dijital öğrenme kültürü için destek ve (v) dijital liderlik becerileri (teknoloji kullanımı, yönetim becerileri ve bireysel beceriler) şeklinde ifade edilmektedir (Karaköse, vd., 2021). Bu kapsamda dijital liderlik, bilgisayarları bir araya getirmek, çalıştırmak veya uzman bir programcı olmak değildir. Dijital liderler, dijital çağın taleplerini karşılamak için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak bir organizasyonu etkili bir şekilde yönetme yeteneğine sahip vizyon sahibi kişilerdir (Bresciani, vd. 2021). Dijital liderler, çok çeşitli dijital teknolojileri kullanarak bir örgütün ve çalışanlarının yaşamını, esenliğini ve koşullarını iyileştirebilir (Miller, 2018).

Geçtiğimiz yıllarda yaşanan covid-19 pandemisi gibi, kriz zamanlarında liderlerin belirli zorlukların üstesinden gelmek için farklı roller üstlenmeleri gerekebilir. İş dünyası hızlı bir değişim ve gelişim dönemini tetikleyen yeni dijital koşullara uyum sağlamak için pandeminin başından itibaren iş yapma modellerini değiştirmek zorunda kalmıştır (Sugita, vd. 2021). Bu zorlu süreçler, liderlerin dijital yetkinliklerini daha da önemli hale getirmiş ve pandemi sırasında dijital liderliğe yönelik araştırma ilgisinin arttığı görülmüştür (Antonopoulou, vd., 2021; Bizilj, vd., 2021). Dijital liderlik önemli bir araştırma ilgisi toplamasına rağmen alan yazında gelişen dijital liderlik alanını kapsamlı bir şekilde inceleyen bibliyometrik yöntemlere ve bilim haritalama araçlarına dayalı analizler sınırlı sayıdadır. Bu nedenle, bu araştırma, bibliyometrik ve bilim haritalama yöntemlerini kullanarak dijital liderlik bilgi tabanının entelektüel yapısını ve gelişimini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

### 3. Yöntem

Bu çalışmada, araştırma bilgisini iletirmek için geçmiş araştırmaları özetlemekle ilgili olan bibliyometrik analiz kullanılmıştır (Zupic & Čater, 2015). Bibliyometrik analiz, etkiyi ölçmek için bilimsel yayınların geçmişini nicel olarak inceler (Lee vd., 2005). Fahimnia ve diğerlerini (2015) takiben,

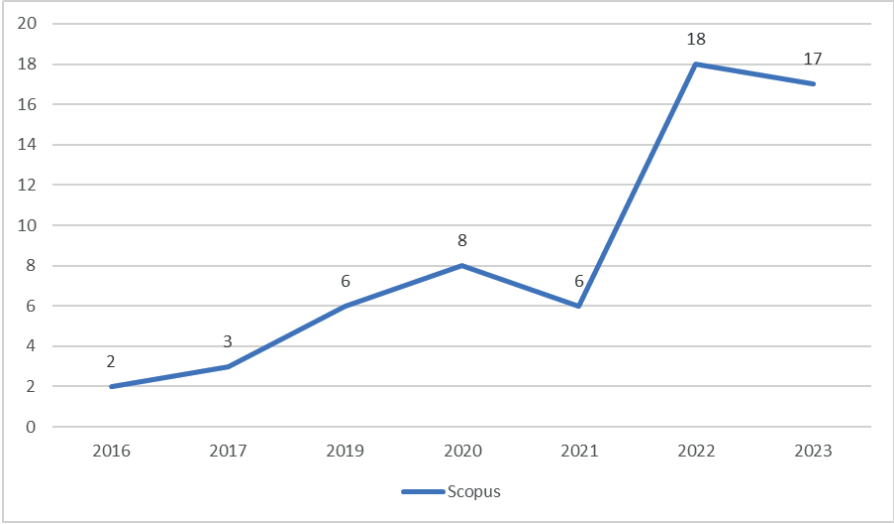


yüksek etkili çalışmaları ve yazarları belirlemek ve alanda gelecekteki araştırmalar için içgörülere katkıda bulunan araştırma konularını analiz etmek için dört aşamalı bir teknik (arama anahtar kelimelerinin belirlenmesi, veri temizleme ve biçimlendirme, ilk analiz ve veri analizi) kullanılmıştır.

Araştırmada öncelikle 31.07.2023 tarihinde Scopus veri tabanında “digital leadership” anahtar kelimesi girilerek veri tabanı taranmıştır. Veri tabanında zaman aralığı olarak tüm yıllar seçilmiş olmasına rağmen, dijital liderlik araştırmalarının 2016 yılından itibaren veri tabanında olması nedeniyle 2016-2023 tarih aralığındaki bilimsel yayınlar araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında, ulaşılan verileri görselleştirmek için ağ verisine dayalı haritaları oluşturmak, görselleştirmek ve keşfetmek için kullanılan bir program olan VOSviewer yazılım programı kullanılmıştır (Van Eck ve Waltman, 2020). VOSviewer, haritalama analizi için kullanılan diğer programlardan (SciMAAt, Bibexcel vb.) farklı olarak, grafik sunumuna da önem vermesi nedeniyle bu çalışmada tercih edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda değerlendirmeler yapılarak, VOSviewer aracılığıyla dijital liderlikle ilgili yayınlanmış çalışmalar; araştırmaların yıllara göre dağılımı, yayın yapılan araştırma alanları ve en çok yayın yapılan ülkeler, metin verisine dayalı haritalama, anahtar kelime analizi, ortak yazarlılık, atıf ve ortak atıf analizleri gerçekleştirilmiş ve aşağıda bulgular kısmında sunulmuştur.

#### **4. Bulgular**

Scopus veri tabanında 2016-2023 yılları arasında yayımlanan toplam 60 bilimsel araştırma makalesine ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgular ışıkında yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımı, araştırma alanları ve en çok yayın yapılan ülkelerin dağılımları belirlenmiştir. Erişilen çalışmaların yıllara göre dağılımı Grafik 1’de gösterilmiştir.

**Grafik 1. Dijital liderliğe ilişkin yapılan yayımların yıllara göre dağılımı**

Yukarıda Grafik 1.'de görüldüğü üzere dijital liderlik konusunda yapılan yayınlar 2019 itibariyle artışa geçmiştir. Araştırmanın 2023'ün ilk 7 ayını kapsadığı göz önünde bulundurularak 2023'te neredeyse bir önceki yılın yayın sayısının yakalanmış olması konuya artan ilginin göstergesidir. Yayınların araştırma alanlarına yönelik sıralaması Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Dijital liderliğe ilişkin yapılan yayımların araştırma alanları**

Araştırma alanı	Scopus
İşletme, Yönetim ve Muhasebe	60
Sosyal Bilimler	18
Karar Bilimleri	11
Psikoloji	8
Bilgisayar bilimleri	8
Mühendislik	7
İktisat, Ekonometri ve Finans	5
Sanat ve Beşerî Bilimler	1

Tablo 1 incelendiğinde dijital liderlik konusunda yayın yapılan alanlar gösterilmektedir. Bu tabloya göre dijital liderlik konusunda en çok yayın

yapılan alanların sırasıyla işletme, yönetim ve muhasebe (60 yayın), sosyal bilimler (18 yayın), ve karar bilimleri (11 yayın) olduğu görölmektedir. Burada göz önünde bulundurulması gereken bir yayının aynı zamanda birden fazla araştırma alanına girebileceğidir. Bu yayınlar ülke bazında incelendiğinde ise Tablo 2 karşımıza çıkmaktadır.

*Tablo 2. Dijital liderlik konusunda en çok yayın yapılan ölkeler*

Ölke	Scopus yayın sayısı
Almanya	15
Endonezya	9
İngiltere	7
ABD	6
Malezya	5
Çin	5
Hindistan	4
Fransa	3
Türkiye	2
İsviçre	2

Tablo 2 en çok yayın yapılan ilk 10 ölkely göstermektedir. Buna göre tablo incelendiğinde dijital liderlik konusunda en çok yayın yapan ölke Almanya olarak görölmektedir. Almanya'dan sonra en çok yayın yapan ölkeler ise Endonezya ve İngiltere olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan yayınların dergilere göre dağılımı ise Tablo 3'te sunulmuştur.

*Tablo 3. Dijital liderlik konusunda yapılan yayınların dergilere göre dağılımı*

Dergi adı	Yayın sayısı
Gruppe Interaktion Organisation Zeitschrift Fur Angewandte Organisationspsychologie	5
Polish Journal Of Management Studies	3
Management Science Letters	3
TEM Journal	2
Research Technology Management	2
Journal Of Higher Education Policy And Leadership Studies	2



kullanım sıklığı ve renk kümelerine göre anahtar kelimeler aşağıda Tablo 4'te sunulmuştur.

*Tablo 4. Dijital liderlik konusunda yazarların en çok kullandığı anahtar kelimeler*

Anahtar kelime	Kullanım sayısı	Renk kümesi
Dijital Liderlik	43	
Dinamik yetenekler	3	
Pazar yönelimi	3	Yeşil
Dijitalleşme	2	
Dijital işyeri	2	
Dinamik yetenek	2	
Dijital dönüşüm	19	
Dijital dönüşüm lideri	3	Mavi
Yapay zekâ	2	
Güven	2	
Liderlik	8	
Dijital inovasyon	5	Sarı
Sosyal medya	3	
İletişim	2	
Dijital strateji	3	
Kobi	3	
Çeviklik	2	
Değişim yönetimi	2	Kırmızı
Çok yönlülük	2	
Dijital yönetim	2	
Dijitalleşme	2	
Dijital okuryazarlık	2	
E-liderlik	3	Lila
Yüksek öğrenim	5	
Endüstri 4.0	2	Türkuaz
İş modeli inovasyonu	2	
Dijital olgunluk	2	Türuncu
Dijital yetenekler	2	

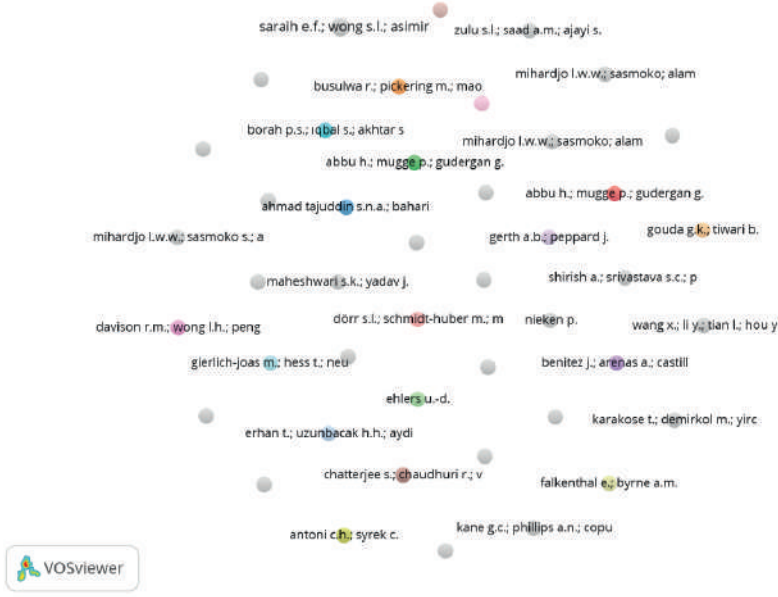
Bibliyografik verilere dayalı haritalama analizi kapsamında ortak yazarlık (co-authorship), atıf (citation) ve ortak atıf (co-citation) analizleri yapılmıştır. Bu sayede dijital liderlik konusunda çalışma yapan önemli yazarların, dokümanların ve ülkelerin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

#### 4.2. Ortak Yazarlık Analizi

Ortak yazarlık analizi ile dijital liderlik konusunda en çok iş birliği içinde olan yazarların ve ülkelerin ağ haritalarından da aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

#### 4.2.1. Yazarlar

Analiz kapsamında dijital liderlik konusunda en fazla ortak yazarlığı olan araştırmacılara yer verilmiştir. Şekil 2’de birbirleriyle en fazla iş birliği içinde olan yazarların isimlerinin ağ haritası gösterilmiştir.

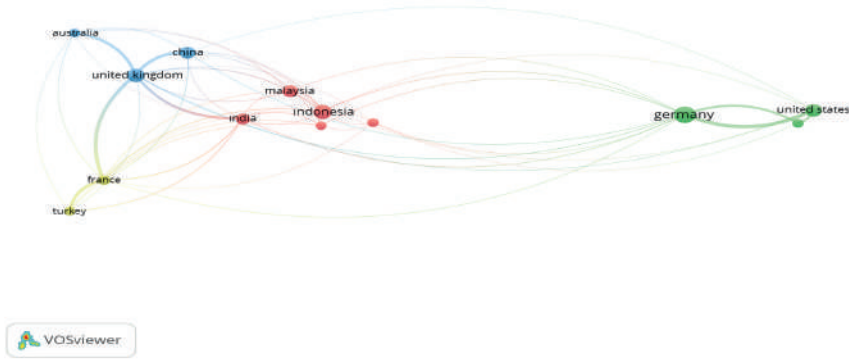


Şekil 2. Ortak Yazar ağ haritası

Şekil 2’de atıf sayısı en az 2 ve doküman sayısı en az 1 seçilerek elde edilen analiz sonucu sunulmuştur. Buna göre dijital liderlik konusunda ortak yazarlık bağlarının oldukça zayıf olduğu anlaşılmaktadır. Dijital liderlik konusunda en üretken yazarlar ise Mihardjo, L.W.W. (4 makale) ve Sasmoko, S.’dir (4 makale).

#### 4.2.2. Ülkeler

Dijital liderlik konusunda en fazla yayın yapılan ülkeler ve iş birliği içinde olan ülkelerin ağ haritasını belirlemek için yapılan analiz sonucu Şekil 3’te gösterilmiştir.



*Şekil 3. Ülkeler arası ağ haritası*

Şekil 3'te görüldüğü üzere en fazla iş birliği içinde olan ülkeler 4 farklı renkte kümelenmiştir. Buna göre en fazla yayın üretilen ülke olan Almanya, ABD ve İtalya ile yeşil renkte; Endonezya, Malezya, Hindistan, İsviçre ve Güney Afrika kırmızı renkte; İngiltere, Çin ve Avustralya mavi renkte; Türkiye ve Fransa ise sarı renkte kümelenmektedir.

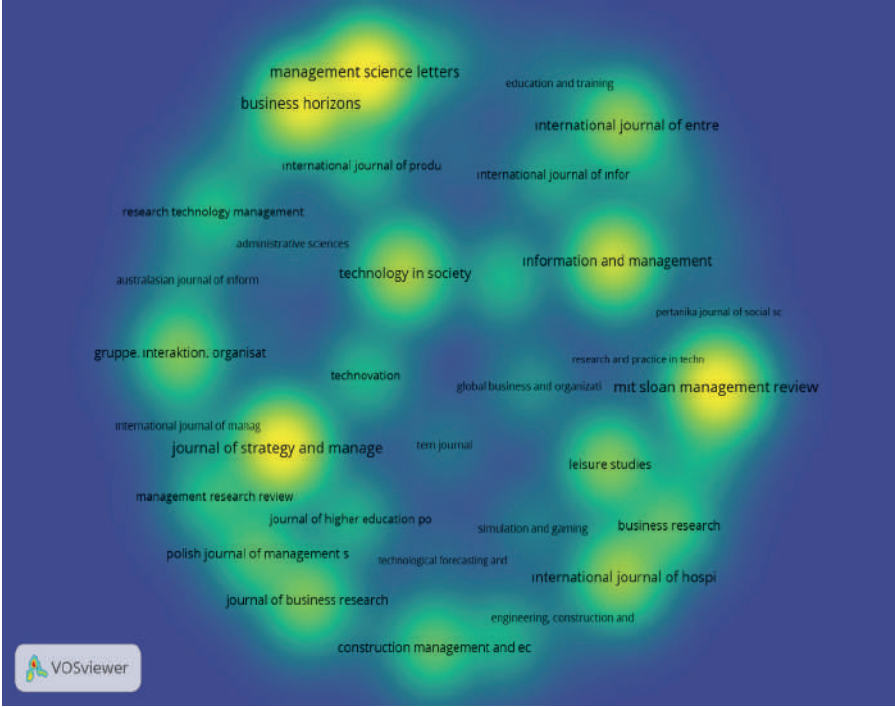
### **4.3. Atıf Analizi**

Dijital liderlik konusunda yapılan atıf analizi kapsamında dergilerin, kaynakların ve yazarların atıf analizi incelenmiştir.

#### **4.3.1. Dergiler**

Dijital liderlik konusunda Scopus veri tabanında en fazla atıf alan dergilerin ağ haritası Şekil 4'te gösterilmektedir.



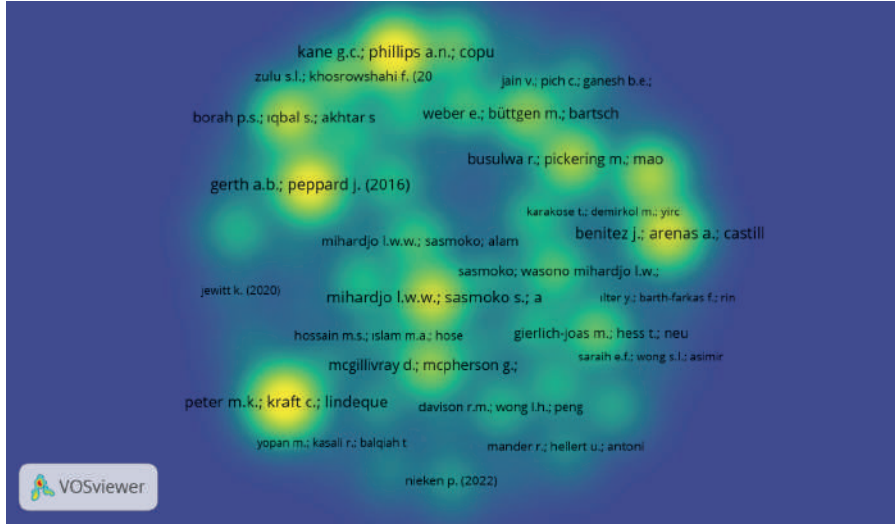


*Şekil 4. Atıf Analizi en çok atıf yapılan dergi ağı haritası*

Şekil 4.'e göre analiz sonucunda 49 dergi arasında en çok alıntı yapılan dergi Management Science Letters (78 alıntı) olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci sırada ise Journal of Strategy and Management dergisi (73 alıntı) yer almaktadır.

### 4.3.2. Kaynaklar

Dijital liderlik konusunda en fazla atıf alan kaynakların ağı haritası Şekil 5'te sunulmuştur.

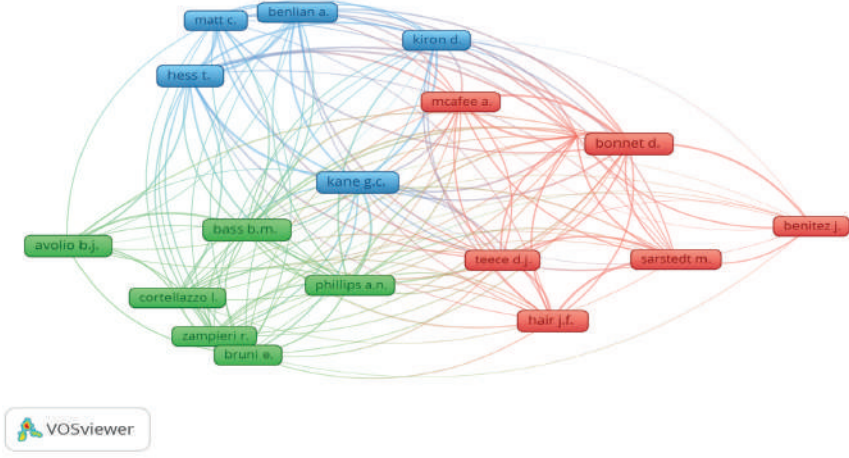


Şekil 5. Kaynak atıf ağ haritası

Şekil 5.'e göre dijital liderlik konusunda en çok atıf alan kaynak 73 atıf ile Peter, M.K., Kraft, C. ve Lindeque, J. (2020)'ye ait "Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises" adlı çalışmadır. Makalede İsviçre işletmelerinde dijital dönüşümün stratejik eylem alanları araştırılmış ve dijital liderlik dijital dönüşümün en önemli itici güçlerinden biri olarak vurgulanmıştır. Dijital liderlik atıf analizinde en çok atıf alan ikinci kaynak ise 72 atıf ile Kane ve arkadaşlarına (2019) ait "How digital leadership is(n't) different" adlı makaledir.

#### 4.3.3. Ortak Atıf Analizi

Ortak atıf analizi, bilimin bilişsel yapısını incelemek için benzersiz bir yöntem olarak ele alınmaktadır. Ortak atıf (Co-citation) analizi, kaynak makalelerde birlikte alıntılanan makale çiftlerinin izlenmesini içermektedir. Aynı makale çiftleri birçok yazar tarafından birlikte alıntılındığında, araştırma kümeleri oluşmaktadır (Surwase vd., 2011). Buna göre Scopus veri tabanında dijital liderlik konusunda yapılan ortak atıf analiz kapsamında ortak atıfta bulunan yazarların ağ haritasını belirlemek için minimum sayıdaki alıntı sayısı 15 olarak seçilerek yapılan analiz sonucu Şekil 6'da gösterilmiştir.



*Şekil 6. Ortak Atıf Analizi*

Şekil 6'ya göre Scopus veri tabanında dijital liderlik konusunda yapılan çalışmalarda en çok ortak atıf yapılan yazarlar; Hess, T. (32 atıf) Kane, G.C. (25 atıf) ve Avolio, B.J. (24 atıf) olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Günümüzde dijitalleşme kaçınılmaz bir şekilde örgütleri ve iş ekosistemini etkilemektedir. Örgütlerin stratejik başarısında yadsınamaz bir etkiye sahip olan liderlerin değişen ve dijitalleşen dünyaya uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı bibliyometrik analiz ve haritalama yaklaşımı yoluyla dijital liderlik konusunda yapılan yayınların evrimini yazar, kaynak, ülke, alıntı, anahtar kelime kapsamında belirlemektir. Araştırma kapsamında Scopus veri tabanında “işletme, yönetim ve muhasebe” alanında dijital liderlik konusunda yayınlanan makaleler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda konu ile ilgili; 2016-2023 yılları arasında 60 adet makalenin yayımlandığı görülmüştür.

Dijital liderlik konusunda yapılan yayınların yıllara göre dağılımı incelendiğinde, kavramın 2016 yılı itibariyle makalelerde kullanılması oldukça yeni olduğu ve yayınların sayısında son yıllarda artış olduğu görülmüştür. Belirli bir araştırma alanındaki bilimsel yayınların genel büyümesini açıklayan modellerden biri olan Price yasasına göre, bir araştırma alanının büyümesi dört evrede gerçekleşir: 1) ilk dikkat çekici çalışmalar aşaması: küçük bir bilim insanı grubunun daha önce çalışılmamış

yeni bir alanda araştırma yaparak yayın yapmaya başladığı evre, 2) yayın sayısının bir önceki dönemle karşılaştırıldığında yeni bakış açıları sonucunda kat kat artması aşaması, 3) bilgi gövdesinin güçlenmesi aşaması ve 4) yayın sayısının azalması aşaması (Bütüner, 2021; Erer, Demirel & Savaş, 2023). Dijital liderlik Price yasası üzerinden değerlendirildiğinde, 3. evre olan bilgi gövdesinin güçlenmesi aşamasında konumlandırılabilir. Özellikle 2019 yılı itibariyle gerçekleşen artışta en önemli etkenin covid-19 pandemisi olduğu düşünölmektedir. Pandemi ile birlikte hayatın olağan akışı değişmiş, çevresel belirsizlikler artmış ve örgütler hayatta kalabilmek için iş yapma biçimlerini değiştirmek zorunda kalmıştır. Tüm bunlar neticesinde dijital teknolojiler aracılığıyla uzaktan çalışma biçiminin yaygınlaşması, örgütlerde dijitalleşmenin de hızlı bir şekilde artmasıyla yeni bir liderlik modeline ihtiyaç duyulmuş ve dijital liderlik kavramı öne çıkmıştır. Ayrıca konunun yeniliği ve yayınlandığı dergilerin çeşitliliği, dijital liderliğin birkaç farklı alandan ilgi gördüğünü doğrulamaktadır.

Araştırma sonucunda Almanya'nın dijital liderlik konusunda en çok yayın yapan ülke olduğu tespit edilmiştir. Endüstri 4.0 kavramının 2011 yılında ilk kez Almanya'da Hannover Fuarı'nda ortaya atılmış olması, Alman hükümetinin dijitalleşmeye önem vermesi ve bilişim teknolojileri konusunda lider olma çabası ülkede dijital liderlik konusunda yapılan bilimsel araştırmalara da ilgi duyulmasına neden olmuş ve bu da yapılan analiz sonucunda kendini göstermiştir.

Anahtar kelime analizine göre incelenen çalışmalar 7 farklı kümede toplanmıştır. Yazarların en çok kullandığı anahtar kelimeler birbirleriyle ilişkisine göre renk kümelerine ayrılmıştır. Bu sayede dijital liderlik konusunun en çok hangi konularla birlikte ele alındığı ortaya çıkartılmıştır. Örneğin sarı kümede bulunan liderlik ve dijital inovasyon anahtar kelimeleri kapsamındaki çalışmaların içerikleri incelendiğinde karşılaşılan bazı çalışmalar şunlardır: Abbu vd. (2022a), inovasyon hızının artmasıyla liderlerin daha hızlı aksiyon almaları ve örgütleri şimdiye kadar olandan daha hızlı dönüştürmeleri gerektirdiğinden bahsetmektedir. Başarılı bir dijital dönüşüm için gereken liderlik yetkinlikleri bugün geçmişte en etkili olduğu kanıtlanmış olanlardan farklıdır. Bu süreci bilgi teknolojilerinden insan kaynaklarına kadar teknolojik alt yapı ile etkili bir şekilde yönetebilecek liderlere ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaca cevap verebilecek olanlar dijital liderlerdir. Başka bir araştırmada, dijital liderliğin örgüt sahasını dijitalleştirerek inovasyon performansını etkilediği ortaya konulmuştur (Benitez vd., 2022). Cahyadi ve Magda (2021), yapmış oldukları araştırmada G20 ülkelerinin dijital liderlik becerilerini dijital hazırbulunuşluk, inovasyon ve rekabetçilik 4.0 açısından inceleyerek, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Sonuç olarak G20

ülkelerinin dijital hazırlık, inovasyon ve rekabet edebilirlik 4.0'da dijital liderlik becerisine sahip oldukları tespit edilmiştir. Buna göre sarı kümede yer alan anahtar kelimeler çerçevesinde dijital liderlik ve inovasyon arasında yakın bir ilişki olduğu ve her iki kavramın birbirlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılabılır.

Mavi kümede konumlanan dijital dönüşüm ve dijital dönüşüm lideri anahtar kelimeleri kapsamındaki çalışmaların içerikleri incelendiğinde karşılaşılan bazı araştırmalar şöyledir: Abbu ve arkadaşları (2022b), örgütlerin dijital dönüşümünün akıl almaz bir hızla sürdüğünü, bazı kurumların öncü statüsüne yükselirken, bazılarının bu geçişi zor buldukları için geride kaldıklarından söz etmiştir. Araştırmacılara göre dijital liderler, bu radikal ve çoğu zaman riskli girişimlerde örgüte ve çalışana güven verebildikleri için dijital dönüşüm başarılarında çok önemli bir rol üstlenmektedir. Karippur ve Balaramachandran (2022), dijital dönüşüm konusunda gelişen farkındalık, örgütlerin liderlik ve ilgili temel uygulamalar hakkında görüşlerine güçlü bir ışık tuttuğundan ve birçok örgüt ilgili liderlik uygulamalarını geliştirmek için yeteri kadar hızlı hareket etmediğinden, yeni dijital örgüte geçiş hızının daha da büyük liderlik eksiklikleri ortaya çıkardığından bahsetmişlerdir. Çalışmada bu eksikliğin dijital liderlik ile giderileceği tavsiye edilmektedir. Van Outvorst vd. (2017) ise araştırmalarında dijital dönüşümün, örgütlerin iş yapma şekli ve insanlar ve bilgiyi paylaşan ağ örgütleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak dijital liderliğin bu gelişmelerden etkilendiği ifade edilmiştir. Yine çalışmada dijital liderlerin üzerinde durması gereken konulara öneri olarak, iletişim için ekstra ihtiyaçlar, bilgi kalitesi, sürekli değişen ağ örgütleri sunulmuştur.

Yeşil kümede yer alan dijital liderlik dinamik yetenekler ve pazar yönelimi anahtar kelimeleri kapsamındaki çalışmaların içerikleri incelendiğinde karşılaşılan bazı araştırmalar şöyledir: Mihardjo vd. (2019) çalışmalarında, pazar yönelimine dayalı olarak stratejik ittifak ve dinamik yetenek geliştirmede dijital liderliğin etkisini incelemektedir. Araştırma sonuçları dijital liderlik ile stratejik ittifakın gelişimi ve pazar eğilimine dayalı dinamik yetenekler arasındaki doğrudan ve dolaylı önemli etkileri doğrulamaktadır. Karippur ve Balaramachandran (2022) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada dönüşümcü liderlik kuramı, çok yönlülük ve dinamik yetenekler incelenmiş ve dijital bir girişim için en uygun liderlik nitelikleri ve uygulamaları önerilmiştir. Tavsiye edilen araştırma modeli Asya Pasifik bölgesinden bir grup lider ve üst düzey yönetici üzerinde test edilmiştir. Sonuç olarak en etkin liderlik modelinin dijital liderlik olduğu bu tür liderlik modelinin stratejik önceliklerinin olduğu ifade edilmiştir.

Anahtar kelime analiziyle ilgili verilen bilgiler özetlendiğinde, dijital liderlik konusu ile birlikte en fazla ele alınan konular; dijital dönüşüm, dijital inovasyon, dinamik yetenekler ve liderliktir. İleride bu konu hakkında çalışacak araştırmacılar için belirtilen anahtar kelimelerin pusula niteliğinde olacağı düşünölmektedir. Konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılar dijital liderlik kavramının hangi kavram ve konularla birlikte ele alınarak değerlendirilebileceğine ilişkin bilgilere bu analiz sayesinde rahatlıkla erişebilecektir. Ayrıca alandaki boşluklar ve henüz ilişkilendirilmemiş kavramlarda bu analiz sayesinde daha kolay keşfedilebilir.

Atıf analizine göre; en çok atıf alan kaynağın 73 atıf ile Peter, M.K., Kraft, C. ve Lindeque, J. (2020)'ye ait "Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises" adlı çalışma olduğu, en çok alıntı yapılan derginin ise Management Science Letters (78 alıntı) dergisi olduğu belirlenmiştir. Konu hakkında en fazla makale yayımlayan derginin 5 makale ile Gruppe Interaktion Organisation Zeitschrift Fur Angewandte Organisationspsychologie dergisi olduğu görölmektedir. Ortak atıf analizine göre dijital liderlik konusunda yapılan çalışmalarda en çok ortak atıf yapılan yazarlar; Hess, T. ve Kane, G.C. ve Avolio, B.J., olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu konuya ilgi duyanların ve gelecekte çalışma yapacak araştırmacıların bahsi geçen yazarları, kaynakları ve dergileri takip etmeleri tavsiye edilebilir.

Dijital liderlik alanına ilişkin araştırmalar ve bunların önemi her geçen gün artmaktadır. Bu sebeple araştırmada elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçların dijital liderlik alanına katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Bu çalışma, dijital liderlik araştırma alanının entelektüel yapısını ve gelişimini tanımlayarak literatüre önemli katkı sağlasa da, her çalışmada olduğu gibi bazı sınırlılıklar da taşımaktadır. Veri seti Scopus veritabanında endekslenen işletme yönetim ve muhasebe alanında dijital liderliğe odaklanan dergi makaleleriyle sınırlıdır. Bu veri tabanı önemli sayıda dergi ve makale içermesine ve bibliyometrik ve bilimsel haritalama analizi için en uygun veri tabanlarından biri olarak kabul edilmesine rağmen, veri seti ilgili araştırma alanında yayınlanan bazı makaleleri yanlışlıkla atmış olabilir. Gelecek araştırmalarda Web of Science gibi farklı veri tabanları, diğer dökümanlar, ulusal endeksler ve ulusal lisansüstü tezler analiz edilebilir.



## Kaynakça

- Abbu, H., Mugge, P. & Gudergan, G. (2022a). Successful digital leadership requires building trust. *Research-Technology Management*, 65(5), 29-33.
- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G. & Kwiatkowski, A. (2022b). Measuring the human dimensions of digital leadership for successful digital transformation digital leaders can use the authors' digital leadership scale to assess their own readiness and ability to accelerate digital transformation. *Research-Technology Management*, 65(3), 39-49.
- Agustina, R., Kamdi, W., Hadi, S., & Nurhadi, D. (2020). Influence of the Principal's Digital Leadership on the Reflective Practices of Vocational Teachers Mediated by Trust, Self Efficacy, and Work Engagement. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(11), 24-40.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., Beligiannis, G.N. (2021). Associations between traditional and digital leadership in academic environment: During the COVID-19 pandemic. *Emerg. Sci. J.*, 5, 405-428.
- Bach, C., Sulíková, R. (2021). Leadership in the Context of a New World: Digital Leadership and Industry 4.0. *Manag. Glob. Transit.* 19, 209-226.
- Bartsch S., Weber E., Büttgen M., Huber A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A. ve Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: the role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
- Bizilj, S.; Boštjančič, E.; Sočan, G. (2021). Perceived efficacy of virtual leadership in the crisis of the covid-19 pandemic. *Chang. Soc. Pers.*, 5, 389-404.
- Bresciani, S.; Ferraris, A.; Romano, M.; Santoro, G. (2021). Digital Leadership. In *Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World*; Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., Santoro, G., Eds.; Emerald: Bingley, UK, ss. 97-115.
- Bütüner, O. (2021). Toplam kalite yönetiminin görsel haritalama teknikleri açısından değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 705-730.
- Cahyadi, A. & Magda, R. (2021). Digital leadership in the economies of the G20 countries: A secondary research. *Economies*, 9(1), 32.
- Cobo M. J., López-Herrera A. G., Herrera-Viedma E., Herrera F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the fuzzy sets theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146-166. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>



- Contreras F., Baykal E., Abid G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020>.
- Dewi, R. K. & Sjabadhyni, B. (2021). Digital leadership as a resource to enhance managers' psychological well-being in the covid-19 pandemic situation in Indonesia. *South East Asian Journal of Management*, 15(2), 154-168.
- Donthu N., Kumar S., Mukherjee D., Pandey N., Marc W. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- El Sawy O. A., Amsinck H., Kraemmergaard P., Vinther A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *Mis Quarterly Executive*, 15(2), 141-166.
- Erer, B., Demirel, E., & Savaş, Y. (2023). Bibliometric analysis of digital leadership according to visual mapping technique. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(1), 1-22. doi: 10.52848/ijls.1257255
- Ertz M., Leblanc-Proulx S. (2018). Sustainability in the collaborative economy: A bibliometric analysis reveals emerging interest. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1073-1085. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.095>
- Fahimnia B., Sarkis J., Davarzani H. (2015). Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 162(April), 101-114. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.01.003>
- Fenwick M., McCahery J. A., Vermeulen E. P. M. (2021). Will the world ever be the same after COVID-19? Two lessons from the first global crisis of a digital age. *European Business Organization Law Review*, 22(1), 125-145. <https://doi.org/10.1007/s40804-020-00194-9>
- Hai T. N., Van Q. N., Tuyet M. N. T. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(SI), 21-36. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-03>
- Jäckli U., Meier C. (2020). Leadership in the digital age: Its dimensions and actual state in Swiss companies. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(4), 293-312. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2020.110815>
- Kane G. C., Phillips A. N., Copulsky J., Andrus G. (2019). How digital leadership is(n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39.
- Karaköse, T., Polat, H. ve Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23).

- Karippur, N. K. ve Balaramachandran, P. R. (2022). Antecedents of effective digital leadership of enterprises in Asia Pacific. *Australasian Journal of Information Systems*, 26.
- Kirchner K., Ipsen C., Hansen J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 493-500. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Lee J. D., Cassano-Pinché A., Vicente K. J. (2005). Bibliometric analysis of human factors (1970-2000): A quantitative description of scientific impact. *Human Factors*, 47(4), 753-766. <https://doi.org/10.1518/001872005775570970>
- Marsilio M., Cappellaro G., Corrado C. (2011). The intellectual structure of research into PPPs. *Public Management Review*, 13(6), 763-782. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.539112>
- Matzler K., von den Eichen S. F., Anschöber M., Kohler T. (2018). The crusade of digital disruption. *Journal of Business Strategy*, 39(6), 13-20. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2017-0187>
- McKendrick, J. (2017). The 5 traits of digitally advanced companies. <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2017/07/14/the-5-traits-of-digitally-advanced-companies/?sh=1ef7a7a025ee> 12.08.2023
- Mihardjo, L.W.W. ve Sasmoko, S. (2019). Digital transformation: digital leadership role in developing business model innovation mediated by co-creation strategy for telecommunication incumbent firms. *Strategy and Behaviors in the Digital Economy*, InTechopen, 1-18.
- Miller, C.L. (2018). Digital Leadership: Using the internet and social media to improve the lives, well-being and circumstances of others. *J. Fam. Consum. Sci.*, 110, 45-48.
- Nagel L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9-10), 861-875. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>
- Narbona J. (2016). Digital leadership, twitter and pope francis. *Church, Communication and Culture*, 1(1), 90-109. <https://doi.org/10.1080/23753234.2016.1181307>
- Ordu, A., & Nayır, F. (2021). Dijital Liderlik Nedir? Bir Tanım Önerisi. *E-International Journal of Educational Research*, 12(3), 68-81.
- Peng B. (2021). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 5(4), 210-225. <https://doi.org/10.1177/2096608321989835>
- Peter, M.K., Kraft, C. & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management* 13(1), 160-180.

- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Onsampant, S. (2023). Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success. *International Journal of Educational Communications and Technology*, 3(2), 27-39.
- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management (IJBM)*, 2(08), 01-08.
- Robertson, J., Botha, E., Walker, B., Wordsworth, R. ve Balzarova, M. (2022). Fortune favours the digitally mature: the impact of digital maturity on the organisational resilience of sme retailers during covid-19. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 1182-1204.
- Sasmoko S., Mihardjo L. W. W., Alamsjah E., Elidjen E. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, 9(10), 1633-1644. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.024>
- Sugita, I.W.; Setini, M.; Anshori, Y. (2021). Counter Hegemony of Cultural Art Innovation against Art in Digital Media. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, 7(2), 147. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020147>
- Surwase G., Sagar A., Kademani, B. S. & Bhanumurthy, K. (2011). Co-citation analysis: an overview. beyond librarianship: creativity, innovation and discovery. *BOSLA National Conference Proceedings*, 179-185. Mumbai.
- Susilawati, D.M., Suryanto & Windijarto (2021). Transforming the digital leadership to improve public service performance in the covid-19 outbreak. *Economic Annals-XXI*, 188(3-4), 31-38.
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40–70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Van Outvorst, F., Visker, C. & De Waal, B. (2017). Digital leadership: the consequences of organizing and working in a digital society. 5th International Conference on Management, Leadership and Governance (ICMLG), 463-471.
- van Eck N. J., Waltman L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Van Eck, N. J. & Waltman, L. (2020). VOSviewer manual. [https://www.vosviewer.com/documentation/Manual\\_VOSviewer\\_1.6.15.pdf](https://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.15.pdf) 20.08.2023
- Wade M. & Shan J. (2020). COVID-19 has accelerated digital transformation but may have made it harder not easier. *Mis Quarterly Executive*, 19(3), 213-220. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00034>
- Wang B., Schlagwein D., Cecez-Kecmanovic D., Cahalane M. C. (2020). Beyond the factory paradigm: Digital nomadism and the digital future(s) of

- knowledge work post-COVID-19. *Journal of the Association for Information Systems*, 21(6), 1379-1401. <https://doi.org/10.17705/1jais.00641>
- Williams R. I., Anne L., Clark W. R., Raffo D. M. (2021). Re-examining systematic literature review in management research: Additional benefits and execution protocols. *European Management Journal*, 39(4), 521-533. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.007>
- Zeike S., Bradbury K., Lindert L., Pfa H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(4), 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zupic I. & Čater T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>



## Katılımcı Liderlik ile Bireysel İnovasyon Potansiyeli Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Zeynep Görmezoğlu<sup>1</sup>

### Özet

Günümüzün yoğun rekabet ortamında çalışanların problem çözme becerilerinin ve yeni fikir geliştirme yetkinliklerinin geliştirilmesi kritik önem taşımaktadır. Organizasyonların, çalışanların yenilikçi davranış özelliklerini hangi liderlik tipinin geliştirebileceğini bilmesi ve uygulaması inovasyon davranışının süreklilik arz etmesi için gereklidir. Özellikle değişimlerin çok hızlı yaşandığı teknoloji sektöründe yenilikçi iş davranışına her geçen gün daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmanın amacı , teknoloji sektöründe çalışanların bireysel inovasyon potansiyelleri ile çalıştıkları organizasyonlarda gösterilen katılımcı liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu doğrultuda araştırma, İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Kocaeli’nde faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerine ait toplam 8 Teknoparkta yer alan 78 teknoloji ve Ar-Ge şirketleri ile 8 Teknoparkın kendi yönetici şirketlerinin çalışanlarını kapsamaktadır. Bu çerçevede toplam 950 anket çalışanlara dağıtılmış ve toplam 943 ankete cevap verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcı liderlik ile bireysel inovasyon potansiyeli arasında %10,6 oranında pozitif yönde ve anlamlı ( $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, bireysel inovasyon potansiyelinin fikir geliştirme boyutu ile katılımcı liderlik arasında %23,1 oranında pozitif yönde ve anlamlı ( $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda, çalışanlarının inovasyon potansiyelini arttırmak isteyen örgüt yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışı göstermelerinin kritik bir öneme sahip olduğu saptanmıştır. Özetle, yenilikçi davranışa oldukça fazla ihtiyaç duyan teknoloji şirketlerinin yönetici ve uzmanlarına önerilerde bulunarak konu hakkında yeni iç görüş ve bakış açıları kazandırılmıştır.

1 Dr. Bezmialem Vakıf Üniversitesi, Genel Sekreter, zgormezoglu@bezmialem.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-0197-0653.

## 1. Yenilikçilik

Hurt ve arkadaşları (1977) yenilikçiliği “*değişim isteği olarak yorumlanabilecek, normal dağılım gösteren temel bir kişilik yapısı*” olarak tanımlamıştır. Yenilikçiliğin ölçümüne ilişkin envanter, yenilikçiliğin “*sosyal sistemi oluşturan bireylerin normal dağılımlı ve tek boyutlu bir özellik*” olduğunu göstermiştir (Rogers ve Shoemaker, 1971: 41). Yeniliklerin Yayılması Kuramı ile bilinen Rogers (2003) tarafından yenilik, “*birey veya toplum tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama veya nesne*” biçiminde tanımlanmaktadır. Yeniliğin karakteristik özelliklerini; görelî yarar, uyumluluk, karmaşıklık, denenebilirlik ve gözlemlenebilirlik olmak üzere beş boyutta ele almaktadır (Rogers, 2003: 267). Buna göre bir yeniliğin kabul edilmesinde yeniliğin kullanım kolaylığının yanı sıra, bireysel ve toplumsal bazda yeniliğin olası faydalarının algılanmasının da ön planda olduğu sonucuna varılabilir. Her ne kadar bireylerin yeni bir ürünü kabul etmesi için kullanım kolaylığı yeterli görülme de, kullanım kolaylığının bireylerin fayda algısını arttırdığı ileri sürülmektedir (Usluel ve Mazman, 2010: 2). Yeniliğin benimsenebilmesi için ayrıca test edilebilir bir özelliğe sahip olması ve sonucun görünür veya gözlemlenebilir olması beklenmektedir. Kılıçer (2008: 10), bir yeniliğin sınırlı bir şekilde test edilebilmesi, sonuçlarının izlenebilmesi ve gözlemlenebilmesi durumunda daha kolay benimsenebileceği fikrini ileri sürmektedir. Yenilikçilik kavramı bireysel ve toplumsal ihtiyaçlar, farklılıklar, geçmiş deneyimler gibi birçok değişkene göre sınıflandırılabilir. Rogers, yenilikçiliğin bu sınıflandırmasını genel olarak aşağıdaki şekilde beş kategoriye ayırmaktadır (Kılıçer ve Odabaşı, 2010: 2):

1- *Yenilikçi (Innovators)*: Yeni fikirleri denemeyi ve risk almayı seven, vizyon sahibi.

2- *Öncü (Early Adopters)*: Toplumun diğer bireyelerine yenilikler hakkında bilgi veren, yol gösteren,

3- *Sorgulayıcı (Early Majority)*: Yeniliklere karşı temkinli davranan,

4- *Kuşkucu (Late Majority)*: Yeniliklere karşı şüpheli ve çekingen bir tavır sergileyen, toplumun çoğunluğunun yeniliği benimsemesini bekleyen,

5- *Gelenekçi (Laggards)*: Değişime karşı önyargıyla bakan, yenilikleri en son benimseme eğilimi sergileyen, yeniliği benimsemeden önce yeniliğin başkaları tarafından denenmesini ve sonuçlarının gözlenmesini bekleyen.

## 2. Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi fikirler, organizasyonun hayatta kalması için kritik öneme sahip bileşenlerdir. Yoğun rekabet ve küresel pazar güçleri, şirketlerin pazarda



rekabetçi kalabilmeleri için kendilerini yeniden keşfetmeye yönelik yenilikçi fikirler aramasına neden olmaktadır (Alessa ve Durugbo, 2022: 1171). Dinamik çevresel değişimlere cevap vermek, zorluklara meydan okumak, hayatta kalmak ve rekabet edebilmek için organizasyonlarda yenilikçiliğe ihtiyaç vardır (Siregar ve diğerleri, 2019: 324). Günümüzde, yenilikçilik organizasyonların ekonomik değişimlere uyum sağlamalarında ve rekabet avantajı kazanmalarında vazgeçilmez bir faktördür (Bos-Nehles ve diğerleri, 2017: 1228). Bu yenilikçilik kavramını, iş yerinde çalışanlardan beklenen bir davranış biçimi olarak da ifade etmek mümkündür (Demirer, 2020: 170). Yenilikçiliğin özünde yaratıcı fikirler olması nedeniyle, fikirleri bulan, geliştiren ve uygulayarak hayata geçiren çalışanlar, organizasyonlardaki yenilikçiliğin ana figürü ve kaynağıdır (Sezgin, Aksu, 2020: 566). Organizasyonların en önemli görevlerinden birisi de, çalışanların yenilikçiliğe teşvik edilmesidir. Çalışanlara fikirlerini özgürce ifade edebileceği bir iş ortamının hazırlanması, çalışanların üst yönetimden destek görmesi ve organizasyona aidiyetinin ve bağlılığının sağlanması gibi konular yenilikçi davranışın ortaya çıkmasında önemli olan faktörler arasındadır (Demirer, 2020: 170).

Yenilikçi iş davranışı (YİD); örgütün etkinliğini, verimliliğini ve başarısını artırmak amacıyla, etkisini yitirmiş olan mevcut uygulama ve prosedürlerin değiştirilmesine, yeni fikirlerin oluşturulmasına, bu yeni fikirlerin tüm çalışanlar ve yönetim ile paylaşılmasına ve organizasyonda uygulanmasına yardımcı olan bireylerin yaratıcı davranışlarına dayanır (Baş ve Balaman, 2021: 487). YİD, iş yerinde ve günümüz modern çalışma bağlamında, yeni ve faydalı fikirleri, iş süreçlerini, ürünleri ve prosedürleri bilinçli ve amaçlı bir şekilde ortaya koyan bir davranıştır (Siregar ve diğerleri, 2019, 324). Çalışanların, yeni teknolojik gelişmeleri keşfetmesi ve bulması, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için yeni yolları düşünmesi ve teklifler sunması, yeni fikirleri uygulamak için çalışma yöntemleri geliştirerek ve gerekli olan yeni altyapı ve kaynakları araştırma ve işyerine kazandırması gibi davranışlar, yenilikçi iş davranışı kapsamına girmektedir. (Demirer, 2020, 170). YİD, çalışanların, yaratıcı ve yenilikçi olmak için, davranışları ile rutin iş tanımlarının dışına çıkabileceklerini ve her yönden kendilerini geliştirebileceklerini ifade eder. YİD, yenilikçi teşvik eden bir çalışma ortamında, çalışanların daha fazla yeni fikirler keşfetmesine ve risk almasına, var olan düzene özgürce meydan okumalarına. yapıcı eleştiri ve çatışmalara yönlendirir (Baş ve Balaman, 2021, 488).

Kendisini organizasyona adanmış, hedeflerine ulaşmayı önceliklendiren ve organizasyonel değişimin sorunsuz bir şekilde uygulanması için çaba gösteren liderlerin eylemleri, yalnızca organizasyonel performansın kalitesi üzerinde değil, aynı zamanda çalışanların kendilerini organizasyona ne kadar

bağlı hissettikleri üzerinde de önemli bir etkiye sahip olacaktır (Muhamad, Bakti, Febriyantoro, Kraugusteeliana, Ausat, 2023, 719). Yapılan bazı çalışmalarda YİD, fikir keşfetme (problemin tanımlanması), fikir üretme, fikir geliştirme ve fikirlerin uygulanması olarak dört aşamada ele alınmıştır (Tekin ve Akgemci, 2019: 1714; Gökçen, Çetin, 2022: 176; Jong, Hartog, 2010: 24; Siregar ve diğerleri, 2019: 324).

### **3. Yenilikçi İş Davranışı Aşamaları**

#### **3.1.Fikir Keşfetme (Problemin Tanımlanması)**

YİD'in ilk aşamasını, problemlerin tespit edilmesi, fikrin bulunması veya fırsatların keşfedilmesi oluşturmaktadır (Gökçen, Çetin, 2022: 176). Bu aşamada, mevcut ürün, hizmet ve süreçler kontrol edilir ve iyileştirme ve geliştirme yapmak adına yeni alternatif yollar araştırılır (Tekin, Akgemci, 2019: 1714; Jong, Hartog, 2010: 24). Çalışanın sorumluluk bilinci, bakış açısı, üretkenliği, bilgileri işleyebilmesi ile oluşan fikrin her yönüyle ele alınarak değerlendirildiği aşamadır. Tespit edilen durumlara karşı geleneksel fikir ve çözümler ile değil, yenilikçi bir bakış açısı ile yaklaşılmalıdır (Gökçen, Çetin, 2022: 176).

#### **3.2.Fikir Üretme**

YİD'in ikinci aşamasını, keşfedilen fırsatın oluşturulması veya üretilmesi oluşturmaktadır. Bu aşama, keşfedilen problemlerin çözüme ulaştığı aşamadır. Bu fırsat ve çözümler ile keşfedilen problemin, ürünün ya da hizmetin kalitesini geliştirmek için, yeni ve mevcut bilgiler birleştirilerek, yenilikçi bir bakış açısı ile yeni yol ve yöntemlerin uygulanması önemlidir (Gökçen, Çetin, 2022: 176; Jong, Hartog, 2010: 24). Yenilikçilik anlayışında fırsatı fark etmenin yanı sıra, ihtiyaç olanı gidermek için yeni yollar inşa edebilme kapasitesi de son derece önemlidir (Tekin, Akgemci, 2019: 1715).

#### **3.3.Fikir Geliştirme**

Fikir geliştirme aşaması, yenilikçi iş davranışlarının geliştirilmesindeki en önemli aşamadır. Oluşturulan fikirler farklı ölçütler ile değerlendirilir ve ortaya çıkan görüşlerde uzlaşmaya çalışılır. Bu değerlendirme organizasyon içerisinden de olabilir, organizasyon dışından da destek alınabilir. Yeni ürün, hizmet veya çalışma yöntemi bir süre uygulanır ve sonrasında performans, verimlilik ve ekonomik olarak etkisi analiz edilir. Sonuca göre yapılandırılır ve düzeltmeler gerçekleştirilir (Gökçen ve Çetin, 2022: 176). Yeniliği uygulamak için bir koalisyona ihtiyaç duyulur. Koalisyon genel olarak müşterilere, meslektaşlara vb. fikir satmaktadır. Sorumluluğu

alan yenilikçi kişi fikre bağlılık hisseden ve fikrin pazarlamasını yapabilen kişidir ve çoğunlukla resmi olarak da atanmaz. Bu kişilere “*fikir şampiyonu*” da denilebilmektedir (Tekin ve Akgemci, 2019: 1715; Siregar ve diğerleri, 2019: 324).

### 3.4.Fikirleri Uygulama

Uygulama aşamasında, uygulanabilecek bir prototip ya da modelini üreterek fikir ya da çözüm somutlaştırılmaktadır (Tekin, Akgemci, 2019: 1715). Bu aşama, artık fikrin ticari bir değer kazanarak pazara sokulmasını ifade eder. Bu süreçte yeni fikrin hem organizasyon içerisinde, hem de organizasyon dışarısından bir destek bulması ve fikrin kabul edilerek sürdürülebilirliğini devam ettirmesi oldukça önemlidir. İş birlikleri ile uygulamayı tanıtmak ve paylaşarak kurumsal bilinirliğini arttırmak organizasyonun hem finansal yapısına ve hem de kurumsal prestijine olumlu katkılar sağlayacaktır. Yenilikçi çalışma yapan çalışanların, yöneticilerinin kendilerine üst yönetim desteği sağladığının farkında olması ve motive edilmesinin de, çalışanların sonraki yeni ve yaratıcı fikirler bulma ve keşfetmelerinde performanslarını artırıcı bir etki yapacağı söylenebilir (Gökçen, Çetin, 2020: 177).

Organizasyon için kritik öneme sahip olan YİD üzerinde olumlu ve olumsuz etkisi olan bazı faktörler vardır. Çalışanların işi yapış şekline daha az kontrolcü olmak, yeni yollar geliştirmelerine yardımcı olacak özgür düşünebilecekleri iş ortamları sunmanın ve uygulamada destek vermenin, çalışanların YİD sergilemelerine olumlu yönde etkisi vardır. Çalışanların YİD sergilemesini olumsuz yönde etkileyecek durumlar olarak ise, zaman darlığı, risk alma konusunda isteksizlik, eleştiri almaktan çekinme, mevcut konumu, uzmanlık gücünü kaybetme endişesi ve iş yükünün artmasını istememe gibi konular bahsedilebilir (Yiğit ve Yiğit, 2019).

YİD, hem organizasyon, hem de çalışan açısından çok önemlidir. Organizasyon kendini geliştirir, yeniler, hedeflerine ulaşır, pazarda büyür ve aynı zamanda çalışanların organizasyona olan bağlılığını geliştirebilir. Çalışanlar ise, yeni tecrübeler ve yetkinlikler kazanarak kendilerini geliştirebilir ve kariyer basamaklarında terfi ederek yükselebilirler.

### 4.Bireysel Yenilikçilik Potansiyeli

Yenilik, bir birey veya başka bir benimseme otoritesi tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama veya nesnedir. Bireyin algılanan yeniliğe yönelik düşüncesi, ona tepkisini belirlemektedir. Fikir birey için yeni görünüyorsa, bu bir yeniliktir (Rogers, 2003). Günümüzde dünya genelinde yaşanmakta olan değişimlerin temelindeki etkenler, bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla

ön plana çıkmaktadır. Bilginin hızla değişmesi ve gelişmesi, toplumdaki bireyleri yeniliklere açık hale gelmeye zorlamaktadır (Demiralay ve diğerleri, 2016:162). Bireysel yenilikçilik; deneyime açıklık, yaratıcılık, değişime destek, fikir oluşturma, risk alma gibi nitelikleri içeren bir konudur. Bireysel yenilik kapasitesine sahip bireyler, sosyal çevrelerindeki her türlü yeniliği veya değişikliği diğer bireylerden önce kabul ederler (Bautista ve diğerleri., 2018:617). Bireysel yenilikçilik yeteneği hem bireyin özelliklerinden, hem de bireyin üyesi olduğu sosyal sistemin doğasından etkilenir. Yenilik teorilerinin ve modellerinin yayılması sıklıkla yenilikçi bir “fikirin” veya “ürünün” başarısı, oranı ve zamanlaması ile ilgili konuları ele alır (Rogers, 2003; Soffer ve diğerleri., 2010).

Genel olarak yeniliklere duyarlılık, bir fikre, ürüne veya hizmete bağlıdır. Yenilikçilik, yeniliği etkileyen bir faktör olarak benimsenmekte ve yeniliklerin ortaya çıkmasını teşvik edebilecek çabalarla bağlantılı olduğu kabul edilmektedir (Ragmoun ve Alfalih, 2021:712). Organizasyonlarda çalışanların yenilikçi davranışları, organizasyonun yenilikçiliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu görüş, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlarını arttırma çabalarını desteklemektedir (Gürkan ve Demiralay, 2017:81).

Soleas (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, bireyleri yenilikçilik anlayışına motive eden liderlik stratejilerini incelemek için sistematik derleme yaklaşımı kullanılmıştır. Sonuç olarak 82 çalışmanın yer aldığı araştırmada, yeniliklerin uygulanmasında kullanılan etkili yönetim yaklaşımlarının, yeniliği teşvik eden faktörleri en üst düzeye çıkardığı ve yeniliği engelleyen faktörleri ise önlediği saptanmıştır.

## **5.Katılımcı Liderlik**

Liderlik, organizasyonlarda değişimlere öncü olması, çalışanları yüksek performans ile çalışmak için motive edip yol göstermesi ve organizasyona vizyon sağlanması açısından oldukça önemlidir. Liderlerin organizasyonlara ve iş ortamlarına yaptıkları en büyük katılardan birisi de çalışanlarının yüksek motivasyon ve performans ile işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamaktır (Bitmiş, Rodopman, Üner, Sökmen, 2015: 3). Organizasyon yönetiminde başarı, öncelikle çalışanların etkili ve başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Ancak iyi bir yönetim tarzı ile, organizasyonun ve çalışanların amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi mümkündür. (Tengilimoğlu, Yiğit, 2005: 377).

Günümüzde, bir şirketin rekabet avantajının, sürdürülebilir gelişim amacı ve performansının geliştirebilmesi, organizasyonun karar süreçlerine

gün geçtikçe artarak çalışanlarının aktif bir şekilde katılımına bağlıdır (Wang, Hou, Li, 2022: 2). Çalışanlar, çalışmalarına yüksek seviyede bağlılık gösterdikleri için, organizasyon hakkında karar alma sürecine de dâhil olmak istemektedir ve üst yönetimlerde bu durumu kabul ederek, kararları etkilemelerine izin veren daha demokratik yapılara doğru ilerlemeyi tercih etmektedir (Akpoviroro, Bolarinwa, Owotutu, 2018: 49). Katılımcı liderlik, diğer liderlik türlerine göre, çalışanın yönetim süreçlerine en çok dâhil edildiği liderlik tarzıdır.

Organizasyonda, çalışanların yaptıkları işler ile kurumsal politika ve uygulamalar hakkında fikir ve görüşlerinin alındığı ve bilgilendirildiği liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı olarak da bilinmektedir (Altan, Özpehlivan, 2019: 211). Katılımcı liderlik, organizasyonun amaç ve hedefleri ile kararlarının, çalışanlar ve liderin ortak katılımı ile belirlenmiş olduğu yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır (Karaca, 2017: 17). Lider, karar vermeden önce çalışanlarına danışır, ancak son karar yetkisini korumaktadır (Akpoviroro, Bolarinwa, Owotutu, 2018: 48). Katılımcı lider, hiyerarşik yapı üzerinden ilerlemez, tüm çalışanlara ve fikirlerine aynı seviyede önem verir. İletişimi sadece yukarı ve aşağı değil, yanlara doğru da gerçekleştirmektedir. Katılımcı liderlikte lider, hedefe gidilen süreci bilen, teknik destek sunabilen, aynı zamanda çalışmalar ve görev dağılımları konusunda serbestlik sunabilen ve eleştiri konularında da objektif olabilen kişidir. Ayrıca, ekip çalışmasını ve işbirliğini teşvik eden, çözüm odaklı, çatışmaları yönetebilen ve etkileme gücü gibi duygusal zekâ yetkinliklerine sahip bir lider olmalıdır. Katılımcı liderlik tarzını benimseyen lider; çatışmaları ortak çıkarları güderek çözmeyi bilmeli, farklı yöntemleri ve değerleri olan çalışanlara uyum sağlayıp farklılıkları yönetebilmelidir (Polatoğlu, 2022: 55).

Katılımcı liderlikte, “birliktelik” fikri esas olarak alınır. Lider çalışanlarına büyük bir güven duyar (Karaca, 2017: 17). Takım ruhu mevcuttur. Az müdahale ve yönlendirme, yüksek destek, teşvik edilme iş ortamı ve yardımlaşma vardır. Lider adalet ilkesini ön planda tutar ve gruptan biri olarak davransa dahi rehber olma özelliğini hep korur (Küçüközkan, 2015: 99). Çalışanlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşıyıp, sorumluluk aldıklarından dolayı alınan kararlar daha sağlıklı olmaktadır. Katılımcı liderler, çalışanlar tarafından örnek alınır ve bu durumda çalışanları organizasyonda kaliteli bir işleyişe teşvik eder, lider de çalışanlarının bu işleyişine önem verir ve değerli olduklarını hissettirir. Bu durum da çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmaktadır. Katılımcı ve demokratik yönetimin faydalarından birisi de, çalışanların ve ekiplerin tavır ve alışkanlıklarını değiştirerek; yönetime katılma, yenilikçi fikirlerin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde oldukça etkili bir araç olmasıdır (Karaca,

2017: 20). Yapılan araştırmalar; işte verimliliğin hızı, görev dağılımı, belirlenen işlerin ne zaman bitirilmesi gerektiği gibi işyeri kuralları ve prosedürleri konusunda çalışanların görüşünün alınmasının, işe devam ve iş tatmininin de artışa neden olduğu, çatışmalarda ve personel devir hızında ise azalmaya neden olduğunu göstermiştir (Tunçbilek, Kaya, 2020: 34).

Katılımcı liderlik tarzının en önemli olumsuz yanı, karar sisteminin yavaş ilerlemesi sonucunda yaşanan zaman kaybıdır. Acil bir durumda kararlar başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bir diğer olumsuz yanı ise, bu yönetim anlayışı, liderin sahip olması gereken otoritenin azalmasına, disiplinsizliğin ve kargaşanın ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Karaca, 2017: 20).

Katılımcı liderlik üzerine yapılan bazı çalışmalarda, karar durumlarının nasıl teşhis edileceği ve çalışanların katılıma nasıl teşvik edilebileceği ile ilgili birtakım ilke ve prensipleri belirlenmiştir ve bu durum aşağıda Tablo.1'de gösterilmiştir.

*Tablo.1. Katılımcı Liderlik İlkeleri*

<i>Karar Durumlarının Nasıl Teşhis Edileceği</i>	<i>Katılımın Nasıl Teşvik Edileceği</i>
Kararın öneminin değerlendirilmesi	Kaygıların ifade edilebilmesi konusunda çalışanların teşviki
Konunun uzmanlarının belirlenmesi	Öneri sunulurken henüz kesin kabul görmediğinin beyanı,
Katılımcıların işbirliği konusunda istekliliği	Fikir ve önerilerin kayıt altına alınması,
Katılım olmaksızın muhtemel kabullenmeyi değerlendirme	Fikir ve önerilerin geliştirilebilmesi için yeni yolların aranması
Toplantı yapmanın uygun olup olmadığını değerlendirme	Bir öneri hakkındaki kaygıların nazik bir şekilde ifade edilebilmesi
	Karşı görüşlerin savunmadan önce dinlenmesi,
	Önerileri gerçekleştirmeye ve kaygıların giderilmeye çalışılması
	Öneriler için takdir gösterilmesi

*Kaynak: Yukl, 2018: 115; Özcan, 2021: 359-360.*

Katılımcı/Demokratik liderlik için, Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli'ndeki (9/9), ekip liderliği örnek verilebilir. Ayrıca, Likert

Sistem 4- katımlı yönetim anlayışı, katılımcı/demokratik liderlik türü ile benzer özellikleri kapsamaktadır (Arıkan, 2001: 243).

## 6. Katılımcı Liderlik ile Bireysel İnovasyon Potansiyeli Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Teknoloji Sektöründe Bir Araştırma

### 6.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, teknoloji sektöründe çalışanların bireysel inovasyon potansiyelleri ile çalıştıkları organizasyonlarda gösterilen katılımcı liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu sayede, yenilikçi davranışa oldukça fazla ihtiyaç duyan teknoloji şirketlerinin yönetici ve uzmanlarına önerilerde bulunarak konu hakkında yeni iç görüş ve bakış açıları kazandırmak amaçlanmaktadır.

### 6.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Kocaeli’nde faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerine ait toplam 8 Teknoparkta yer alan 78 teknoloji ve Ar-Ge şirketleri ile 8 Teknoparkın kendi yönetici şirketlerinin çalışanlarını kapsamaktadır. Bu çerçevede toplam 950 anket çalışanlara dağıtılmış ve toplam 943 ankete cevap verilmiştir.

### 6.3. Araştırmanın Bulguları

Öncelikle, katılımcılara yönelik tanımlayıcı istatistiklere ait bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra da katılımcı liderlik ile bireysel inovasyon potansiyeli arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analiz sonuçları açıklanmıştır. Araştırmada bireysel yenilikçiliği ölçmek için Hurt vd. (1977) tarafından geliştirilen, Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Bireysel Yenilikçilik Ölçeği” kullanılmıştır.

#### Tanımlayıcı İstatistikler

*Tablo 2: Katılımcıların Yaşı*

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
20-30	471	49,9
31-40	424	45,0
41-50	48	5,1
Toplam	943	100,0



Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların %49,9'unun (471 kişi) 20-30 yaş aralığında, %45'inin (424 kişi) 31-40 yaş aralığında ve %5,1'inin (48 kişi) 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 3 katılımcıların cinsiyet dağılımı göstermektedir.

*Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyeti*

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	634	67,2
Erkek	309	32,8
Toplam	943	100,0

Tablo 3'de katılımcıların %67,2'sinin (634 kişi) kadın, %32,8'inin (309 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Tablo 4 katılımcıların medeni durumunu göstermektedir.

*Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durumu*

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	585	62,0
Evli	358	38,0
Toplam	943	100,0

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların %62'sinin (585 kişi) bekar ve %38'inin (358 kişi) evli olduğu görülmektedir. Tablo 5 katılımcıların eğitim durumunu göstermektedir.

*Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumu*

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	813	86,2
Yüksek Lisans	93	9,9
Doktora	37	3,9
Toplam	943	100,0

Tablo 5 katılımcıların %86,2'sinin (813 kişi) lisans, %9,9'unun (93 kişi) yüksek lisans ve %3,9'unun (37 kişi) doktora mezunu olduğunu göstermektedir. Tablo 6'da ise katılımcıların kurumda bağlı oldukları kadroyu gösterilmiştir.

**Tablo 6: Katılımcıların Bağlı Oldukları Kadro**

Kadro	Frekans	Yüzde (%)
Akademik	821	87,1
İdari	122	12,9
Toplam	943	100,0

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların %87,1'nin (821 kişi) akademik kadroda ve %12,9'unun (122 kişi) idari kadroda görev yaptığı görülmektedir. Tablo 7'de katılımcıların unvanlarını gösterilmiştir.

**Tablo 7: Katılımcıların Unvanları**

Unvan	Frekans	Yüzde (%)
Öğr. Görevlisi	76	8,1
Uzman	532	56,4
İdari Personel	149	15,8
Diğer	186	19,7
Toplam	943	100,0

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların %8,1'inin (76 kişi) öğretim görevlisi, %56,4'ünün (532 kişi) uzman, %15,8'inin (149 kişi) idari personel ve %19,7'sinin (186 kişi) diğer kadrosuna sahip oldukları görülmektedir. Tablo 8 katılımcıların çalışmakta oldukları kurumdaki toplam çalışma süresini göstermektedir.

**Tablo 8: Katılımcıların Çalışmakta Oldukları Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi**

Süre (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0-2	215	22,8
3-5	420	44,5
6-10	262	27,8
11-15	46	4,9
Toplam	943	100,0

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların %22,8'inin (215 kişi) 0-2 yıl, %44,5'inin (420 kişi) 3-5 yıl, %27,8'inin (262 kişi) 6-10 yıl ve %4,9'unun

(46 kişi) 11-15 yıldır şu andaki kurumlarında çalıştıkları görülmektedir. Tablo 9 katılımcıların iş hayatında geçirdikleri toplam süreyi göstermektedir.

**Tablo 9: Katılımcıların İş Hayatında Geçirdikleri Toplam Çalışma Süresi**

Süre (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0-2	43	4,6
3-5	491	52,1
6-10	360	38,2
11-15	49	5,2
Toplam	943	100,0

Tablo 9'a göre araştırmaya katılan katılımcıların %4,6'sı (43 kişi) 0-2 yıl, %52,1'i (491 kişi) 3-5 yıl, %38,2'si (360 kişi) 6-10 yıl ve %5,2'si (49 kişi) 11-15 yıl iş tecrübesine sahiptir.

### **Faktör Analizi**

Araştırmada katılımcı liderliğin bireysel inovasyon performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişki ve etki analizlerine geçilmeden önce keşfedici faktör analizi yapılmış ve saptanan yapıların Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Keşfedici faktör analizi bir dizi değişkenin temel yapısını tanımlamak için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Bu analiz türünde değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen ve bunları korelasyonlarına göre gruplandıran çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir. Gözlemlenen değişkenler içindeki korelasyon kalıplarını açıklayan gizli faktörleri ortaya çıkarmak için araştırmalarda sıklıkla kullanılır (Yaşlıoğlu, 2017). Keşfedici faktör analizinde, ölçek maddesinin ilgili faktöre dâhil edilmesi için faktör yükünün eşik değeri 0.50 olarak belirlenmiştir. KL6 (*Yöneticim bana bağımsızlık ve özgürlük için önemli fırsatlar sunar*) maddesinin faktör yükü 0.197 olduğu için analizden çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir. Tablo 10'da katılımcı liderlik ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcı Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

İfade Kodu	İfadeler	Faktör Yüğü
KL3	<i>Yöneticim önemli değişiklikler konusunda bana danışır.</i>	,864
KL4	<i>Yöneticim uzun vadeli planlar ve yönelimler hakkındaki kararları etkilememe izin verir.</i>	,859
KL2	<i>Yöneticim görevleri nasıl yürüteceğimi önermemi ister.</i>	,827
KL5	<i>Yöneticim kendi hedeflerimi belirlememe izin verir.</i>	,805
KL1	<i>Yöneticim benim fikrimi sorar.</i>	,717
	Açıklanan Toplam Varyans	66,590
	Cronbach's Alpha	,868
	Kaiser-Meyer-Olkin	,621
	Bartlett's Test of Sphericity	3097,836
	Sd	10
	p	0,000

Tablo 10 incelendiğinde toplam beş maddeden oluşan Katılımcı Liderlik Ölçeği'nin açıkladığı varyansın %66,59 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ,868 ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, 621'dir. Ölçeğin Bartlett's Test of Sphericity sonucu  $p < 0.001$  anlamlılık seviyesinde anlamlıdır. Elde edilen bulgulara göre Katılımcı Liderlik Ölçeği'nin faktör yapısının güvenilir ve istatistiksel analize elverişli olduğu görülmektedir. Tablo 11 Bireysel İnovasyon Potansiyeli ölçeğine ait keşfedici faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 11: Bireysel İnovasyon Potansiyeli Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

İfade Kodu	İfadeler	Faktör Yükü		
		Dışarıyla İlişki Geliştirme	Örgütü Geliştirme	Fikir Geliştirme
BİP1	<i>(Ben) Çalışmamda dış müşterileri ziyaret ediyorum.</i>	,940		
BİP2	<i>(Ben) Firmamın / Kurumumun potansiyel müşterileriyle iletişim halinde kalıyorum.</i>	,844		
BİP5	<i>(Ben) Üniversitelerden/bilgi kurumlarından insanlarla iletişim kuruyorum.</i>	,793		
BİP4	<i>(Ben) Piyasadaki diğer şirketlerden/ kurumlardan insanlarla konuşuyorum.</i>	,765		
BİP3	<i>(Ben) Firmamın / Kurumumun potansiyel müşterileriyle iletişim halinde kalıyorum.</i>	,619		
BİP8	<i>İşinizde ne sıklıkla yeni bilgi edinirsiniz?</i>		,844	
BİP11	<i>İşinizde ne sıklıkla iş organizasyonunu optimize edersiniz?</i>		,818	
BİP9	<i>İşinizde ne sıklıkla yeni ürün veya hizmetlerin gelişimine aktif olarak katkıda bulunursunuz?</i>		,789	
BİP10	<i>İşinizde ne sıklıkla yeni müşteri / paydaş grupları elde etmek istersiniz?</i>		,614	
BİP7	<i>İşinizde ne sıklıkla iş uygulamalarımı geliştirmek için fikirler üretirsiniz?</i>			,935
BİP6	<i>İşinizde ne sıklıkla mevcut ürünleri veya hizmetleri iyileştirmek için önerilerde bulunursunuz?</i>			,902
	Cronbach's Alpha	,854	,741	,806
	Açıklanan Varyans	29,982	21,938	15,594
	Açıklanan Toplam Varyans	67,513		
	Kaiser-Meyer-Olkin	,611		
	Bartlett's Test of Sphericity	5334,577		
	Sd	55		
	p	,000		

Gerçekleştiren keşfedici faktör analizi sonucunda, Bireysel İnovasyon Potansiyeli Ölçeği'ne ait tüm maddelerin faktör yükünün ,50'nin üzerinde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte ölçek üç boyutlu bir yapı göstermiştir. Ölçek maddeleri incelediğinde birinci boyuta ait maddelerin çalışanların dışarıyla iş birliği geliştirmesine yönelik olduğu saptanmış ve bu boyuta "Dışarıyla İlişki Geliştirme" adı verilmiştir. Ölçeğe ait ikinci boyutun maddeleri incelendiğinde bu maddelerin çalışanların örgüt içerisindeki gelişimle ilgili olduğu saptanmış ve bu boyuta "Örgütü Geliştirme" adı verilmiştir. Üçüncü ve son boyuta ait maddelerin ise çalışanın işiyle ilgili fikir geliştirmesine yönelik olduğu saptanmış ve bu boyuta "Fikir Geliştirme" adı verilmiştir. Söz konusu boyutların açıkladıkları varyans sırasıyla; dışarıyla ilişki geliştirme %29,98, örgütü geliştirme %21,93 ve fikir geliştirme %15,59'dur. Ölçeğin açıkladığı kümülatif toplam varyans ise %67,51'dir. Bununla birlikte, söz konusu boyutlara ait Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla dışarıyla ilişki geliştirme ,854, örgütü geliştirme ,741 ve fikir geliştirme ,806'dır. Aynı zamanda ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,611 ve Bartlett's Test of Sphericity sonucu  $p < 0,001$  seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen bulgular çerçevesinde Bireysel İnovasyon Potansiyeli Ölçeği'nin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirlikleri saptandıktan sonra, hangi testlerin yapılacağına karar verebilmek amacıyla normal dağılım testi yapılmıştır. Bu çerçevede Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Elden edilen sonuçlar Tablo 12'de gösterilmiştir.

*Tablo 12: Normal Dağılım Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları*

	Katılımcı Liderlik	Dışarıyla İlişki Geliştirme	Örgütü Geliştirme	Fikir Geliştirme	Bireysel İnovasyon Potansiyeli
<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	6,181	3,409	,744	4,642	2,557
<b>p</b>	,000	,000	,637	,000	,000

Kolmogorov-Smirnov test sonuçlarına göre Örgüt Geliştirme değişkeni dışında diğer değişkenlerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle nonparametrik testler uygulanmıştır. Bu doğrultuda değişkenler arasında ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemek için Spearman Korelasyon testi yapılmıştır. Elde edilen test sonuçları Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13: Spearman Korelasyon Test Sonuçları

Değişkenler	Katılımcı Liderlik	Dışarıyla İlişki Geliştirme	Örgütü Geliştirme	Fikir Geliştirme	Bireysel İnovasyon Potansiyeli
Katılımcı Liderlik	1,000				
Dışarıyla İlişki Geliştirme	-,149**	1,000			
Örgütü Geliştirme	,032	,030	1,000		
Fikir Geliştirme	,231**	-,116**	,103**	1,000	
Bireysel İnovasyon Potansiyeli	,106**	,417**	,553**	,691**	1,000

\*\* $p < 0,01$

Tablo 13 incelendiğinde ise; katılımcı liderlik ile dışarıyla ilişki geliştirme arasında %-14,9 oranında negatif yönde anlamlı ( $p < 0,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çerçevede örgütlerde yöneticilerin katılımcı liderlik davranışları arttıkça dışarıyla iş geliştirme potansiyellerinin azaldığı söylenebilir. Bununla birlikte katılımcı liderlik tarzıyla örgütü geliştirme potansiyeli arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Bununla birlikte katılımcı liderlik davranışı ile fikir geliştirme arasında %23,1 oranında pozitif yönde ve anlamlı ( $p < 0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu bulgu doğrultusunda katılımcı liderlik davranışının sergilendiği örgütlerde çalışanların yaptıkları işe yönelik daha fazla fikir geliştirdikleri söylenebilir. Son olarak katılımcı liderlik tarzıyla bireysel inovasyon potansiyeli arasında %10,6 oranında pozitif yönde ve anlamlı ( $p < 0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda, çalışanlarının inovasyon potansiyelini arttırmak isteyen örgüt yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışı göstermelerinin kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

## Sonuç

Bu çalışmada katılımcı liderlik ile bireysel inovasyon potansiyeli anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Demokratik veya kapsayıcı liderlik olarak da bilinen katılımcı liderlik, liderlerin çalışanları karar alma sürecine dâhil ettiği bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Bu liderlik tarzında üyelerin hedefe ulaşma konusunda cesaretlendirildiği, üyelerin yetki ve sorumluluklarının netleştirildiği, övgü ve eleştirinin bu standartlara göre olduğu görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005b: 7). Bu yaklaşım, ekip üyelerinin girdilerine ve fikirlerine değer verir ve kurumsal kararlara aktif



katılımı teşvik etmektedir. Katılımcı liderlik, bireylerin fikir ve görüşlerini paylaşma konusunda kendilerini rahat hissettikleri bir çalışma ortamını teşvik etmektedir. Çalışanların, eleştiri korkusu olmadan düşüncelerini dile getirmeye teşvik edildiğinde, yenilikçi fikirlere katkıda bulunma olasılıkları daha yüksek olur. Tütüncü ve Akgündüz'ün (2012: 59) seyahat acentelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, katılımcı liderlik ile yenilikçi kültür arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptamıştır. Dolayısıyla katılımcı liderlik yaklaşımı organizasyonlarda yenilikçilik kültürü oluşturmada önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte katılımcı liderlikte çalışanlar kolektif olarak alınan kararlar üzerinde sahiplenme duygusu hissederler. Bireyler, fikirlerine değer verildiğini ve karar alma sürecine dâhil edildiğini hissettiklerinde, yenilik yapma ve kuruluşun başarısına katkıda bulunma konusunda daha fazla motive olurlar. Aynı zamanda katılımcı liderler ekip üyelerini güçlendirir, bu da onların motivasyonunu ve güvenini artırabilir. Bireyler kendilerini güçlenmiş hissettiklerinde inisiyatif alma, yaratıcı düşünme ve zorluklara yenilikçi çözümler keşfetme ve geliştirme olasılıkları daha yüksektir.

Ayrıca katılımcı liderlik, iş birliğini ve takım çalışmasını da teşvik etmektedir. Çalışanlar karar alma süreçlerinde birlikte işbirliği içerisinde çalıştıklarında, yaratıcı düşünceyi ve yeniliği teşvik edebilecek farklı bakış açıları ve fikirleri ortaya çıkarabilirler. Tengilimoğlu'na (2005a: 41) yöneticiler, çalışanları yönetmek yerine yönlendiren, çalışanları lider olmaya teşvik eden katılımcı bir yönetim yaklaşımı geliştirmelidir. Günümüzde başarılı bir liderlik yaklaşımının, geleceğe yönelik bir vizyon belirlemeye, çalışanları bu vizyona odaklamaya, enerjilerinin ortaya çıkacağı ortamı hazırlayıp onlara güvenmeye, iyi iletişim kurmaya ve çalışanlarına uygun liderlik davranışı sergilemeye bağlı olduğu görülmektedir. Katılımcı liderlik kültürüne sahip olan organizasyonlarda çalışanlar, genellikle planlı ve öngörülen riskler almaya teşvik edilir. Bu risk alma kültürü, inovasyon için hayati öneme sahiptir çünkü bireylerin, başarısız olduklarında cezalandırılma korkusu olmadan yeni fikir ve yaklaşımları tecrübe etmelerine imkân tanır. Katılımcı liderler sürekli öğrenme ve gelişim için takipçilerine organizasyonda gerekli olan iklimi ve fırsatları sağlar. Özsalmanlı (2005:139) katılımcı liderlik tarzının temelini astların karar alma sürecine katılımı olduğunu ifade etmiştir. Bu süreçte yönetici astlarının değiştirebileceği tarzda önerilerde bulunur. Böylece organizasyon içinde kararlar ortak aklın egemen olduğu bir içeriğe sahip olarak verilir.

Bireyler öğrenmeye ve gelişmeye teşvik edildiğinde, kendi uzmanlık alanlarındaki yenilikçi yöntemleri ve çözümleri keşfetme ihtimalleri daha yüksektir. Katılımcı liderlik süreci fikirlerin tartışıldığı, değerlendirildiği ve iyileştirildiği geri bildirim döngülerini içerir. Yapıcı geri bildirim, yenilikçi

fikirlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için son derece önemlidir ve bu yenilikçi fikirlerin örgütsel amaç ve hedeflerle uyumlu olmasını sağlar. Bununla birlikte, katılımcı liderlik değişime uyum sağlamayı teşvik eder. Yenilikçi ortamlarda değişime açık olmak, yeni durumlara veya fikirlere hızlı uyum sağlayabilmek kritik öneme sahiptir. Çünkü yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren organizasyonlar bu uyumu ve adaptasyonu sağlayamadıklarında rekabet güçlerini kaybederek sürdürülebilirliklerini tehlikeye sokar.

Katılımcı liderler genellikle çalışanları organizasyondaki değişikliklerle ilgili karar alma sürecine dâhil ederek bu adaptasyonu kolaylaştırır. Bu çerçevede grupta işbirlikçi bir ortam yaratarak yüksek motivasyon ve verimlilik sağlar. Lider, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak plan ve prosedürlerin belirlenmesinde, iş paylaşımında, iş emirlerinin oluşturulmasında, onların fikir ve önerileri doğrultusunda hareket edilmesinde daima astlarına danışır. Bu davranış astların özgüvenini artırır ve daha verimli bir ortamda çalışmalarını sağlar (Akyürek, 2020: 18). Bu doğrultuda ortaya çıkan farklı düşünme tarzları, kültürel geçmişler ve deneyimler, farklı inovasyon fikirlerini tetikleyebilir.

Son olarak, bu çalışmanın kapsamı teknoloji sektörü ile sınırlandırılmıştır. Gelecek araştırmaların farklı sektörlerdeki katılımcı liderlik ile bireysel inovasyon potansiyeli arasındaki ilişkiyi incelemesi ve ayrıca farklı sektörler arasında karşılaştırmaların yapılması önerilmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmada bireysel inovasyon potansiyeli ile ilişki bağlamında liderlik tipi olarak sadece katılımcı liderlik tipi incelenmiştir. Viyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik gibi farklı liderlik tipleriyle çalışanların bireysel inovasyon potansiyellerinin incelenmesi konuya farklı bakış açıları kazandırabilir. Bu sayede yöneticilerin inovatif davranışı benimsemiş bir organizasyon kurmak için ihtiyaçlar duyabilecekleri yönetsel araçlar sahip olmuş olur. Böylece, organizasyonlar, yenilikçi fikirleri ve davranışları daha fazla teşvik edebilir, destekleyebilir ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilirler.

## Kaynakça

- Akpoviroro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect Of Participative Leadership Style On Employee's Productivity. *International Journal of Economic Behavior (IJEB)*, 8(1), 47-60.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic Review Of Innovative Work Behavior Concepts And Contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208.
- Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM And Innovative Work Behaviour: A Systematic Literature Review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253.
- De Jong, Jeroen and Deanne den Hartog (2010). Measuring Innovative Work Behaviour, *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Demirer, M. C. (2020). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Kariyer Tatmini ve Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 165-184.
- Everett M. Rogers. (2003). *Diffusion Of Innovations*, 5th Edition, Free Press, New York, NY, 14(6):776, 551.
- Gökçen, M. Y., & Çetin, S. (2022). Yenilikçi İş Davranışının İş Performansına Etkisi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 174-188.
- Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales For The Measurement Of Innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1), 58-65.
- Karaca, Ö. F. (2017). Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. *Master's Thesis, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- Kılıçer, K. (2008). Teknolojik Yeniliklerin Yayılmasını ve Benimsenmesini Arttıran Etmenler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 209-222.

- Kılıçer, K., & Odabaşı, H. F. (2010). Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 38: 150-164.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Muhamad, L. F., Bakti, R., Febriyantoro, M. T., Kraugusteeliana, K., & Ausat, A. M. A. (2023). Do Innovative Work Behavior And Organizational Commitment Create Business Performance: A Literature Review. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 713-717.
- Muhammet, Baş. & Balaman, F. (2021). Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik-Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 485-510.
- Özcan, Ö. Ü. P. M. (Ed.). *İktisadi ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar 3*. Eğitim Yayınevi.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Polatoğlu, Y. (2022). Demokratik Liderlik Bakış Açısıyla: Tefvik İleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(1), 53-65.
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach.
- Sezgin, O., & Sedef, A. K. S. U. (2020). Liderin Destekleyici Sesi ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Uzmanlık İkliminin Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(3), 561-584.
- Siregar, Z. M. E., Suryana, E. A., & Senen, S. H. (2019). Factors Influencing Innovative Work Behavior: An Individual Factors Perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 324-327.
- Tekin, İ. Ç., & Akgemci, T. (2019). Örgütsel Bağlılığın Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1709-1739.
- Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tengilimoğlu, D. (2005a). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Tengilimoğlu, D. (2005b). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tunçbilek, M. M., & Muhammet, K. A. Y. A. (2020). Otoriter, Demokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.

- Tütüncü, Ö., & Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Usluel, Y. K., & Mazman, S. G. (2010). Eğitimde Yeniliklerin Yayılımı, Kabulü ve Benimsenmesi Sürecinde Yer Alan Öğeler: Bir İçerik Analizi Çalışması. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 39.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review And Prospects For Future Research. *Frontiers In Psychology*, 13, 924357.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yiğit, S., & Yiğit, A. M. (2019). Örgüt İklimi Algısı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 182-206.
- Yukl, G. (2018). Örgütlerde Liderlik. Çev. Ed. (Çetin, Ş., Baltacı, R.). *Nobel Yayıncılık*. 8. Basımdan çeviri.



## Sahtekârlık Sendromu

Yasemin Gülbahar<sup>1</sup>

### Özet

Örgütsel ortamda çok yüksek başarı sergileyenler ya da azınlık durumunda olanların başarılarını sindirememeleri ya da başkalarının kendilerine atfettiği başarı düzeyi nedeni ile kendilerine atfedilen sahte kimliklerin ardında saklanmak zorunda kalanlar belirli beklentileri yerine getirdiklerinde hileli hissettiren ve başarılarını dış güçlere bağlayan hisleri içeren Sahtekârlık Sendromunu deneyimlemektedir. Sahtekâr olmak, gerçek olmayan biri gibi davranmak ve gerçek olmayan bir başarıyı sergilemek demektir. Sahtekârlık Sendromu, içsel yetersizlik duygusu, sahtekârlık duygusu ve kişinin yetenekleri ve başarıları hakkında kendinden şüphe duyması sebebiyle ortaya çıkan ve son yıllarda önem kazanan bir konu olmuştur. Makale Sahtekârlık Sendromunun gelişimi ve nedenleri hakkında bilgi sunarak bu davranışları tecrübe eden bireyler düzeyindeki ve örgüt düzeyindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmıştır.

### Giriş

Sahtekârlık Sendromu çok yakın bir zaman önce literatürde yer alan ve yüksek başarı gösteren kişiler tarafından algılanan başarıları ve elde ettikleri hakkında sahtekârlığı ifade eden bir kavramdır (Clance ve Imes, 1978). Sahtekârlık Sendromu esas olarak kariyerle ilgili bir olgudur ve bireylerin yeteneklerine ve çabalarına dair kanıtlara rağmen başarılarını sahiplenememeleri ile ilgili bir durumdur. Yetersiz olduğunu hisseden bireylerin Sahtekârlık Sendromu neticesinde performansları etkilenebilir ve bunun sonucunda örgütsel işleyiş olumsuz etkilenebilmektedir.

Bu sendrom özünde bireyin gelişim süreci ve ilişki şekilleriyle ortaya çıkan bir kavramdır (Clance vd., 1995). Diğer taraftan ayrıca durumsaldır ve belirli koşullarda bu duygu ortaya çıkabilmektedir (Hutchin ve Rainbolt, 2017). Sahtekârlık Sendromu bireyin zorluklarla başa çıkmak adına

1 Dr., Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, yaseminn@windowsslive.com, ORCID: 0000-0002-0214-3983

kullandığı bir baş etme stratejisidir. Becerilerine güvenemeyen bireyler iş ortamında ve bireysel ilişkilerinde ortaya çıkan sorunları halletmek sürecinde yaşayabilecekleri başarısızlıklardan korkmaları nedeniyle böyle bir strateji tercih ederler. Fakat bu durum bireyin aynı zamanda yaşayacağı duygusal gerilim ve depresyona da neden olmaktadır (McGregor vd., 2008).

Her ne kadar bu süreç bireyin fiziksel ve psikolojik gelişim sürecinde edindiği olumsuz özelliklerinden birisi olsa da bu süreç diğerleri tarafından fark edilmediği için iş ortamında bu duyguyu fark etmek, yönetmek, sebeplerini ortaya koymak ya da baş etmek oldukça zordur. Örgüt ortamında bu duygu ve sebep olduğu davranışlarla mücadele konunun asıl etmenleri ile mücadele şeklinde değil sadece birey üzerinde kendisini gösteren etkileri ile mücadele şeklinde geliştiği için çoğu kez başarısızdır (Rohrmann vd., 2016). Bu durum aynı zamanda konunun önemini de ortaya koymaktadır.

Bu sendrom kariyer basamaklarında karşılaşılan ve genellikle başarılı insanlarda gözlemlenen bir sendrom olarak adlandırılır. Örgüt ortamında bu sendrom son yıllarda dikkat çekmiş ve farklı düzeylerde etkilerinin farklı olacağı ileri sürülmüştür (Menon ve Aparna. 2020). Örneğin kendilerini yetersiz olarak algılayan ve başarısızlıktan korkan liderler, risk içeren görevleri üstlenme konusunda isteksiz hisseder ve bu süreçte maskelerinin düşeceği konusunda endişe ederler. Ayrıca üst seviyesinde bu tip davranışlara sahip bireyler birlikte iş gördüğü ve yönettiği astlara yönelik oldukça baskılı davranarak birlikte iş görme huzurunu bozabilir. Bu durum astların işten uzaklaşma, iş bırakma ya da işten ayrılma gibi davranışları ile sonuçlanabilir. Bu durum sebebiyle örgütler için bu sendromun ele alınması oldukça önemlidir. Bu nedenle, bu çalışmada başarılı bireylerin başarıları içselleştirememeleri olarak tanımlanan Sahtekârlık Sendromu kavramsallaştırılmaya çalışılacaktır.

## 1. Sahtekârlık Sendromu

Sahtekârlık Sendromu ile ilgili ilk araştırma klinik psikolojide Clance ve Imes (1978) tarafından yapılmıştır. İlk olarak başkalarının kişinin yeterliliğini abarttığına dair bir inanç olarak ifade edilse de (Clance ve Imes, 1978, s. 241) daha sonraki çalışmalarda (Clance, 1985, s. 71) başarılı olan ancak başarılarını içselleştiremeyen bireylerde “entelektüel sahtekârlığın içsel deneyimi” olarak tanımlanmıştır. Temel özellik olarak başkalarının birinin sahip olduğuna inandığından daha fazla yeterliliği atfettikleri inancı olarak tanımlanmaktadır (McElwee ve Yurak, 2010). Diğer bir ifade ile bireyin yetenekleri hakkındaki inançlarının başkalarının gözlemlediği beceri düzeyiyle çelişmesi demektir. Bu bireyler başkalarının kendilerini kendilerinin gördüğünden daha yetkin gördüklerini ve “gerçek durumun ortaya çıkacağını” düşünmektedirler (Hoang, 2015; Leary vd., 2000).



Bu sendromu yaşayan bireyler oldukça başarılı olmalarına rağmen başarıyı sindiremez, hoşlanmaz ve korkarak geri çekilirler. Sahtekârlar, başarılarını zekâ veya verimlilikten çok şans, çekicilik veya sıkı çalışma gibi dış etkenlere bağlarlar. Bu bireyler bireysel başarı göstergesi olarak kendilerine sürekli standartlar belirlerler. Bu bir kısır döngüye dönüşür ve “gerçekçi olmayan” yüksek standartlara ulaşamadıkları zaman sahtekârlık duyguları güçlenir (Menon ve Aparna. 2020). Diğer taraftan yine de bu bireyler sahtekârlıklarının anlaşılmasından korkar (Cokley vd., 2013) ve bu durum psikolojik iyi-olma hallerini etkiler. Buna rağmen bu sendrom psikiyatrik bir bozukluk olarak tanımlanmamakta ve genellikle sahte bir fenomen olarak anılmaktadır (Magro, 2022).

Bu olgu ilk olarak bir grup başarılı kadın üzerinden ortaya konmuştur (Clance ve Imes, 1978). İş ortamında sahtekârlık davranışları sergileyen bireyler bu davranışları kasten aldatma niyetinde yapmaz (Kets de Vries, 2005) aksine birey farkında olmadan bir başarı elde ettiğinde ortaya çıkabilir (Schubert ve Bowker, 2019). Diğer önemli nokta ise, bu sendrom kavramlaştırılırken bireyler genellikle sahtekar ya da değil olarak kategorize edilmeden bu tür düşüncelere ne sıklıkta sahip olduklarına göre atıfta bulunulur (Vergauwe vd., 2015).

Kavrama yönelik duygusal tepkileri ortadan kaldırmak ve bu sendromun doğasını olumlu ve olumsuz yönleri ile birlikte sunabilmek adına kavram “Sahtekârlık Sendromu” yerine “iş yeri sahtekârlık düşünceleri” (workplace impostor thoughts) şeklinde de ele alınmıştır (Tewfik, 2022). Sahtekârlık Sendromunu deneyimleyen bireylerde üç özellik göze çarpmaktadır. Birincisi, başkalarını kandırarak kendi yeteneğini abarttığına dair bir inanç. İkincisi, kişisel başarıyı zekâdan çok şans, çok çalışma, karşısındaki diğerlerinin yanlış algılaması gibi dış etkenlere bağlamak ve son olarak da bir sahtekâr olarak ifşa olma korkusudur (Harvey ve Katz, 1985). Bu sendromu tecrübe eden bireyler başarılarına inanmadıkları için yeterliliklerini kendilerindeki birkaç standartla ölçerler. Young’a (2011) göre bu standartlar:

- Mükemmeliyetçi kişilik: Tamamen mükemmellik yetkinliktir algısı.
- Doğal deha: Başarı deha ile gelir, çaba ile değil algısı.
- Süper insan özellikleri: Çok sayıda rol ve sorumluluğu aynı anda yürütme yeteneği algısı.
- Uzman: Yetkinliği tam bilgili olma ile ölçer.
- Yalnız başarı: Yardıma başvurmadan elde edilen başarı yetkinliktir algısıdır.

Sahtekâr bireyler düşük öz yeterliğe sahiptir ve başarısızlık korkusu yaşamaktadırlar (Menon ve Aparna, 2020). Bu durum örgüt içerisinde belirli görevleri yerine getirmekten ve riskten kaçınmalarına sebep olacaktır. Ayrıca birey kendi başarısına inanmadığı için kendini geliştirme isteği ve göreve yönelik çaba olmayacağı için belirli üst düzey görevler için uygun değildir (KH ve Menon, 2022). Bu sendromun etkileriyle ilgili en önemli ve olumsuz durum sendromun etkilerinin uzun süreli eğitimlerle ve mesleki deneyimle dahi ortadan kaldırılamaması hatta artmasıdır (Villwock vd., 2016).

İşyerinde sahtekâr düşünceler bireyin işteki yeterliliğini başkalarının gözünde abarttığı inancı olarak tanımlanmakta ve bu davranışı sergileyen bireyler düşük öz-yeterlilik, yetersiz güven, düşük öz saygı ve kendi davranışlarını izleme yetersizliği olan bireylerden ayrıştırılmaktadır (Tewfik, 2022). Bu sendromun özelliklerini sergileyen bireyler sahtekârlıkları ile diğerlerini kandırdıklarını düşünürler (Joshi ve Mangette, 2018). Sahtekârlık Sendromuna genellikle Amerika'da yapılan çalışmalarda azınlıklar arasında daha fazla gözlemlendiği belirtilmiştir. Bunun sebebi azınlıklar toplumsal baskılar ve klişelerle daha önemli ölçüde karşı karşıya kalmakta ve diğerleri tarafından daha fazla izlenmekte ve sonuç olarak kendileriyle ilgili inançları etkilenebilmektedir (Eriksson vd., 2023).

## 2. Sahtekârlık Sendromunun Etkileri

Örgütsel ortamda Sahtekârlık Sendromun pek çok olumsuz etkileri görülebilmektedir. Bu etkiler bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınabilir.

### 2.1. Bireysel etkileri

Sahtekarlık Sendromunun bireysel düzeydeki etkisi üzerine yapılan çalışmalar bu davranışı sergileyen bireylerin depresyon, kaygı ve tükenmişlik yaşayabileceğini ortaya koymuştur (Magro, 2022). Clance'e göre, Sahtekârlık Sendromu "doğası gereği kendine zarar veren veya kendi kendini yok eden patolojik bir hastalık" değil (Clance, 1985, s. 23) aksine, bir kişinin psikolojik iyilik haline müdahale eden bir durumdur (Sakulku ve Alexander, 2011). Clance (1985) ayrıca, Sahtekârlık Sendromunun bireysel açıdan altı özelliği taşıdığını ileri sürmektedir. Bunlar:

- Sahtekârlık Döngüsü
- Özel olma ya da en iyisi olma ihtiyacı
- Süpermen/Süper Kadın yönleri
- Başarısızlık korkusu
- Yeterliliğin reddi ve övgüyü azaltma

- Başarıyla ilgili korku ve suçluluk duygusudur.

Yukarıda bahsedilen özellikler arasında sahtekârlar ile ilgili en ilginç durum sahtekârların başkalarının onları nasıl gördüklerinin farkında olmaları ve kendilerine yöneltilen övgüleri onları gerçekten hak etmedikleri için yanlış bir şekilde verildiğini açıkça ifade etmeleridir (Clance, 1985). Amerika’da topluluk olarak yeterince temsil edilmeyen azınlık Çinliler üzerine yapılan bir çalışmada sahtekârlık duyguları yüksek başarı gösteren bu azınlıkların akademik çabalarından uzaklaşmalarına neden olarak akademik gelişimlerine müdahale ettiği ileri sürülmüştür. Bu bireylerin değerlendirici durumlardan kaçındıkları, sürekli yetersizlik duyguları yaşadıkları ve başarılı olmak için sağlıklı bir baskı sergiledikleri belirtilmiştir (Ross vd. 2001).

Genel olarak bu sendromu sergileyen bireylerde bazı psikolojik sorunlar gözlemlenmiştir. Örneğin depresyon (McGregor vd., 2008) ve kaygı (Thompson vd., 1998), korku (Clance, 1985), hata ve negatif duygusallık (Thompson vd., 2000), utanç ve kendini sabote etme davranışları (Cowman ve Ferrari, 2002), işkoliklik (Kumar ve Jagacinski, 2006) ve düşük benlik saygısıdır (Schubert ve Bowker, 2019). Ayrıca içe dönüklük, başkalarına akıllı görünme ihtiyacı ve destekleyici olmayan aile ilişkileri ile ilişkilidir (Langford ve Clance, 1993). Ayrıca bu davranışı sergileyen bireylerin eleştirel ve kendinden şüphe duymaya yatkın bireyler olduğu belirtilmiştir (Schubert ve Bowker, 2019).

Bu davranışın altında yatan duygu bireyin hissettiği yetersizlik ve liyakatsizlik duygusudur (Kananifar vd., 2015). Bu duyguyu yaşayan ve sahtekârlık sendromu deneyimleyen birey olumsuz bir döngüye girer. Davranışlar kendini sabote ederek sendrom nedeni ile yaşanan psikolojik ve fiziksel sorunlar davranışlarda hata ve ihmallere yol açmaktadır. Bu bireylerin genelde kendi psikolojik ve yaşamsal problemlerini çözme konusunda daha az yetenekleri vardır. Bu sebeple davranışlarını sahtekârlık ile maskelemek isterler ve sonuç olarak bu olumsuz döngünün bir parçası olurlar.

Sahtekârlık Sendromunun ortaya çıkmasında Mükemmeliyetçilik Semptomunun büyük bir etkisi vardır. Clance ve Imes’e göre, “birey içsel bir mükemmellik standardına uyması gerektiğine inandığında Sahtekârlık Sendromu düşünülmelidir” (1978, s 5). Fakat maalesef pek çok sistem bireyin işi hakkında güvensiz olsa bile başarabilecekmiş gibi davrandığı “yapana kadar taklit et” inancını tesis etmiştir (Molinsky, 2016). Özellikle de yeni görevler aldıklarında yetersiz olarak ortaya çıkma korkusuyla yaşamaları nedeniyle bu tip davranışlara başvururlar (Clance, 1985; Clance ve Imes, 1978). Diğer taraftan Sahtekârlık eğilimleri ile kişilik arasında bazı ilişkiler gözlenmiştir. Sahtekarlık duygularının Nevrotiklik, Vicdanlılık ve Dışadönüklük kişilik

boyutlarıyla ilişkili olduğu gösterilmiştir (Ross vd., 2001; Bernard, vd., 2002). Sahtekâr bireyler yüksek derecede kabul edilme ve sosyal destek duygusuna ihtiyaç duyarlar ancak başkalarıyla iletişim korkusu nedeniyle bu ihtiyaçlarını karşılayama konusunda sorun yaşarlar. Böylece kendilerini çevreden ayırmak için koruma davranışlarına başvururlar (Kananifar vd., 2015). Benzer şekilde, Ross ve Krukowski (2003) Sahtekârlık Sendromu ile uyumsuz kişilik arasında güçlü bir bağlantı olduğunu belirtmiştir.

Özetle, bireysel etkiler sadece oldukça önemli, negatif ve bireyi yıpratıcı etkiler gibi görünse de bu etkiler aynı zamanda bu davranışları sergileyen bireylerin grup ve örgütsel desteğe olan ihtiyacını da ortaya koymaktadır. Bireyi bu davranışları sergilemeye iten sebepler yalnızca bireysel kökenli (psikolojik) olmadıkları aynı zamanda toplumsal, grup içi davranışlarla alakalı (sosyal) yönleri de barındırmaktadır.

## 2.2. Örgütsel etkileri

Sahtekârlık Sendromunun örgütsel yaşam üzerinde de etkileri söz konusudur. Bu açıdan önemli bir bulgu da Sahtekârlık Sendromu deneyiminin sahtekarların hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarını olumsuz yönde etkileyebileceği ve dolayısı ile motivasyonlarının azalabileceğini göstermiştir (Downing, vd., 2020). Sahtekârlar örgüt tarafından başarılı bireylere yönelik verilen ödül ve örgütsel tanınmaya olumlu bakmazlar ve bu olumlu pekiştiricileri kaygı, stres ve iş-yaşam dengesi sorunlarıyla ilişkilendirerek her ikisinden de uzak durmaya çalışırlar (Sakulku ve Alexander, 2011). Bu sendromun önemli bir noktası sendromu tecrübe eden bireyin kendi başarılarına ilişkin algısı ile kendi başarısı veya diğerlerinin algıları arasında bir tutarsızlık olması durumudur. Bu açıdan birey bu tip davranışlara çevreyi etki ya da çevreden etkilenim sebebiyle başvurmaktadır. Bu nedenle sendromu tecrübe etmeyi bir sorun olarak ele alındığında sorunun kaynağı bireysel olduğu kadar aynı zamanda çevreseldir (sosyal yönü).

Clance ve diğerleri (1995) sendroma yönelik yapılacak çalışma ve müdahalelerde şu konulara dikkat edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Öncelikle sendrom nedeniyle bireyde hangi duygu, düşünce ve davranışların ortaya çıkabileceği ve ayrıca bu düşünce, davranış ve duygulara düştüklerinde başkalarının sahtekarları nasıl destekleyebileceklerinin önemine dikkat çekmektedir. Bu noktaya ilaveten Clance ve diğerleri (1995, s 91), sendromun “sahte olmayan riskleri” konusunda grup üyelerinin sahtekârlara yönelik destek çabaları göstermelerini önermektedir.

Özetle, sendromu tecrübe eden birey işteki başarılarını doğuştan gelen yeteneğine atfetmede başarısızlık yaşar ve bireyin bir dahaki sefere

şansın bu kadar yüksek olmayacağı ve başarıyı yakalayamayacağı korkusu sahtekârlık duygularını sürdürmesine neden olmaktadır. Bu sebeple birey bir döngü içerisinde hareket ederek sahtekârlık yapacak-korkacak ve savunma mekanizmasını çalıştırarak tekrar sahtekârlık yapacaktır. Bu olumsuz durum ancak örgütsel destekle yardım bulacaktır.

## Sonuç

Sahtekârlık Sendromu, içsel bir entelektüel sahtekârlık deneyimine atıfta bulunur (Clance ve Imes, 1978) ve bir bireyin yeterliliği veya başarıyı içselleştirmek için nasıl mücadele ettiği ve bir sahtekâr olarak algılanma korkusuna nasıl sahip olduğu ile karakterize edilir. Başarı zekâdan çok şans veya sıkı çalışma gibi dış etkenlerle ilişkilendirilir (Harvey ve Katz, 1985). Önceki araştırmalar Sahtekarlık Sendromunun sahtekarlıktan muzdarip kişilerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarını kaygı, depresyon ve düşen motivasyon şeklinde etkileyebileceğini ve işyeri performansını olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermiştir (Downing vd., 2020).

Sahtekar bireylerde genellikle düşük öz-yeterlik ve başarısızlık korkusu hakimdir. Bunun sebebi başarıya yetenekler doğrultusunda ulaşamayacağı ve şans eseri ulaşabileceği bunun da her zaman olamayacağı inancıdır. Başkalarının onları gerçekte olduğundan daha yetenekli olarak algıladıkları yönünde yanlış bir inanca sahiptirler. Ayrıca başarının tekrarı konusunda gerginlik ve korku yaşarlar. Bu nedenle başarılarını bazı dış etkenlere atfederek başkalarından gelen övgüleri göz ardı etme eğilimindedirler. Bu duygu aynı zamanda onları en ufak hatalara veya başarısızlıklara karşı bile son derece hassas hale getirir. Sahtelik duygusu nedeniyle, değerlendirme durumlarından veya başarısızlık riski içeren durumlardan korkar ve geri çekilirler (Neureiter ve Mattausch, 2016). Aynı zamanda “gerçek olmayan başarı” şeklinde inançları nedeni ile başarısızlıklarının ortaya çıkmasından büyük endişe ve korku duyarlar. Bu nedenle, Sahtekârlık Sendromuna sahip kişiler yetenekleriyle ilgili güvensizliklerden kaçınmak için uyumsuz bir şekilde kusursuz ve mükemmel olmaya çabalarlar. Fakat tüm bu durum bireysel ruh sağlıkları ve davranışsal problemlere yol açabilmektedir.

Örgüt ortamında Sahtekârlık Sendromu pek çok olumsuz sonuçla ilişkilendirilmiştir. Öncelikle bireyin yaşadığı olumsuz ruh durumu ve gerginliği ayrıca başarısızlıklarının ortaya çıkması olasılığına yönelik hissettikleri korku iş performanslarını ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir (Downing, vd., 2020). Ayrıca bireysel açıdan sürekli izlendiklerini hissetmeleri nedeni ile işe yönelik isteksizlik ve abartılı sahtekârlık davranışlarının gelişmesi olasıdır. İşletmeler açısından bu davranışların ortaya çıkış noktasının belirlenmesi

ve Sahtekârlık Sendromu için önleyici tedbirlerin uygulanmasının yanı sıra farkındalık oluşturmak sendromun gizli-istekli-sahte başarı şeklindeki gelişimini engelleyecektir. Öncelikle bu davranışların yanlış ve istenmeyen davranışlar listesine alınarak aktif olarak tüm üyeleri bu davranışları tanıma ve yok etme sürecine katılmaya istekli hale getirmek gerekmektedir.

Bireysel ve sosyal yönlü olması nedeni ile sadece bireylerin gelişimi değil aynı zamanda grup üyelerinin birbirlerinin destekçisi olmaları yönünde eğitilmesi gerekmektedir. Sahtekârlık Sendromu olasılığı nedeni ile işletmeler örgüt üyelerinin endişelerini ve duygularını dile getirmeleri için bir grup ortamı sağlamalıdır. Burada öncelikli yapılacak şey bireyi başarısına inandırma ve olumsuz duygu ve düşünceleri ortadan kaldırarak sürece başlamaktır. Bu destek programları ve grup ayarı, bireylerin bu tutarsızlığı ortadan kaldırmasına ve grup içindeki üyeler arasında destekleyici bir ağ oluşturmaya yardımcı olabilecek ortak noktaları belirlemesine olanak tanır. Sonraki süreçte ise, bu bireylere yeni kariyer hedefleri belirleyerek bu hedeflere yetenekler dahilinde ulaşmak için bireysel gelişim programları dahil ederek süreci birlikte takip etmek destekleyici olacaktır. Ayrıca en önemli konulardan birisi de, bu bireylerde benlik saygısını geliştirme, yıkıcı ve engelleyici düşüncelerle başa çıkma stratejileri geliştirme ve pozitif ruh sağlığının gelişmesini sağlayabilecek stratejiler geliştirmek bireysel baş etme çabalarını geliştirmek açısından önemli olacaktır.

Sonuç olarak, Sahtekârlık Sendromu yaşayan birey başarısının anahtarını şansa atfettiği için davranışların üzerindeki kontrolü kısmen kaybetmekte ve karar verme sürecinde yetersizlik yaşamaktadır. Birey başarıyı gerçek yeterliliğin bir sonucu olmaktan ziyade, şans veya başkalarını olduğundan daha yetkin olduğuna inandırma yeteneği nedeniyle görmektedir. Buna karşılık, yüksek öz-yeterliğe sahip bir kişi gerçekleştirdikleri görevlere çaba gösterecek ve güven duyacaktır. Bu noktada tüm işletmeler örgüt üyelerinin bireysel gelişimlerine destek verecek özellikle öz-yeterliklerini yükseltmelerine yardımcı olacak ve bu becerileri içselleştirmelerine olanak sağlayacak terapi ve eğitim programlarına ihtiyaç vardır.

## Kaynakça

- Bernard, N. S., Dollinger, S. J., ve Ramaniah, N. V. (2002). Applying the big five personality factors to the impostor phenomenon. *Journal of Personality Assessment*, 78(2), 221–233. [https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7802\\_07](https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7802_07)
- Clance, P. R. (1985). *The Impostor Phenomenon: Overcoming the fear that haunts your success*. Atlanta, GA: Peachtree.
- Clance, P. R., Dingman, D., Reviere, S. L., ve Stober, D. R. (1995). Impostor Phenomenon in an interpersonal/social context: Origins and treatment. *Women and Therapy*, 16(4), 79-96.
- Clance, P. R., ve Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: *Dynamics and therapeutic intervention*. *Psychotherapy*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>.
- Cokley, K., McClain, S., Enciso, A., ve Martinez, M. (2013). An examination of the impact of minority status stress and impostor feelings on the mental health of diverse ethnic minority college students. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 41(2), 82–95. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1912.2013.00029.x>.
- Cowman, S. E., ve Ferrari, J. R. (2002). “Am I for real?” Predicting impostor tendencies from self-handicapping and affective components. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 30(2), 119–126. <https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.2.119>.
- Downing, M. S., Arthur-Mensah, N., ve Zimmerman, J. (2020). Impostor Phenomenon: Considerations for leadership practice. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(2), 173–187. <https://doi.org/10.1108/ijotb-05-2019-0065>.
- Downing, M. S., Arthur-Mensah, N., ve Zimmerman, J. (2020b). Impostor Phenomenon: Considerations for leadership practice. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(2), 173–187. <https://doi.org/10.1108/ijotb-05-2019-0065>
- Eriksson, K., Persson, E., ve Stenkil, E. (2023). *The effects of Impostor Syndrome on Swedish women in leadership positions* (Dissertation). Retrieved from <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-60949>.
- Harvey, J. C., ve Katz, C. (1985). *If I'm so successful, why do I feel like a fake?* New York, NY: Random House.
- Hoang, Q. (2015). The Impostor Phenomenon: Overcoming internalized barriers and recognizing achievements. *The Vermont Connection*, 34(1), 42-51.
- Hutchins, H. M., ve Rainbolt, H. (2017). What triggers Impostor Phenomenon among academic faculty? A critical incident study exploring antecedents, coping, and development opportunities. *Human Resource Develop-*



- ment International*, 20(3), 194-214. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1248205>
- Joshi, A., ve Mangette, H. (2018). Unmasking of Impostor Syndrome. *Journal of Research Assessment, and Practice in Higher Education*, 3(1), 3. <https://ecommons.udayton.edu/jraphe/vol3/iss1/3/>.
- Kananifar, N., Seghatoleslam, T., Atashpour, S., Hoseini, M., Habil, M. ve Danaee, M. (2015). The relationships between Imposter Phenomenon and mental health in Isfahan Universities Students. *International Medical Journal*, 22. 144 - 146.
- Kets de Vries, M. (2005). The dangers of feeling like a fake. *Harvard Business Review*. 83. 108-16, 159.
- KH, A., ve Menon, P. (2022). Impostor syndrome: An integrative framework of its antecedents, consequences and moderating factors on sustainable leader behaviors. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 847-860.
- Kumar, S., Jagacinski, C. M. (2006). Imposters have goals too: The impostor phenomenon and its relationship to achievement goal theory. *Personality and Individual Differences*, 40(1), 147-157.
- Langford, J., ve Clance, P. R. (1993). The Impostor Phenomenon: Recent research findings regarding dynamics, personality and family patterns and their implications for treatment. *Psychotherapy*, 30(3), 495-501.
- Leary, M. R., Patton, K. M., Orlando, A. E., ve Wagoner Funk, W. (2000). The impostor phenomenon: Self-perceptions, reflected appraisals, and interpersonal strategies. *Journal of Personality*, 68(4), 725-756. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00114>.
- Magro, C. (2022). From hiding to sharing. A descriptive phenomenological study on the experience of being coached for impostor syndrome. *OpenQUELLA*. <https://doi.org/10.24384/0409-b325>
- McElwee, R. ve Yurak, Tricia. (2010). The phenomenology of the impostor phenomenon. *Individual Differences Research*. 8. 184-197.
- McGregor, L., Gee, D., ve Posey, K. (2008). I feel like a fraud and it depresses me: The relation between the impostor phenomenon and depression. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 36, (1) 43-48.
- Menon, P. ve Aparna. K H, (2020). Impostor Syndrome: An integrative framework of its antecedents, consequences and moderating factors on sustainable leader behaviors. *European Journal of Training and Development*. 10.1108/EJTD-07-2019-0138.
- Molinsky, A. (2016). Fake It 'Til You Make It (Creative Intervention). *Studies in Social Justice*, 10(1), 136. doi:10.26522/ssj.v10i1.1412
- Neureiter, M., ve Traut-Mattausch, E. (2016). An inner barrier to career development: Preconditions of the impostor phenomenon and consequ-



- ences for career development. *Frontiers in Psychology*, 7, 48. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00048>
- Rohrman, S., Bechtoldt, M. N., ve Leonhardt, M. (2016). Validation of the impostor phenomenon among managers. *Frontiers in Psychology*, 7, 821.
- Ross, S. R., Stewart, J., Mugge, M., ve Fultz, B. (2001). The impostor phenomenon, achievement dispositions, and the five-factor model. *Personality and Individual Differences*, 31, 1347- 1355.
- Ross, S. R., ve Krukowski, R. A. (2003). The impostor phenomenon and maladaptive personality: Type and trait characteristics. *Personality and Individual Differences*, 34(3), 477-484. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00067-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00067-3).
- Sakulku, J. ve Alexander, J. (2010). The Impostor Phenomenon. *International Journal of Behavioral Science*, 6 (1), 73-92.
- Schubert, N. ve Bowker, A. (2019). Examining the Impostor Phenomenon in relation to self-esteem level and self-esteem instability. *Current Psychology*. 38. [10.1007/s12144-017-9650-4](https://doi.org/10.1007/s12144-017-9650-4).
- Tewfik, B. (2022). The Impostor Phenomenon revisited: Examining the relationship between workplace impostor thoughts and interpersonal effectiveness at Work. *The Academy of Management Journal*. [10.5465/amj.2020.1627](https://doi.org/10.5465/amj.2020.1627).
- Thompson, T. ve Foreman, P. ve Martin, F. (2000). Impostor fears and perfectionistic concern over mistakes. *Personality and Individual Differences*, 29, 629-647. [10.1016/S0191-8869\(99\)00218-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00218-4).
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F. ve Anseel, F., 2015. Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 565-581.
- Villwock, J. A., Sobin, L. B., Koester, L. A., ve Harris, T. M. (2016). Impostor syndrome and burnout among American medical students: a pilot study. *International journal of medical education*, 7, 364-369. <https://doi.org/10.5116/ijme.5801.eac4>.
- Young V. (2011). *The secret thoughts of successful women: Why capable people suffer from the Impostor Syndrome and how to thrive in spite of it*. New York: Crown Pub.



# Örgütsel Verimliliğe Mikro Bakış: İş Özellikleri, Çalışanları Üretken Kılmaya Yeter mi?

Mustafa Doruk Mutlu<sup>1</sup>

## Özet

Günümüz dünyasında örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından verimliliğe önem vermeleri gerekmektedir. Hem maddi hem beşeri kaynakların atıl kalmadan verimli bir şekilde kullanılması kurumları yaşatan yegane faktörlerden biridir. Örgütler farklı örgütsel düzeylerde verimliliği yakalamayı hedeflemelidirler. Bu açıdan bakıldığında belirli departmanlardan oluşan bir işletme açısından verimlilik sadece işletme geneli için hesaplanmamalı departmanların kendi içinde ve hatta çalışanların ayrı ayrı verimlilikleri izlenmelidir. Örgütsel araştırmacılar örgütlerdeki verimliliği nasıl arttırılacağına dair geride bıraktığımız yüzyılın başlarından beri düşünüp araştırmalar yapmaktadırlar. Bu çalışma da, örgütlerdeki verimliliğe çalışanlar boyutundan bakacak ve daha da özde çalışanların verimini artırabilmek için yapılan araştırmaların birikimleri sonucu oluşturulmuş olan iş özellikleri modelinin çalışan üretkenliğini ne kadar açıklayabildiğini irdelenecektir.

## 1. Giriş

Organizasyonların kendi faaliyet alanlarında başarıyı yakalaya bilmeleri için üretken olmaları gereklidir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde mikro (bireysel), mezo (bölümsel) ve makro (örgütsel) anlamda verimliliğe ulaşmak çok önemlidir. Örgütleri, kendilerini 3 boyutta birden verimliliğe yönlendirecek yol haritaları olan stratejik planlarda aşama ve hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için gerekli çabanın gösterilmesi elzemdir. Bir başka deyişle üretkenlik için bireysel, bölümsel ve örgütsel hedefler net bir şekilde belirlenmeli ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken adımlar atılmalıdır. Bu bölümde örgütlerde mikro boyutta bireysel verimliliğe nasıl ulaşılacağı irdelenecektir.

1 Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yozgat, Turkey, Orcid ID: 0000-0002-9017-8173. / E-mail: doruk.mutlu@yobu.edu.tr

Bir çalışanın üretken olduğu ona yönelik beklentileri karşılayarak ürün veya hizmet üretimine gereken katkıyı vermesi ve bireysel hedeflerine ulaşabilmesi ile ölçülür. Üretkenliğe bu açıdan bakıldığında aslında kişisel anlamda hem etkinliği hem de verimliliği kapsadığı görülür (Bratton ve Gold, 2007). Bu tanımdan hareketle üretken bir çalışan olmanın yüksek seviyede işe bağlılık gerektirdiği söylenebilir. Tarihsel açıdan bakıldığında geleneksel anlayış, iş bölümünün çalışan verimliliğini artıracığı yönündedir. Bu kabule Adam Smith'in 1776 yılında yazdığı *Ulusların Zenginliği* adlı eserde bile rastlanmaktadır (Smith, 1961). Fakat zamanla yapılan araştırmalar belirli bir işi parçalara ayırıp, basitleştirmenin o iş açısından rutinleşmeyi ve sıkıcılığı getireceği yönündedir. Bu durumun uzun vadede devam etmesi çalışanlarda beklenen verimlilik etkisini yaratmayabilecektir (Robbins ve Judge, 2007; Clegg, Kornberger ve Pitsis, 2009). Bu sebeple örgütlerin çalışanların üretkenliğini arttırabilmek için yeni yollar bulması gerektiği açıktır. Aslına bakılırsa yönetsel açıdan tarihsel bilgi birikimi çalışan üretkenliğini arttırmanın birçok farklı yolunun olduğunu göstermektedir (Koçel, 2020). Bu çalışma çalışan motivasyon ve üretkenliğini arttırma yolunda iş zenginleştirme yaklaşımı kapsamında geliştirilen ve bir çok araştırma ile desteklenen iş özellikleri modelinin çalışan üretkenliği üzerindeki etkisi üzerine yoğunlaşacaktır.

## 2. İlk Çalışmalar ve İş Özellikleri Modelinin Doğuşu

Çalışan üretkenliği konusunda yapılan çalışmalar aslında geçtiğimiz yüzyılın başından beri devam etmektedir. İşlerin yeniden ele alınıp tasarlanması ve bu yolla çalışanların veriminin arttırılacağı fikri daha 1910'lu yılların başında Taylor tarafından ortaya atılmıştır. Taylor uygun çalışma koşulları (ergonomi), doğru hareketlerin yapılması ve parça başı ücretlendirme ile çalışanlardan beklenen verimin alınabileceğine vurgu yapmıştır. Bir başka deyişle çalışanların maksimum üretkenliğe ulaşabileceği ergonomik bir şekilde çalışma ortamının tasarlanması elzemdir. Sonrasında eldeki işlerin en iyi şekilde ve en hızlı şekilde gerçekleştirilebileceği basite indirgenmiş, standart hareket ve zaman etütlerini yapmak gereklidir. İşçiler bu belirtilen hareket ve zaman etütlerine uyararak kendilerinden beklenen üretkenliğe ulaşacaklar ve bunun içinde ekstra ücret ve primlerle ödüllendirileceklerdir. Böyle bir iş tasarımının problemleri yanı sıra çalışanların, makinelere ek olacak bir verimlilik faktörü olarak görülmesidir. dahada ötesi çalışanlara iyi bir ücret ödemesi yapıldığında yeterince motive olacakları varsayımı rasyo-ekonomik bakış açısından hareketle temellendirilmiştir (Özer, 2015). Daha da ötesi bu tarz bir üretkenlik anlayışının arkasında çalışanların basit bir ödevi yerine getiren makine gibi algılanmasının yattığı konusunda da eleştiriler gelmiştir

(Bozkurd vd., 1998). Bahsi geçen işi küçük bölümlere ayırarak basitleştirme sürecinin yukarıda belirttiği üzere işler üzerinde monotonluk algısı yaratarak çalışanlarda bıkkınlık hissi uyandırdığı ortaya çıkmıştır (Muchinsky, 2006).

Geçtiğimiz yüzyılın ortalarına doğru özellikle hızlı gelişim gösteren toplumlardaki eğitim ve refah düzeyinin artması iş basitleştirmesine yönelik tasarımın tercih edilme oranını daha da düşürmüş ve işlerin zıt bir mantaliteyle genişletilmesine ve hatta zenginleştirilmesine yönelik görüşler yükselmeye başlamıştır. Diğer bir değişle işlerin basitleştirilmesinden şikayetçi olan çalışanlara kapsamı genişletilmiş iş tasarımları ve artırılmış sorumluluk içeren (zenginleştirilmiş) işler önerilmeye başlanmıştır (Bilgiç, 2008).

İş genişletme üzerine odaklanan akademisyenler bu tarz bir tasarımsal yaklaşımın mutlak yararlarının olduğunu fakat üretkenlik açısından bekleneni tam olarak veremediğini savunmuşlardır. Özellikle, iş genişletmenin iş tatminini arttırırken verimlilik açısından bekleneni veremediği vurgulanmıştır (Mann and Hoffman, 1956; Lawler, 1969, Susman, 1973). Ek olarak Campion ve McClelland 1993 yılında yaptıkları çalışmada iş genişletmenin temel yararının aslında çalışanların bilgi ve becerilerini arttırması ile ilişkili olduğunu ve zaman içerisinde bu yaklaşımın motive etme gücünü yitirdiğini gözlemlemişlerdir.

Konu iş zenginleştirmeye geldiğinde, bu tasarımsal yaklaşımın kökenleri aslında 1959 yılına kadar uzanmaktadır. Bu tarihte 203 mühendis ve muhasebecinin katılımıyla gerçekleşen çalışmalarında Herzberg, Mausner ve Snyderman, çalışanların kendilerini tatmin etmelerine ve tatmin olmamalarına neden olan nedenler arasında önemli bir fark olduğunu bulguladılar. İki faktör modeli olarak adlandırdıkları bu motivasyon teorisine göre örgütteki memnuniyetsizlik faktörlerinin ortadan kaldırılması aslında çalışanı tatmin etmez fakat çalışan memnuniyetsizliğini önler (Herzberg vd., 1993). 1968 yılında “Bir Kez Daha: Çalışanları Nasıl Motive Ediyorsunuz?” Harvard Business Review adlı dergide yayınlanan makalesinde Herzberg, şirket politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, güvenlik, denetim, kişilerarası ilişkiler, maaş gibi faktörlerin aslında üretkenliğin temel dinamosu olan çalışanların işlerine yönelik motivasyonlarını ve işe bağlılıklarını etkilemediğini savunmuştur. Bir başka değişle “hijyen faktörleri” olarak adlandırdığı bu faktörlerin çalışanların işe bağlılıklarını ve üretkenliklerini arttırmaktan çok işe yönelik olumsuz duygu ve düşünceler beslemelerini engelleyen faktörler olduklarını iddia etmiştir. Herzberg’e göre asıl üretkenliğe ulaşmak için “büyüme faktörleri” olan işin özellikleri, çalışanların başarılarının tanınması gibi değişkenlere odaklanması gerekiyordu. Bir başka değişle yapılan

işin doğasına yönelik olarak büyüme faktörleri gerçek anlamda çalışan üretkenliğini besleyen temel dinamikler olarak belirtilmiştir (Herzberg, 1968). Dahası Herzberg aynı makalede iş zenginleştirme adı verilen yeni bir iş tasarımı yaklaşımı önermiş ve sonrasında bu tasarımın “iş genişletme” yaklaşımından daha yararlı olduğunu belirtmiştir İş zenginleştirme metodu, çalışanların görevlerini yerine getirirken sorumluluk ve bağımsızlık duygularını tecrübe etmelerini sağlamanın yanı sıra işlerini yönetme ve aldıkları geri bildirimlerle işlerini geliştirmelerine olanak tanıyacaktır. Sonuç olarak iş zenginleştirme yaklaşımı iş genişletmenin açıklarını kapatacak ve çalışanların büyüme yönlü güdülerini harekete geçirerek üretkenliklerini arttıracaktır (Herzberg, 2003).

Herzberg ve iş zenginleştirme metodunun olumlu yönlerinin bazı durumlarda beklenen sonuçları üretebildiğini bulgulayan çalışmalar vardır (Jones ve Lyold, 2005). Fakat bunu yanı sıra Herzberg’in iddialarına ters düşecek şekilde hijyen faktörlerinin de büyüme faktörlerinin yanında çalışanların üretkenlikleri üzerinde etkili olabileceğini vurgulayan araştırmalarda mevcuttur. Örneğin, Hijyen faktörü olarak görülen paranın özellikle bazı durumlarda çalışanların üretkenliği üzerinde etkili olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Rynes ve diğerleri, 2004; Kelly, 1992). Ek olarak, yine literatürde örgütteki tatminsizliklerin ortadan kaldırılmasıyla oluşan olumlu atmosferin çalışanların performansını olumlu etkileyeceğine yönelik bulgular yer almaktadır (Wood vd., 2010). Sonuç olarak bu tarz çatışan bulgular çalışanların üretkenliğine yönelik yeni yaklaşımları doğuran çalışmalara salık vermişlerdir.

1965 yılında yaptıkları araştırmada Turner ve Lawrance işe yönelik olarak çalışan doyumunu ve motivasyonunu arttırıcı dört özellik (işin çeşitliliği, işin kimliği, işin özerkliği ve geri bildirim) olduğunu bulgulamışlardır. Diğer bazı araştırmacılar tarafından da kabul gören bu dört faktör sonrasında önemli fakat yetersiz bulunarak geliştirilmiştir (Bilgiç, 2008). Gelişmeleri takiben Hackman ve Oldham (1976) sonunda hali hazırdaki işe yönelik bağlılığı oluşturan dinamikleri belirten modelleri bir araya getirerek “iş özellikleri modeli” adında bir kuram geliştirmiştir.

### 3. İş Özellikleri Modeli ve Çalışan Üretkenliği Üzerindeki Etkisi

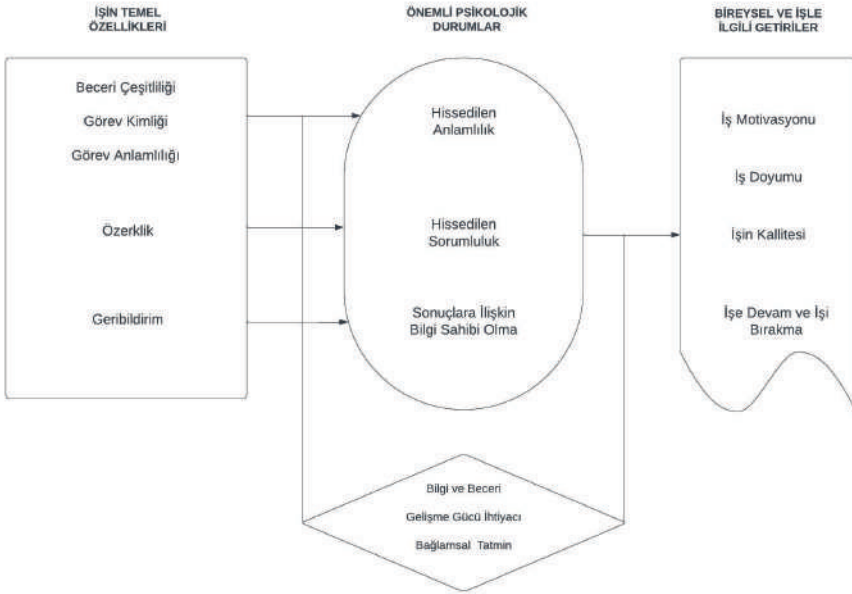
İş özellikleri kuramına göre çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gereken bir görevin (işin) temelde beş adet özelliği bulunmaktadır. Modelde bu boyutlar beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, otonomi (özerklik) ve geri bildirim olarak belirtilmiştir. Aslına bakılırsa modelin girdilerinin çoğunu Turner ve Lawrance’ın (1965) araştırmasından elde edilen bulguların

oluşturduğu buradan da anlaşılmaktadır. İş özellikleri modelinde ek olarak Hackman ve arkadaşları tarafından görevin anlamlılığı boyutu eklenmiştir (Hackman, Oldham, Jason ve Purdy, 1975). Modelin ilk girdilerinden beceri çeşitliliği yukarıda da bahsedildiği üzere iş genişletmesi yaklaşımının temel dinamiği olan bilgi ve beceri genişlemesinden beslenmektedir (Campion ve Mcclelland, 1993). Buradan hareketle bu ilk boyut işin çalışana farklı bilgi ve becerileri geliştirip, kullanma fırsatı veren çeşitliliklerin derecesini ifade etmektedir. Örneğin bir futbolcu görevini başarıyla yerine getirebilmek için hem zihinsel hem de fiziksel becerilerini kullanmak durumundadır. İkinci olarak görev kimliği boyutu, bir işin bütününe tamamlanma derecesi ile ilgilidir. Bir başka ifadeyle, yapılan işin baştan sona kadar ilgili çalışan tarafından yapılıp yapılmadığını, ne derece yapıldığını ölçer. Örneğin, yazılım geliştirme mühendislerinden oluşan bir takım ilgili yazılıma ilişkin tüm süreçleri başından sonuna kadar kendileri geliştirirler. Hackman ve arkadaşları tarafından sonradan geliştirilen görevin önemi ile ilgili boyut ise yapılan işin ne derece anlamlı olduğunu ve katkı sağladığını ifade eder. Örneğin itfaiye görevlilerinin özellikle yangın sırasında yaptıkları işler tehlike altındaki insanların hayatlarını kurtarmaya yönelik olduğu için itfaiyeciler tarafından son derece anlamlı olarak algılanabilir. Modeldeki dördüncü iş özelliği otonomi ile alakalıdır. Bu boyut aslında çalışanın ne derece kendi işini kendi yönetip, sorumluluk sahibi olduğu ile ilgilidir. Bu boyutta işin planlanmasından, prosedürlerinin ve yapılaş şeklinin belirlenmesine kadar tüm sorumluluk çalışanda olabilir. Bu noktada ileri seviyede bir otonomi için bilgi çalışanlarının beceri ve uzmanlık seviyesine sahip olmak gerekebilir. Örneğin bir hastanede bir kalp ameliyatının baştan sona nasıl yapılıp, sürecin nasıl yönetilmesi gerektiğini alanında uzman kalp cerrahından başka kim bilebilir? Dolayısıyla normal koşullarda bu cerrah işine müdahale edilmesini ve konu hakkında kendisine direktif verilmesini istemeyecektir. Modelin son boyutu ise geri bildirimdir. Çalışanın aslında kendini geliştirmesine yönelikte vurgu yapan bu özellik kişinin işini yaparken işini ve kendini geliştirebilmesi için gösterdiği performansı hakkında ne derece yararlı bilgi edindiği ile alakalıdır.

Bu noktada iş özellikleri ile ilgili literatürde işin sahip olması gereken faktörlerin kaç tane olması gerektiğine yönelik bir uzlaşmadan bahsetmek mümkün değildir. Kimi araştırmacılar modeli faktörlü (beceri çeşitliliği, görev anlamlılığı ve özerklik) boyutlarıyla ele alırken (Fried and Ferris, 1986) kimileri de Turner ve Lawrance'ın boyutlarının modeli daha iyi açıkladığını savunmuştur (Birnbaum, Fahr ve Wong, 1986). Fakat yapılan araştırmalar sonucunda işçilerin belirli özelliklerin (çeşitlilik, anlamlılık, geri bildirim ve

özerklik gibi) çalışanların üretkinliği üzerinde etkisinin olduğu konusunda güçlü kanıtlar bulunmaktadır.

Modelin temel varsayımlarından biri çalışanların her bir boyuta psikolojik olarak tepki verdiği'dir. Verilen tepkinin olumlu olması çalışanın istenen davranışlarda bulunmasını sağlayacaktır. Bahsedilen beş özellik ve iş üretkinliği üzerindeki etkisi şekil 1'de resmedilen iş özellikleri modelinde bir araya getirilmiştir. Fakat buradaki önemli kıstas bu kuramın söylemlerinin gerçekleşmesi için mevcut çalışanların iş zenginleştirmesini talep edenlerden oluşması gerektiğidir (Bilgiç, 2008).



Şekil 1: İş özellikleri Modeli (Hackman et al, 1976; Woodvet al, 2010)

Yukarıda şekil 1'de açıklanan modelde görüleceği üzere belirlenen bazı önemli psikolojik durumlarında iş özellikleri ile olumlu iş çıktıları arasında aracılık yapabileceği belirtiliyor. Bir başka deyişle aracı psikolojik durumlar kullanılarak çalışanlarla ilgili olumlu sonuçlar doğrudan işin özelliklerinden mi kaynaklanıyor yoksa işin özelliklerinin neden olduğu önemli psikolojik durumlar mı bu çıktılara yol açıyor? sorusunun cevabı aranıyor (Bilgiç, 2008). Bu psikolojik durumlar; hissedilen anlamlılık, hissedilen sorumluluk ve sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olma olarak gösteriliyor. İşin otonomi seviyesinin yüksek olması ile aslında birey yaptığı işe karşı sorumluluk hissediyor ve bu durumda olumlu çıktılara dönüşüyor. Detaylandırmak



gerekirse iş özellikleri olarak beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görevin anlamlılığı ile birey yaptığı işi değerli ve gerçekleştirmeye değer buluyor ve bu hissiyat örgüt ve kişi açısından olumlu sonuçlar doğuruyor. Son olarak yapılan işim geribildirme olanak tanınması kişinin yaptığı işin sonuçlarına yönelik bilgi edinmesine olanak sağlıyor. Bu sonuçlara göre kişi kendini geliştirerek olumlu sonuçlar üretebiliyor. Burada belirtmek gerekir ki yapılan araştırmalar aracı psikolojik durumların iş özellikleri ve istenen çıktılar arasında önemli rol oynadığını göstermektedir (Hackman and Oldham, 1990; Champoux, 1991; Faturochman, 1997) faktörler bilgi ve beceri, gelişme ihtiyacı gücü ve bağlamsal tatmin olarak belirlenmiş moderatörlerdir. Aslında bu faktörler İş özellikleri modelinin bireysel farklılıkları hafifletmesine olanak sağlamaktadır (Wood ve diğerleri, 2010). Burada belirtmek gerekir ki Hackman ve arkadaşlarının 1975 yılında geliştirdikleri model sadece gelişme ihtiyacı gücünü içermekteydi. İlk modelde iş zenginleştirmenin, ihtiyaç gücü yüksek olan çalışanlarda daha iyi sonuç verdiği ileri sürülmüştür (Hackman ve Oldham, 1976). Fakat sonradan model geliştirilerek bilgi ve beceri ile bağlam tatmini olmak üzere iki ek moderatör önerilmiştir (Devaro ve Brookshire, 2007, Wood ve diğerleri, 2010). Yukarıda belirtildiği üzere araştırmalar, hijyen (bağlam) faktörlerinin, özellikle de ücret faktörünün, çalışanların performansı üzerinde de etkili olabileceğini göstermektedir. Bu sebeple çalışanların üretkenliğini açıklama açısından daha kapsayıcı bir şekilde bağlamsal faktörlerde modele eklenmiştir. Model ayrıca bilgi ve beceri faktörünü de kapsayarak, bu moderatörün iş özelliklerinin çalışan üretkenliği üzerindeki etkileri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını vurguluyor. Cummings ve Worley' e göre (1997) bu moderatör aynı zamanda çalışan verimliliğinin artırılması açısından da önemli olabilir. Çünkü işe ilişkin yeterli becerilere sahip olmayan çalışanlar işi gerçekleştirmeye ilişkin ne kadar hevesli olsalar da beklenen üretkenliği gerçekleştiremeyebilirler. Örgütler çalışan geliştirme ve eğitim uygulamalarıyla çalışanlarla uzlaşabilir ve onların üretkenliklerinin önündeki engelleri kaldırabilirler.

İş özellikleri modelinin başarılı bir şekilde uygulamaya konulması sonucunda oluşması beklenen pozitif durumlara baktığımızda çalışanlarda motivasyon, üretkenlik ve iş doyumuna yönelik artışlarla birlikte yapılan işin kalitesinde de artış yer almaktadır. Bu olumlu sonuçlara ek olarak çalışanların işe devam etme konusundaki isteklerinde artış ve işi bırakmaya yönelik meyillerinde azalış beklenmektedir.

Sonuç olarak iş özellikleri modelinde çalışanın üretkenliğini artıran önemli psikolojik değişkenleri kapsamakta ve bunlarında performans ve üretkenlik artışına sebep olacağını varsayılmaktadır (Hackman and Shuttle, 1977). Yalnız burada bazı öncüllerin varlığı önemlidir. Öncelikle yukarıda

bahsedildiği üzere çalışanların zenginleştirilmiş bir işi talep etmelerinin gerekliliği vurgulanmalıdır. Bu koşul sağlandıktan sonra iş özellikleri modelinde belirtilen özelliklere göre tasarlanan görevlerden yüksek üretkenlik gibi olumlu bir performansın çıkması için örgütte bazı öncül faktörlerin (iş zenginleştirme prensiplerinin) varlığı da aranmaktadır. Araştırmacılar bu öncül faktörler olmadığı takdirde iş ne kadar motive edici özelliklere göre tasarlanmış da beklenen sonuçlar elde edilemeyebilecektir. Bu sebeple, Hackman ve arkadaşları (1975) geliştirmiş oldukları iş özellikleri modelini kurguladıkları çalışmalarında, bahsi geçen iş özelliklerinin görevlerin birleştirilmesi, doğal iş üniteleri, müşteri ilişkilerinin kurulması ve örgüt içi geri bildirim kanallarının aktifleştirilmesi gibi süreçlerle de desteklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Görevlerin birleştirilmesi ile kastedilen iş basitleştirmenin tam tersi bir faaliyet olan işleri bölümlendirmektense birleştirmeye yönelik bir tasarımsal anlayışı ifade eder. Bu anlayışa göre örneğin bir yönetici asistanı sadece telefonlara bakmamalı, ilgili yazıları da yazarak, gerekli yerlere e-posta gönderebilmelidir. Görevleri birleştirmenin çalışanların performansı ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi olacağı düşünülmektedir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi rutinlik ve parçalanma, uzun vadede çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini düşürmektedir. Fakat aksine görevler birleştirildiğinde çalışanın iş ile ilgili hem görev kimliği hem de beceri çeşitliliği algısı artabilecektir (Hackman vd, 1975).

İkinci öncül faktör, doğal iş ünitelerinin oluşturulmasıdır. İşin çalışanlar arasında mantıklı ve uygun bir şekilde dağıtılması ile ilgili olan bu süreç çalışanlardan beklenen verimin alınmasında önem arz eder. Ayrıca doğal birimler oluşturmak çalışanın işe uyum sağlamasına da yardımcı olabilir. Bu pratik yaklaşım temel olarak, çalışanların performanslarını gerçekleştirirken kendilerini rahat hissetmeleri için onların memnuniyetlerini ve motivasyonlarını dikkate alarak iş dağıtımının çalışanlara yapılmasına ilişkindir. Bu nedenle, işin çalışanların verimlilik koşullarına göre dağıtılması ve ayarlanması durumunda çalışanların görev kimliği algısı ve işin anlamlılığı artacağından üretkenlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir (Hackman ve diğerleri, 1975). Ayrıca çalışanların bu sürece katılımının da önemli olabileceğini ve uygulamayı daha etkili hale getirebileceği iddia edilmiştir (Cummings ve Worley, 1997). Ancak örgüt tarafında bu ayarlamaların yapılması da zaman alabilir ve büyük miktarda çalışma gerektirebilir (Hackman ve diğerleri, 1975).

Oldham ve Hackman (1976) üçüncü öncül faktör olarak müşteri ilişkileri kurmanın aynı zamanda çalışan verimliliğine de yol açabileceğini

vurgulamıştır. Yazarlar, müşterilerle ilişkiler kurarak çalışanların övgü veya eleştiri alabileceğini iddia ediyor (Hackman ve diğerleri, 1975). Örneğin bir ürünün üretiminde aktif rol alan bir proje takımının o ürün ile ilgili müşteri şikayetleriyle de doğrudan muhatap olması halinde çalışanların işlerine yönelik geri bildirimleri doğrudan müşterilerden alarak performansından haberdar olur, becerilerini geliştirebilir ve işiyle alakalı tam sorumluluk (özerklik) hisseder. Bu noktada eğer ilişkiler bilinçli bir şekilde kurulduğunda performans artışı beklentisinin bir başka sebebi de yine çalışanların çıktıkları üzerinde özellikle müşterilerden gelen bir dış kontrol söz konusudur (Cummings ve Worley, 1997; Hackman ve Oldham, 1975).

Dördüncü öncül iş zenginleştirme faktörü olan dikey yükleme, çalışana yüksek düzeyde özerklik verilmesi anlamına gelir. Bir başka deyişle çalışan iş ile ilgili bütün süreçleri kendisi yönetecektir. Örneğin kendi işinin kalite kontrollerini yapabilir, kanalları ayrı ayrı ayarlayabilir ve hatta yeni veya daha az eğitim almış çalışanlara tavsiyelerde bulunabilir. Buradan anlaşıldığı üzere böyle bir durumda sorumlulukların ötesinde çalışanlar aynı zamanda kriz yönetimi, mali kontrol ve zaman yönetimi becerileri gerektirdiğini de geliştirecektir (Hackman ve Oldham ve diğerleri, 1975). Özetle bu seviyede bir otonomi, çalışanın işinin önemini ve yüksek sorumluluğunu anlamasını sağlayabilir. Ötesinde işini doğru bir şekilde yönetme için işine yüksek düzeyde bir bağlılık geliştirerek, iş ile ilgili üretkenliğini artabilir. Nihayetinde çalışan işini hata yapmadan en iyi şekilde tamamlamaya odaklanacaktır. Bununla birlikte, iş özellikleri modelini oluşturanların iddia ettiği gibi, bir çalışana tüm görevi ve işinin gözle görülür sonuçlarını sunan, çalışanların performansının artmasına yardımcı olan, yapılan işin anlamlılığını artırma olasılığı vardır (Hackman ve Oldham ve diğerleri, 1975; De Varo ve diğerleri, 2007).

Burada altının çizilmesi gereken bir nokta bazı çalışanların yüksek zenginleştirilmiş ve çeşitlendirilmiş şartlarda çalışmayı başaramama durumlarıdır. İşlerin zorluk düzeyi, bazı çalışanlar için fazla çaba harcama gerektirmesi zihinsel ve fiziki durumları etkileyerek stresi arttırabilir. Bu sebeple orta ve uzun vadede bu tarz çalışanların performanslarında düşmeler yaşanabilir (Smith ve Sainfort, 1979) .

Sonuncu öncül olan geri bildirim kanallarının açılmasına dönersek, bu ilkeyle aslında çalışan işin doğru yapılıp yapılmadığından direk olarak sorumlu tutulmaktadır. Araştırmaya göre bu müdahale, diğer iş özelliklerine göre üretkenlik üzerinde en güçlü etkiye sahip olan müdahaledir. Özellikle iş tasarımı Hackman ve Oldham, çalışan ile yönetici arasındaki kişilerarası sorunları önleyebileceği için işin kendisinden gelen geri bildirim en yararlı olanı olduğunu belirtmiştir (Hackman ve diğerleri, 1975).

İş özellikleri modeli ile ilgili birçok araştırma modelin çalışan üretkenliği üzerinde olumlu etkisinin olduğunu bulgulamıştır. Özellikle montaj hattı, hemşirelik ve üretim gibi sektörlerde performans üzerindeki olumlu etki belirgin olarak görülmüştür (Cummings and Worley, 2009; Lunenburg, 2011; Salau, Adenji ve Oyeunmi, 2014). Fakat bazı çalışmalarda da modelin etkisiz kaldığı görülmüştür (Siruri, Namusonge, Kilika, 2019; Pierce ve Aguinis, 2013).

Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta iş özellikleri modelinin geliştirildiği yıla kıyasla günümüzde iş yapış şekillerinin önemli ölçüde değiştiğidir. Bu açıdan bakıldığında Hackman ve arkadaşları tarafından neredeyse yarım asır önce geliştirilen bu modelin çalışanların üretkenliğini etkileme potansiyeli hala olabilir fakat bunun günümüzdeki çalışan üretkenliği açısından yeterli birçok şüphe barındırmaktadır. (Garg ve Rastogi, 2005). Günümüzde inovasyon odaklı bilgi işleri, duygusal emek, esnek veya uzaktan tele çalışma gibi işin doğasına yönelik yeni yaklaşım ve uygulamalar mevcuttur. Bir başka deyişle işin beceri ve bilişsel gereklilikleri, duygusal talepleri, belirsizlik içermesi gibi faktörler çalışanların üretkenliğini etkileyecek değişkenlerdir (Parker, Wall ve Cordery, 2001). Örneğin Morgeson ve Humprey (2006) bilgi işleme ve çoklu beceri isteyen bilgi odaklı bağlamlarda test edilmek üzere yeni bir “iş özellikleri ölçeği’nin” geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Diğer taraftan günümüzde popülaritesi git gide artan geçici ya da esnek çalışma durumlarında iş özellikleri modelinin çalışıp çalışmadığı önemli bir soru olarak ortaya çıkmaktadır. De Cuyper ve De witte (2006) yaptıkları çalışmada geçici çalışanlar için iş özellikleri modelinin anlamlı sonuçlar üretmediğini bulgulamıştır.

Sonuç olarak yeni dünya koşullarına göre gelişmiş ve değişmiş iş bağlamlarına uygun revize edilmiş tasarımların gerekliliği aşıkardır. Ayrıca modelde kullanılan moderatörler özellikle bazı bağlamlarda yeterince yeterli olamamakta ve bazı araştırmacılara göre iş özellikleri modeli çalışanların kendi algılarını dikkate almamaktadır (Roberts ve Glick, 1981). Örneğin, çalışanların büyüme ihtiyaçları yüksek olsa da, iş arkadaşlarının ya da diğer kişilerin işlerindeki yeni değişikliklere ilişkin olumlu ya da olumsuz duyu ve düşüncelerinden algıları etkilenebilir. Bu noktada özellikle bilinen en temel motivasyon kuramlarından biri olan eşitlik teorisinin vurguladığı gibi çalışanlar farklı görev kapsamına sahip diğer çalışanlarla karşılaştırma yapabilirler ve eğer bir eşitsizlik olduğunu düşünüyorlarsa bu onların performanslarını dolayısıyla verimlilik düzeylerini etkileyebilir (Montagno, 1985). Ayrıca günümüzde belirsizlik içeren inovasyon odaklı bilgi işinin artması sebebiyle bir araştırma, “operasyonel belirsizliğin” aynı zamanda bir beklenmedik durum değişkeni olarak da değerlendirilebileceğini gösterdi. Bir

başka deyişle, operasyonel belirsizlik yüksek olduğunda iş zenginleştirme daha iyi sonuç verebilir (Wall ve Jackson, 1995). Ek olarak Piccolo ve Colquitt (2006) yılında yaptıkları araştırmada dönüşümsel liderliğin de iş özellikleri ile çalışan üretkenliği arasında önemli bir moderatör görevi üstlenebileceğini bulgulamıştır.

İş özellikleri modeli analitik ve operasyonel yönleri nedeniyle de eleştirilmiştir. İlk olarak, temel boyutların motive edici potansiyel puanını ölçmek için Hackman ve Oldham tarafından önerilen endeks iyi araştırılmıştır, ancak bazı araştırmalar endeksi desteklerken bazıları da karışık veya olumsuz sonuçlara sahiptir (Robbins, 2007). İkinci olarak, formülün kendisi 1981’de Glick ve Roberts tarafından eleştirilmektedir. Son olarak, yaratıcılar tarafından kullanılan veri toplama tekniği olan “ortak yöntem varyansı”nın da temel iş özellikleri ile beklenen sonuçlar arasındaki ilişkileri şişirdiği bulunmuştur (Glick ve diğerleri, 1985). Ancak bunların analitik ve operasyonel olmasının dışında, iş özellikleri modeli araştırmalarla geniş çapta desteklenmekte ve popüler bir bakış açısı olarak kalmaktadır (Luthans, 2008; Mckenna 2006).

Belirtmek gerekir ki işlerini iş özellikleri modelini göz önüne alarak tasarlayan örgütlerde çalışanların üretken olmasının sağlanmasında kişisel, teknik ya da kontrol sistemleri ilgili tıkayıcı faktörler devreye giriyor olabilir (Cummings ve Worley, 1997). Örneğin işlerin iş özellikleri modeline göre yeniden tasarlanırken birleştirilmesi çalışanların rol ya da pozisyona yönelik çatışma yaşamasına neden olabilir Ya da örgütün varolan teknolojik boyutlarını yeni iş tasarımına göre uyarlama çalışmaları zaman ve maddi açıdan külfetli olabilir (Cordery ve Wall, 1985).

### 3. Günümüzde İş Özellikleri Modelinin Rolü Ve Önemi

İş özellikleri modeli ile ilgili literatür incelendiğinde son yıllarda da bir çok farklı ülkede ve sektörel bağlamda bu modelin araştırmacılar tarafından test edildiği görülmektedir. Bu araştırmalara bakıldığında özellikle bireysel performans üzerinde çoğunlukla olumlu etkiler gözlemlenirken çelişkili sonuçlar elde eden araştırmalarında olduğu görülmektedir (Siruri ve Chece, 2021). Bu kısımda öncelikle son yıllarda yapılan araştırmaların sonuçları paylaşılacak ve sonrasında günümüzde iş özellikleri modelinden örgütler nasıl faydalanabilir? sorusu tartışılıp bölüm sonuçlandırılacaktır.

Öncelikle Salau, Adeniji ve Oyeunmi 2014 yılında Nijerya’nın Ogun eyaletindeki devlet üniversitelerinde idari ve diğer akademisyen olmayan personeller üzerinde modeli test etti. Elde edilen verilen korelasyon analizi kullanılarak analiz edildiğinde burada modelin değişkenleri arasında pozitif

ve olumlu sonuçlar tespit edilmiştir. Diğer taraftan Opiyo, Ochieng ve Owuor (2014) Kenya'nın Kisumu şehrindeki ticari bankalarda modeli test etti ve çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırdı. Çalışma, görev çeşitliliğinin, görev kimliğinin ve görev öneminin çalışanların performansı üzerinde etkili olduğunu, ancak görev özerkliğinin bankadaki beyaz yakalıların performansı üzerinde bir etkisi olmadığını tespit etti. 2015 yılına gelindiğinde Masoudi, Nazari ve Raadabadi İran'ın Tehran şehrinde modelin özellikle çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçtü. Taleghani hastanesinde görev yapan 160 hemşire üzerinde yapılan araştırma sonucunda iş özellikleri ve performans arasında olumlu çıktı bulunamadı. Yine 2015 yılında bu kez Hindistanda model personelin bireysel performansı üzerindeki etkisi teste tabi tutuldu. 56 program ve bölüm başkanlığından oluşan örnekleme iş özelliklerinin çalışanların bireysel performansları üzerinde önemli etkisinin olduğu saptandı. Son olarak 2019 yılında Siruri, Namusonge ve Kilika (2019) yılında Kenya'daki ticari bankaların performansı üzerinde iş özelliklerinin etkileri test edildi. 40 Ticari bankanın 388 çalışanını kapsayan çalışmada Çalışma sonucunda iş özelliklerinin Kenya'daki bankalarda çalışan personeller üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıktı.

Sonuç olarak 1975 yılından beri üzerinde birçok çalışma yapılan iş özellikleri modeli hakkında araştırma incelemeleri modelin çoğunlukla çalışan performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu belirtmektedir (Faturouchman, 1997; Boonzaier, Ficker ve Rust, 2001, Bilgiç, 2008; Siruri ve Cheche, 2021). Günümüz örgütlerinde iş özellikleri modelinde bahsi geçen iş özelliklerinin önemini yitirdiğini söylemek doğru olmaz fakat iş özelliklerinin gereken etkiyi yaratmak için bazı koşulların yerine getirilmesi gereklidir. Öncelikle çalışanların güvenli ve pozitif bir iklimin olduğu çalışma ortamında faaliyetlerini sürdürdüğü için emin olunması gereklidir. İkinci olarak eğitimlerle çalışanların bilgi ve becerilerinin düzenli bir şekilde geliştirilmesi hedeflenmelidir. Son olarak özellikle dönüşümsel liderlerin özellikleri olan çalışanlara yönelik ilham verici motivasyon kaynakları oluşturarak, bireyselleştirilmiş değerlendirmelerden yararlanılmalıdır (Siruri ve Cheche, 2021).

#### 4. Sonuç

Sonuç olarak bu çalışma örgütsel verimliliğe mikro açıdan yaklaşmış ve bireysel üretkenliği etkileyen en önemli faktörlerden biri olan iş özelliklerini geçmişten günümüze kadar yapılan bulguların ışığında kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Bu bulgular değerlendirildiğinde büyüme ihtiyaçlarının yanı sıra hijyen faktörlerinin de çalışanların verimliliği üzerinde kimi zaman etkili olabildiği ortaya çıkmıştır. Bu noktada Herzberg'in yalnızca büyüme

ihtiyaçlarına odaklanan iş zenginleştirme modelinin, tüm çalışanların verimliliğini artırmada yeterli olamayabileceğinin altı çizilmiştir. Öte yandan Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli araştırmalarla daha fazla desteklenmekte ve bilgi, beceri ve hijyen faktörlerini büyüme faktörleriyle birlikte dikkate aldığı için çalışanların verimliliğinin artırılmasında daha faydalı olabilmektedir. Ancak özellikle günümüzdeki bilgi ve inovasyon odaklı kurumlar ele alındığında çalışanların zenginleştirilmiş işlere yönelik kendi algıları, operasyonel belirsizlik ve dönüşümsel liderlik gibi moderatörlerin bağlam özelinde dikkate alınması gerekebilir. Ayrıca küreselleşmenin yanı sıra dijital dönüşüm ve endüstri 4.0 akımlarıyla birlikte teknolojik gelişmelerin yoğun etkisi altındaki günümüz iş ortamında geleneksel iş özelliklerinin de revize edilmesi gerekebilir. Nihayetinde yüksek rekabetin yaşandığı, yenilik odaklı dinamik pazarlarda faaliyette bulunan şirketler için bu özellikler yeterli olmayabilir. Bu nedenle, bölümde tartışıldığı gibi, farklı iş özellikleri farklı iş bağlamlarına az çok uygun olabileceğinden, örgütlerin çalışanlarını üretken kılabilmek adına kendi özgün iş süreçlerini ve iş tasarımı gereksinimlerini belirlemeleri gerekir.



## Kaynakça

- Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Birnbaum, P. H., Fahr, J. ve Wong, G. Y. (1986). The job characteristics model in Hong Kong. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 598-605.
- Boonzaier, B., Ficker, B. ve Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32 (1), 11-34.
- Bozkurt, Ömer- T. Ergun- S. Sezen, 1998, Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yay., Ankara, CAN, Halil; "Yönetim Bilimi ve Tarihçesi", Yönetim ve Organizasyon Ed., S. Güney, Nobel, Ankara, 2001.
- Bratton, J. and Gold J. (2007) *Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan Champpoux, J. E. (1991). A multivariate test of job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 431-446.
- Corbett J. M. (1994). *Critical Cases in Organizational Behaviour*. Hampshire: Palgrave
- Cummings T.G. and Worley Christopher G. (1997). *Organizational Development & Change*.  
Cincinnati OH: West Publishing Company
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). *Organization Development and Change* (9th Ed.). Mason, OH: South-Western.
- De Cuyper, N. ve De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment life satisfaction and self- rated performance. *International Journal of Stress Management*, 3 (4), 441-459.
- Devaro J., Li Robert , Brookshire D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross section of establishments. *The international Journal of Human Resource Management*, 18(6) pp. 986-1003
- Faturochman, M.A. (1997). The Job Characteristics Theory: A Review. *Bulletin Psikologi*.5(2).
- Fried, Y. ve Ferris, G. R. (1986). The dimensionality of jobcharacteristics: Some neglected issues. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 419-426.
- Garg P. and Rastogi R. (2007). New model of Job design: motivating employees' Performance. *Journal of Management Development*, 25(6) 572-587.
- Glick W. and Roberts K.H. (1981). The Job Characteristics Approach to Task Design: A Critical Review. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), pp.193-217.
- Glick, W.H., Jenkins, G.D and Gupta, N. (1985). Method versus substance: How strong are underlying relationships between job characteristics



- and attitudinal outcomes? *Academy of Management journal*, 29(3) pp. 441-464.
- Hackman J.R. et al (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4) pp. 57-71.
- Hackman J.R. (1977) "Work Design", in J.R.Hackman and J. Lloyd Suttle (Ed) *Improving life at Work*, Goodyear. Santa Monica, California. Pp.129-130 cited in Luthans. F.(2008) *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill Education (Asia).
- Hackman J.R. and Oldham G.R. (1976). *Motivation Thorough the Design of Work: Test of a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 pp. 250-279.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Huczynski, A.A. and Buchanan, A.D. (2007) *Organizational Behaviour*. Essex: Pearson Education Limited.
- Herzberg F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 63(6) pp.53-62
- Herzberg, F. Mausner, B., Snyderman, B.B.(1993). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers
- HERZBERG, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees?(HBR Article Collection) *Harvard Business Review Article*: 14.
- Jones, B. N. and Lloyd, C.G. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development* 24 (10) pp. 929-943.
- Kazanas H.C. (1978). Relationship of Job Satisfaction and Productivity to Work Values of Vocational Education Graduates. *Journal of Vocational behavior*, 12. pp.155-164.
- Kelly, J.E. (1992). Does job re-design theory explain job re-design outcomes? *Human Relations*, 45(8), pp.753-774.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. baskı). *İstanbul: Beta Yayınları*.
- Lunenburg, F.C. (2011). Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. *International Journal of Management, Business, And Administration*. 15(1).
- Luthans F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- McKenna E. (2008). *Business Psychology and Organisational Behaviour*. New York:Psychology Press.
- Montagno R.V. (1985). The effects of comparison others and prior experience on responses to task design. *Academy of Management journal* , 28 (2) pp.491-498.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (6. baskı). Australia.

- Masoudi, I.A, Nazari, A & Raadabadi, M. (2015). Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. *Asian Social Science*. 11 (18).
- Morgeson, F. P. ve Humphrey, E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339.
- Oldham, G. R. (1996). Job design. In C. L. Cooper & I. T. Robertson eds., *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester, UK: Wiley pp. 33-60
- Opiyo, Ochieng and Owuor (2014). Effect of Job Redesign on Employee Performance in Commercial Banks in Kisumu, Kenya. *Greener Journal of Business and Management Studies*. 4 (4), 115-137.
- Özer, A. (2015). Frederick Taylor'ın Görüşlerini 21. Yüzyıl Yönetim Mantiği İle Yeniden Okumak. *Verimlilik Dergisi*, (2), 41-72.
- Parker S. K., Wall T. D., Cordery J. L. (2001). Future work design research and Practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 pp. 413-440
- Piccolo, R. F ve Colquit, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 327-340.
- Robbins, S.P and Judge T.A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rynes, S.L., Gerhart, B. and Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381-394.
- Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2) pp. 224-253.
- Salau, O.P., Adeniji, A. A. & Oyewunmi, A. E. (2014). Relationship Between elements of job enrichment and organizational performance among the non-academic staff in Nigerian public universities. *Marketing and Management Journal*. 12 (2), 173-189.
- Schermerhorn, J.R (2008). *Management*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Siruri M. M., Namusonge, M. J., & M. Kilika, J. (2019). Influence of Techno-structural Interventions on Performance of Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Scientific Research and Management*. 7(6).
- Siruri, M. M., & Cheche, S. (2021). Revisiting the Hackman and Oldham job characteristics model and Herzberg's two factor theory: Propositions on how to make job enrichment effective in today's organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162-167.

- Smith, A. (1937). *The wealth of nations [1776]* (Vol. 11937). na.
- Smith J. M. and Sainfort C. P. (1989). A Balance Theory of Job Design for stress Reduction. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 4 pp. 67-79.
- Wall, T. D., & Martin, R. (1987). Job and work design. In C. L. Cooper & I. T. Robertson eds., *International review of industrial and organisational psychology*. Chichester: Wiley pp. 61–91. cited in Parker S. K., Wall T. D., Cordery J. L. (2001). Future work design research and Practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 pp. 413-440.
- Wall, T.D. et al. (1990). Advanced manufacturing technology, work design and performance: A change study. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 691–697.
- Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1995). New manufacturing initiatives and shop floor work design. In A Howard Ed. *The changing nature of work*. San Francisco, CA: Jossey-.
- Bass, pp. 139–174 cited in Parker S. K., Wall T. D., Cordery J. L. (2001). Future work design research and Practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 pp. 413-440.
- Wood. J. et al. (2010). *Organisational Behaviour: Core Concepts and Application.*: Milton Qld: John Wiley & Sons Australia.
- Vijay, V.M & Indravevi, R. (2015). A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.6(1)252-260.



## Örgütlerde Mantar Yönetim

Arif Damar<sup>1</sup>

Kemalettin Eryeşil<sup>2</sup>

### Özet

Bilgi çağıyla birlikte örgüt iklimi ve yöneticilerin çalışanlara olan yaklaşımları, çalışanların sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarmaları açısından son derece önemli hale gelmiştir. Değer gören, yaptıkları işte inisiyatif alan, kararlara katılan ve işle ilgili bilgi sahibi olan çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine daha fazla katkı sağlamaktadırlar. Son yıllarda çalışanların yetersiz bilgiyle sadece talimatların yerine getirilmesini isteyen mantar yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, çalışanların mantarlar gibi karanlıkta bırakılarak sadece işleriyle ilgilenmelerini, yöneticilerin kararlarının sorgulamamalarını savunan ve çalışanlarla kasıtlı olarak bilgi ve tecrübe paylaşımından kaçınan otokratik bir yönetim tarzını ifade etmektedir. Çalışanlardan bilgi saklamak, bazı durumlarda olumlu sonuçlara; bazı durumlarda ise olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin işletme özel sırlarını ve mahremiyetini korumak için stratejik bilgileri kiminle paylaşacağını öğrenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin art niyetli olarak yüksek ego ve abartılı gurur içerisinde bilgiyi çalışanlarından saklamasının arkasında karanlık liderlik özelliklerinin yansımaları olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların işletmeyle ilgili yetersiz bilgiye sahip olması, çalışanların örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını azaltmaktadır. Sonuç olarak, yöneticilerin işletmeyle ilgili bilgileri çalışanlardan art niyetli olarak saklamalarının ya da işletmeyle ilgili tüm bilgilerin çalışanlarla paylaşmalarının yanlış bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir.

### Giriş

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte işletmelerin rekabet avantajı sağlanması, çalışanların verimli ve etkili çalışmalarını sağlayacak örgüt iklimiyle mümkün olmaktadır. Bu açıdan örgüt iklimi,

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü, arif.damar@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4366-3985>
- 2 Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kemalettineryesil@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4678-8249>

çalışanların performansı, üretkenliği ve verimliliğine olumlu katkıları bulunmaktadır (Gök, 2009: 592). Ayrıca örgütte uygulanan liderlik stilleri de çalışanların davranışları ve performansları gibi bir çok örgütsel çıktıyı etkilemektedir (Güzel ve Akgündüz, 2011: 283). Bu bağlamda çalışan davranışlarının örgütün amaç ve hedeflere katkı sağlaması açısından bazı yaklaşımlar, işletmelerin kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmalarına yardımcı olurken; bazı yaklaşımlar ise işletmede etkinliği ve verimliliği düşürebilmektedir. Son yıllarda ortaya çıkan bu yaklaşımlardan biri de mantar yönetim yaklaşımı olmuştur. Mantar yönetim kavramı, doğal mantarların yetiştirilme sürecine benzetilmesiyle ortaya çıkan bir kavram olarak açıklanmaktadır. Yöneticiler, çalışanlara işletmedeki bilgi ve tecrübe paylaşımı yapmadan onların kararlarını sorgulamamalarını, eleştirmemelerini ve sadece kendilerine verilen talimatları yerine getirmelerini istemektedirler. Bu durum çalışanların örgüte ve yöneticiye olan güvenin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına ve tükenmişliklerinin, sinizmin düzeylerinin, işe devamsızlıklarının ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açabilmektedir (Öztürk ve Aras, 2021: 122). Ancak çalışanları olumsuz yönde etkileyen, motivasyonlarının düşmesine neden olan mantar yönetim yaklaşımında, çalışanların örgütle ilgili kararlara katılmadan, örgütsel gelişimle ve performansla ilgili bilgi sahibi olmadan sanki karanlıkta çaba göstererek örgüte katkı sağlamaları talep edilmektedir. İnsanın psikolojik ve sosyal yönlerinin olduğu, çalışanlara bilgi, yetki ve sorumluluk verildiğinde önemli başarı elde edilebileceği (Öztürk ve Demir, 2017: 123) ancak çevresinde meydana gelen değişiklikler ve gelişmelerle ilgili bilgi sahibi olamadığında ise, çalışanın o işe karşı tutkusunun ve motivasyonunun azaldığı düşünülmektedir.

Uluslararası yazında mantar yönetim yaklaşımıyla ilgili sınırlı çalışma bulunmaktadır. Ulusal yazında ise mantar yönetim yaklaşımı 2017 yılından itibaren araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Bu çalışmada, teknolojinin gelişmesiyle bilgi paylaşımının kolaylaşmasına rağmen bilginin çalışanlardan gizlenilmesini savunan mantar yönetim kavramı, detaylı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda, mantar yönetim kavramı, tarihsel gelişimi, boyutları ve ölçüm araçları, örgüte ve bireye etkileri incelenerek araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler verilmiştir.

## 1. Mantar Yönetim

Mantar yönetim, mantar metaforundan esinlenerek ortaya çıkmış bir kavram olduğundan ilk olarak mantar yönetim kavramının tarihsel gelişimi, daha sonra mantar yönetim kavramı açıklanmıştır.

### 1.1. Mantar Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi

Son yıllarda özellikle yönetim yazınında popüler olan ve az sayıda çalışmaya konu olan mantar yönetim yaklaşımı, günümüzde araştırmacıların önemli ölçüde ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir (Şener ve Gündüzalp, 2020: 1). Bu yaklaşımda, yöneticiler sınırlı bilgiler paylaşarak ve çalışanlardan sadece talimatların yerine getirilmesi istemektedirler. Bu sayede mantar yöneticiler, çalışanlarını karanlıkta tutarak otoritelerini korumaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla mantar yönetim yaklaşımının gizlilik, iletişimin kapatılması, sıkı denetim, katı hiyerarşik yapı gibi özelliklere sahip olması nedeniyle bu yaklaşım, otokratik bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilmektedir (Bozkir ve Şakar, 2022: 415).

Mantar yönetim yaklaşımı, mantar yetiştiriciliğinde mantarların büyüme ortamında sadece su ve gübre ile karanlık bir ortamda gelişmelerinden esinlenerek, örgütlerdeki çalışanların yöneticilerinden bilgi almadan, aldıkları talimatların hangi amaç için gerçekleştirdiklerini bilmeden işletmeyle ve yaptıkları işle ilgili sınırlı bilgiyle karanlıkta kalarak işletmeye katkı sağladıkları bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır (Birincioglu ve Tekin, 2018: 170). Burada gübre metaforu ile çalışanların kurumdan tamamen ayrılmasını engellemek için belirli aralıklarla ihtiyaç duyulan sınırlı bilgi paylaşımı anlatılmaya çalışılmaktadır (Şener ve Gündüzalp, 2020: 1). Dolayısıyla mantar yönetim yaklaşımının özünde, çalışanlar yaptıkları işin amacını veya nedenini bilmeden iş performansı uğruna çalışmaktadırlar (Smith, 2015; Tarcan vd., 2021: 533). Bu yaklaşımda, yöneticiler ile çalışanlar arasında bilgi asimetrisi ve tek yönlü iletişim bulunmaktadır (Kılıç ve Olgun, 2017: 107). Bu bağlamda yönetici, işin nasıl yapılacağı ile yönlendirmeyi yapmakta ancak hangi sebeple yapıldığına dair bilgi paylaşmamaktadır (Öztürk ve Aras, 2021: 122). Bu yönetim anlayışında çalışanlara gerekli çalışma ortamını sağlaması ancak çalışanları yaptıkları iş, örgüt anlayışı, planları ve hedefleri ile ilgili sorgulama yapmalarına izin vermeden onlardan örgüte katkı sağlamaları, performans ve sonuç üretmeleri beklenmektedir (Kılıç, 2015: 85).

Mantar yönetim uygulamasından ilk kez 1981 yılında yayınlanan "*The Soul of a New Machine*" kitabında bahsedilmektedir (Kidder, 1981: 109). Söz konusu kitapta mantar yönetim yaklaşımı mantar metaforu ile açıklanmaktadır. Bilindiği gibi mantarlar karanlıkta ve loş ışıkta gelişmekte ancak güneş ışığında ölmektedirler (Neill ve Laplante, 2005: 120). Dolayısıyla bu benzetmeden hareketle çalışanların işleri dışındaki herhangi bir bilgiden haberdar olmalarının sakıncalı olacağı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda mantar yönetim anlayışı, çalışanlar için gerekli koşulların sağlanması ancak

işletmeyle ilgili bilgi paylaşımı yapılmadan örgüt amaçları doğrultusunda performans göstermelerini esas almaktadır (Özel ve Kalfaoğlu, 2023; Tekin ve Birincioğlu, 2017). Bu terim şaka olarak kullanılsa da, mantar yönetim, çalışanların yöneticileri tarafından kendilerine bilgi verilmediğini veya aşırı kontrol edildiklerinde mantar gibi karanlıkta kaldıklarını hissetmektedirler (Bolea ve Atwater, 2015: 122). Bu doğrultuda mantar yönetim, çalışanların örgütsel süreçlere dahil edilmeden yöneticilerin kontrol ettiği şeffaf olmayan ve adaletsiz bir yönetim tarzı olarak görülebilir (Külekcı vd., 2020: 363). Bu haliyle mantar yönetim yaklaşımı, açık, demokratik, katılımcı ve şeffaf yönetim uygulamalarının karşıtı uygulamaları benimsemesi nedeniyle olumsuz bir yaklaşım olarak algılanmaktadır (Kılıç ve Olgun, 2017: 107).

## 1.2. Mantar Yönetim Kavramı

Yönetim literatüründe yeni kavramlardan biri olan “*mantarların hızla çoğalmasının sırrı onları karanlıkta tutmak ve belirli aralıklarla gübrelemektir*” düşüncesiyle ilişkilendirilen mantar yönetim anlayışı, üst yönetim tarafından “*astları karanlıkta tutmak*” olarak açıklanmaktadır (Tarcan vd., 2021: 533). Mantar yönetim yaklaşımının temel prensibi, yöneticilerin alt hiyerarşik seviyedeki çalışanlara örgüt hakkındaki bilgileri tam olarak açıklama eğiliminde olmamalarıdır. Bu durum, zaman zaman paylaşılan bilginin niteliğinin manipüle edilmesi veya bilginin önemli bir karar alındıktan sonra iletilmesi şeklinde kendini gösterebilmektedir (Şener ve Gündüzalp, 2020: 3). Başka bir ifadeyle, mantar yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanlarına hazır, üretim odaklı bilgiler vermeyi, onlara yeni teknikler oluşturma, sorgulama ve yorum yapma fırsatı vermemeyi, çalışanlarını ve astlarını karanlıkta tutmayı, mantar gibi ihtiyaçları kadar bilgilendirdikten sonra büyümelerini beklemeyi esas almaktadırlar (Bozkir ve Şakar, 2022: 415). Dolayısıyla bu yönetim tarzının en belirgin özelliği ise çalışanlara bilgi akışının olmamasıdır. Bilgi paylaşımının olmaması hem en belirgin özelliği hem de bu yönetim tarzından kaynaklanan sorunların kaynağını oluşturmaktadır. Çalışanların bilgiye erişimi de mantarların zaman zaman gübrenmesi gibi sınırlıdır (Mumcu ve Aras, 2021: 302). Hatta bu yaklaşımı benimseyen yöneticilerin diğer yöneticilere “*çalışanlara çok yaklaşırsan yanarsın*” şeklinde uyarılarda bulunduğu ifade edilmektedir (Kidder, 1981: 109). Dolayısıyla işe yeni başlayan çalışanlar yaptıkları işin arkasında yatan gerçek risklerden, politikalardan ve niyetlerden neredeyse tamamen habersiz oldukları için (Kidder, 1981: 113), mantar yönetim, kapalı ve şeffaf olmayan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, sahte analiz (pseudo analysis) veya kör geliştirme (blind management) olarak da bilinen mantar yönetim, yöneticilerle çalışanlar



arasındaki iletişim kanallarının düzgün çalışmadığı bir işletmeyi yönetme biçimini alaycı bir şekilde ifade etmek için kullanılan bir terimdir (Horan, 2017). Kısaca mantar yönetim anlayışı, yönetimin çalışanlarıyla etkili bir şekilde iletişim kurmadığı bir durumdur. Yani çalışanları “*şışman, aptal ve mutlu*” tutmak için bilgilerin kasıtlı olarak saklandığı bir yönetim anlayışıdır (Neill ve Laplante, 2005: 119). Bu sebeple, mantarları karanlıkta bırakma metaforunda olduğu gibi, yöneticiler çalışanlarla bilgi paylaşımından kaçınmakta, karar alma süreçlerini kontrol etmeye çalışmakta, ekiplerine danışmadan onlar adına yorum yapmakta, çözüm üretmekte ve böylece çalışanlarını karanlıkta bırakmaktadırlar (Tarcan vd., 2021: 533-534). Bu doğrultuda, mantar yönetim anlayışında çalışanların konu hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmaları, sorgulayıcı olmaları veya meraklı olmaları desteklenen bir durum değildir. Dolayısıyla mantar yönetim anlayışında yönetici, ekibine danışmadan taahhütlerde bulunabilir ve çözüm kararlarını kendi başına verebilmektedir (Mar, 2011).

### 1.3. Mantar Yönetimle İlişkili Kavramlar

Mantar yönetim anlayışı, çalışanların yeterli bilgiye sahip olmalarını ve onların işletme faaliyetlerle ilgili olarak yaratıcı fikirler veya görüşler sunmasını desteklememektedir. Dolayısıyla yöneticiler, kendi otoritelerini korumak istemekte ancak kararlarının sorgulanmasını istememektedirler. Bu yüzden yüksek ego ve abartılı gurur içinde olan yöneticiler, çalışanlarına yeterli bilgi sağlamamakta ve onların kararlara katılmasını istememektedirler (Birinciöglü ve Tekin, 2018; Bolea ve Atwater, 2015; Bozkir ve Şakar, 2022; Mumcu ve Aras, 2021; Tekin ve Birinciöglü, 2017). Bu açıklamalar doğrultusunda mantar yönetimin mikro yönetim, hubris sendromu, bilgi asimetrisi ve katılımcı yönetim kavramlarıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Aşağıda bu kavramlara ilişkin bilgiler verilmektedir.

#### 1.3.1. Mikro yönetim

En basit haliyle mikro yönetim, bir kişiyi, grubu veya sistemi aşırı veya gereksiz gözetim veya girdiyle yönlendirmek ve kontrol etmektir (Serrat, 2017: 474). Diğer bir ifadeyle tüm güç ve karar verme yetkisinin yöneticide toplandığı, işlerin en ince ayrıntısına dikkat edilen ve aşırı kontrole başvuru yönetimi tarzı, mikro yönetim olarak açıklanmaktadır (Mishra vd., 2019: 2949). Mikro yönetimin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çalışanlar, kararlara katılmadığı ve inisiyatif alamadıkları için iş ilgili bağlantıları kesilmekte, fikirlerinin önemsenmediğini düşünerek yaratıcılıkları ve üretkenlikleri düşmekte ve işten ayrılmak isteyebilmektedirler (Delgado vd., 2015: 772). Bu yönetim anlayışında, çalışanlar kendi başına

karar verememekte, sürecin her noktasında yöneticiden tavsiye almaları gerekmektedir. Bu doğrultuda tüm güç ve karar verme yetkisi yöneticide olduğundan dolayı mikro yönetim de mantar yönetim gibi otokratik bir yönetim tarzı olduğu ifade edilebilir (Bozkir ve Şakar, 2022: 415; Mishra vd., 2019: 2949).

### 1.3.2. Hubris Sendromu

Hubris sendromu, başkalarını küçümse, kendine aşırı özgüven sonucunda sahip olduğu kibir veya abartılı gurur olarak açıklanabilir (Owen ve Davidson, 2009: 1396). Bu sendroma sahip yöneticiler kendi yargılarına aşırı bir güven duymakta başkalarının tavsiye ve eleştirilerini küçümsemektedir (Uysal ve Çelik, 2018: 107). Dolayısıyla mantar yönetim anlayışına sahip olan yöneticiler de kendilerini her şeyi bilen ancak astlarını da onları sorgulamadan takip eden koyun sürüsüne benzetmektedirler (Kılıç, 2015: 86). Bu bağlamda çalışan üst ve astlar arasında bilgi paylaşımının adil olmaması sebebiyle yöneticilerin çok daha güçlü olduğu algısı oluşmakta ve buna bağlı olarak güç zehirlenmesi, kibir, aşırı özgüven gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Tekin ve Birincioğlu, 2017).

### 1.3.3. Bilgi Asimetrisi

Bilgi simetrisi, işletmeyle ilgili bilgilerin, tüm taraflarca bilindiği bir durumu ifade ederken, bilgi asimetrisi ise, bir işlemdeki farklı tarafların farklı bilgi kümelerine sahip olduğu bir durumu ifade etmektedir (Temel ve Aydın, 2018: 747). Diğer bir ifadeyle bilgi asimetrisi, bir ekonomik ilişki içerisindeki taraflardan birinin sahip olduğu, diğerinin sahip olmadığı bilgi olarak açıklanmaktadır (Bedük, 2012: 21). Ayrıca bilgi asimetrisi, örgüte bir belirsizlik havası katarak çalışanların karar vermesini zorlaştırmakta ve örgüt açısından maliyetleri arttırabilmektedir (Güler, 2023: 613). Bu bağlamda mantar yönetim anlayışında çalışanların yaptıkları işle ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaları, onların örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir (Bolea ve Atwater, 2015).

### 1.3.4. Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim, çalışanların örgütü ve işlerini etkileyen sorunların çözümüne düşünce yoluyla katkıda bulunma süreci olarak tanımlanmaktadır (Başar, 2017: 5). Katılımcı yönetim, farklı hiyerarşik düzeydeki çalışanlar arasında ortak karar alma veya etki paylaşımı olarak ifade edilmektedir (Lu vd., 2015: 242). Diğer bir ifadeyle katılımcı yönetim, astların düşünce ve görüşlerini üstleriyle paylaştığı ortak karar almadır. Dolayısıyla çalışanların kararlara katılması, işletmede doğru kararlar alınmasını sağlamakta

ve çalışanların bağlılığını, motivasyonunu ve örgütün verimliliğini arttırabilmektedir (Ulutaş, 2011: 596). Mantar yönetim anlayışında ise, çalışanların kararlara katılımı desteklenmediği için işletmede katılımcı yönetim tarzı benimsenmemektedir (Birincioğlu ve Tekin, 2018).

#### 1.4. Mantar Yönetimin Boyutları ve Ölçüm Araçları

Mantar yönetim yaklaşımının ölçülmesi açısından literatürde yapılmış sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Genellikle teorik yaklaşımlar ve nitel araştırmalar yapılmaktadır. Mantar yönetim algısının ölçülmesine yönelik Kılıç ve Olgun (2017) özel sağlık çalışanları üzerinde 8 ifadeden ve tek boyuttan oluşan Mantar Yönetim Ölçeği geliştirmişlerdir. Daha sonra Birincioğlu ve Tekin (2018) özel ve kamu üniversitelerinde çalışan araştırma görevlileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada “yetersiz bilgi paylaşımı”, “güç kaybı endişesi”, “yetersiz iletişim” ve “katılımcı yönetim eksikliği” olarak 19 ifade ve 4 boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Ayrıca Ergün (2020) tarafından yapılan çalışmada Birincioğlu ve Tekin (2018)’nin geliştirdikleri ölçeğin ilkökul ve orta öğretim düzeyindeki kurumlarda görev yapan okul çalışanlarında tek boyutlu olarak uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda mantar yönetimin boyutları aşağıda ifade edilmektedir.

*Yetersiz Bilgi Paylaşımı*; yöneticiler çalışanlarla bilgi paylaşımının zaman kaybı olarak değerlendirmektedirler. Bu yüzden yöneticiler, işletmeyle ilgili stratejik bilgilerin ve bazı bilgilerin sadece kendilerinde kalması gerektiğini düşünmektedirler (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Çünkü stratejik bilginin rakipler tarafından öğrenilmesini istemezler. Ayrıca yöneticiler işletmenin mahremiyetini korumak, olası bir kaosu önlemek ve bilginin olası olumsuz sonuçlarından kaçınmak için bilgi paylaşmak istemezler (Tarcan vd., 2021: 534). Ancak çalışanlardan bilgileri gizlemek, çalışanların güveninin kaybedilmesine yol açmaktadır. Araştırmalar, çalışanların dörtte üçünden fazlasının şirket performans bilgilerini paylaşmadıkları için yöneticilerine olan güvenlerini kaybettiğini göstermektedir. Aynı zamanda bir bilgi kesintisinin güvensizlik ve şüphe kültürünü tetikleyebileceği de görülmektedir (Smith, 2015).

*Güç Kaybı Endişesi*; yöneticiler sahip oldukları bilgileri çalışanlarından gizler çünkü bu bilgileri kendilerine güç kaynağı olarak görmektedirler. Ayrıca yöneticiler, işletmedeki çalışanların başarılarını takdir etmezler, kariyer gelişimini desteklemezler ve örgütte korku kültürü oluşturmaya çalışırlar (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Dolayısıyla çalışanların %25’inden fazlası

bilgi eksikliğinin yöneticilerin güç oyunları oynamasından kaynaklandığına inanmaktadırlar (Külekcı vd., 2020: 364).

*İletişim Yetersizliği*; yöneticiler yaptıkları işlerle ilgili düzenli rapor ister ve tek taraflı iletişim sürecini benimsemektedirler. Bu durum yönetici ve çalışanlar arasında iletişimsizliği tetiklemektedir (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Örneğin; yöneticiler finansal bilgileri çalışanlardan sakladığında, çalışanlar kesintilerin veya diğer kararların neden alındığını anlayamayabilir. Bu durum yanlış değerlendirmelere ve işletmenin doğru kararlar alamamasına neden olabilmektedir (Bolea ve Atwater, 2015: 122).

*Katılımcı Yönetim Eksikliği*; yöneticiler çalışanlarına yetki ve sorumluluk devretmek istemezler. Ayrıca yöneticiler tarafından çalışanların kararlara katılımı desteklenmez, işle ilgili değerlendirme yapmaları istenmez. Dolayısıyla işletmede katılımcı yönetim tarzı benimsenmemektedir (Birincioğlu ve Tekin, 2018).

### 1.5. Mantar Yönetimin Uygulama Nedenleri

Bazı yöneticilerin mantar yönetim yaklaşımını benimsemelerinin bazı nedenleri şöyle ifade edilebilir (Kılıç, 2015: 86; Kılıç ve Olgun, 2017);

*Yönetici Kibri ve Yetersizliği*; bu yaklaşımın uygulanmasının temel nedeni, yöneticilerin işletmenin amaçlarını yönetmede başarısız olmalarıdır. Çünkü yöneticiler kendilerini her şeyi bilen olarak konumlandırmakta ve astlarını da onları sorgulamadan takip eden koyun sürüsüne benzetmektedirler. Ayrıca yöneticiler, çalışanların yaratıcı fikirler üretmesinden endişe duyarlar ve çalışanları iş dışında her şeyden dışlamaktadırlar. Böylece çalışanlar sadece işlerle uğraşır ve işletmeye başka hiçbir şekilde katkıda bulunamazlar (Kılıç, 2015: 86).

*Bilginin Stratejik Önemi ve Gizliliği*; yöneticiler, örgütün ana faaliyet alanıyla ilgili olarak sahip olduğu teknik bilgileri, gizlilik içermesi nedeniyle, işletmedeki tüm bilgileri çalışanlarla paylaşmayı tercih etmez. Çünkü çalışanlara açıklanacak işletme içerisindeki bazı bilgiler, stratejik düzeyde olabilir. Bu sebeple, örgüt bilgilerinin mahremiyeti korumak, düzensizliğe ve kaosa yol açmamak için yetersiz bilgi paylaşımı yapılabilmektedir (Tarcan vd., 2021: 534). Bu yüzden tüm bilgilerin çalışanlarla paylaşılması olumlu veya olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir.

*Örgütsel Prosedürler Gereği*; örgüt çalışanlarına, müşterilerine veya örgütle ilişkili kişilere ait kişisel bilgiler çalışanlarla paylaşılmaz.

*Çalışanlar Arasında Çatışmaları Önlemek*; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki yazılı sözleşme, soruşturma gibi konular hakkında çalışanların

bilgi sahibi olmaları, çalışanlar arasında çatışmaya neden olabilir (Ulukapı Yılmaz, 2022: 124).

*Örgütün İtibarını Korumak*; örgüte ait bütün bilgilerin paylaşılması örgüte ait bazı zayıf yönlerin ve olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu durum işletme itibarının düşmesine neden olabilmektedir.

*Söylentileri ve Dedikoduları Önlemek*; örgütün karşılaştığı kriz dönemlerinde ve işletme faaliyetlerindeki yapısal değişiklikler sonucunda alt kademelerle bilgi paylaşımı, örgüt içerisinde gerçek olmayan çeşitli söylentiler ve dedikodular oluşmasına neden olmaktadır. Bu sebeple yöneticiler, bilgi ve gücü merkezde toplayarak çalışanların soru sormasını ve onların kararlarını eleştirmesini istemezler. Çünkü ciddi ekonomik kriz dönemlerinde astlarla paylaşılan bilgiler örgüt içinde söylentilere yol açarak çalışanların motivasyon düzeyini düşürebilmektedir.

## 1.6. Mantar Yönetimin Bireye ve Örgüte Etkileri

Yöneticiler, kendilerini her şeyi bilen biri olarak konumlamaları ve çalışanların kendilerinden daha önce yeni fikirler bulabileceklerinden korkmaları, onları kötü kararlar almaya itmekte ve çalışanları asli iş dışındaki diğer faaliyetlerden dışlamalarına sebep olmaktadır (Kılıç, 2015: 86). “*Lucky Strikes.. Again*” adlı kitapta ifade edildiği gibi, mühendisler, güvertenin altında, güneş ışığından uzakta, geminin nereye gittiğini bilmeden makine dairesinde motorları kontrol ederken kaptan daha önemli işlerinden dolayı onlarla iletişim kurmamakta ve bu yüzden motorların sahip olduğu potansiyel yeteneklerin farkına varamamaktadır (Lucky, 1992: 152). Dolayısıyla kararlara katılımın olmadığı, tek taraflı bilgi akışının olduğu ve geri bildirim olmadığı bir çalışma ortamı, çalışanlar üzerinde bazı etkiler yaratabilmekte ve bazı olumsuz davranış sorunlarına neden olabilmektedir (Mumcu ve Aras, 2021: 302). Bu bağlamda, çalışanların kararlara katılmasının engellenmesi, bilgilerin çalışanlardan gizlenmesi, örgütteki iletişim sürecinde çok fazla kontrol mekanizması yaratmaları sebebiyle çalışanlar karanlıkta kaldıklarını hissetmekte ve yöneticilerin sadece kendi çıkarlarını gözettiklerini düşünmektedirler. Bu bağlamda çalışanların örgüte karşı güven duyguları azalmakta ve sinik davranışlar gösterebilmektedirler (Bolea ve Atwater, 2015: 117-118).

İşletmelerin kar elde etmesini ve rakiplerine karşı avantaj yakalamasını sağlayan kişiler çalışanlardır. Çalışanlar, yaratıcı fikirleri sayesinde rakipler tarafından taklit edilemeyecek yenilikler üretebilmektedirler (İraz, 2005; Ülgen ve Mirze, 2013). Bu sebeple işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayan çalışanların yaptıkları işle ilgili detaylı bilgiye sahip olma ve anlama ihtiyacının olmadığını varsaymak biraz aşağılayıcıdır. Dolayısıyla

mantar yönetim, çalışanların moralinin düşük olmasına, personel değişimine, fırsatların kaçırılmasına ve genel başarısızlığa neden olabilmektedir (Neill ve Laplante, 2005: 119).

Yöneticilerin bilgiyi paylaşmama nedenleri bazı durumlarda haklı olarak görülse de çalışanların karanlıkta bırakmalarının kuruluşun kültürüne ve performansına zarar verdiği bir gerçektir (Bolea ve Atwater, 2015: 122). Bilgi verilmediğinde çalışanlar kendilerini değersiz hissedebilmektedirler. Dolayısıyla yetersiz bilgi paylaşımı, çalışanlarda örgütsel bağlılığın azalması, sinizmin ve tükenmişliğin artması gibi olumsuz davranışlara neden olabilmektedir (Mumcu ve Aras, 2021: 302). Aslında iletişim yoluyla çalışanların işletme performansını arttırabilecek olan yöneticiler, mantar yönetim anlayışını benimseyerek üretkenliğe de zarar vermektedirler. Dolayısıyla çalışanları karanlıkta tutarak bilgi eksikliği oluşturmakta ve onların iş tatminlerini düşürmekte ve işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır (Moore ve Sonsino, 2007: 49). Ayrıca mantar yönetim algısı, çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini arttırmakta ve buna bağlı olarak iş tatminlerini azaltmaktadır (Çetin, 2021). Çalışanların örgütlerine karşı güvensizlik algılaması, kademeler arasındaki bilgi paylaşımındaki dengesizlikler, örgütte güç dengesinin bozulmasına ve zamanla güç zehirlenmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla bilgiye ulaşmak için çalışanlar arasında dedikodu artarak çalışanların işlerine odaklanamamalarına (Tekin ve Birincioğlu, 2017: 23) ve çalışanların performanslarının düşmesine neden olabilmektedir (Kahya ve Ceylan, 2019).

Mantar yönetim yaklaşımıyla kendi çıkarını örgüt çıkarına tercih eden yöneticiler, iyi bir iş yaptıkları algısını yaratmak amacıyla giderek artan sayıda etik olmayan, ancak yasa dışı olmayan kararlar alarak hatalarını ve başarısızlıklarını gizlemeye çalışırlar (Gunn, 1995b: 323). Bu şekilde mantar yönetim, keyfi performans standartlarının kullanılması, beceriksiz yöneticilerin konfor bölgesinde kalabilmek için sorunları halının altına süpürmesine imkân vermektedir (Gunn, 1995a: 31). Bu açıdan bilgi paylaşılmadığında çalışanlar, kararların nasıl alındığını ve yöneticilerin yalnızca kendi çıkarlarını mı göz önünde bulundurduğunu sorgulamaya başladıklarından dolayı yöneticiye karşı güven ve örgütsel bağlılık azalmakta ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar oluşabilmektedir (Bolea ve Atwater, 2015: 122). Mantar yönetime maruz kalan çalışanlar, yaptıkları işi sorgulamaya başladıklarından dolayı işlerine odaklanamazlar ve bu yüzden iş stresleri artmakta ve işten ayrılma niyeti göstermektedirler (Küleki vd., 2020: 368). Dolayısıyla mantar yönetim yaklaşımına maruz kalan çalışanlar, işletme faaliyetlerini, yaptıkları işi ve yöneticilerin kararlarını daha fazla sorgulamaya başladıkları için örgütsel sinizm düzeyleri artmakta ve etkileşimli adalet algıları düşmektedir (Mumcu ve Aras, 2021). Ayrıca örgütteki bilgilerin

çalışanlardan gizlendiği bir ortam oluştuğunda, çalışanların yöneticilerle aynı fikirde olmasalar bile düşüncelerini açıklamayı tercih etmeyecekleri, “*sen bana bir şey anlatmayacaksan ben de sana bir şey söylemeyeceğim*” tutumu geliştirebilmektedirler (Bolea ve Atwater, 2015: 122). Dolayısıyla İngiltere ve Amerika’da 2000 katılımcıyla yapılan araştırmada, çalışanların %90’ı bilgisiz kalmaktansa şirket performansının kötü olmasını tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Geckoboard ve Censuwide, 2015: 14). Dolayısıyla mantar yönetim anlayışında, çalışanların dışsal whistleblowing düzeylerini arttırdığı, içsel whistleblowing düzeylerini ise düşürdüğü sonucuna ulaşılmaktadır (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021).

Yöneticiler, bilgi paylaşmadan çalışanların sadece talimatları yerine getirmelerini beklemektedirler. Çünkü yöneticiler, çalışanlarının bilgiyi uygun veya mantıklı bir şekilde kullanacaklarına güvenmezler. Ayrıca yöneticiler, çalışanlar tarafından bu bilgilerin sorgulanmasından, eleştirilmesinden veya işletme içinde bir çatışma oluşturmaktan korkmaktadırlar (Bolea ve Atwater, 2015: 122). Ancak mantar yönetim yaklaşımının olumsuz yönlerinin dışında olumlu yönlerinin olduğuyla ilgili görüşler mevcuttur. Bu bağlamda yöneticiler, mantar yetiştiriciliğinde olduğu gibi çalışını karanlıkta bırakarak, ona sadece ihtiyacı olan kaynakları sağlamanın mantarların çoğalmasını sağlarken, çalışanların da performansının artıracaklarını düşünmektedirler (Birincioğlu ve Tekin, 2018: 170). Çalışanlara işletmeyle ilgili bilgi verilmemesi, çalışanların neredeyse kararların alınmasında çok sınırlı sorumluluğa sahip olmasını sağlayacaktır. Bu durumun çalışanların işle ilgili streslerini azaltacağı ifade edilebilir (Kılıç, 2015: 87).

## 2. Sonuç ve Öneriler

Mantar yönetim yaklaşımında, çalışanların sadece kendilerine verilen talimatları yerine getirmeleri, herhangi bir sorgulama yapmadan performans göstermeleri istenmektedir. Bilgi ve iletişim, işletmelerin sahip olmak istedikleri değişim ve yenilik için gereklidir. Ancak mantar yönetim yaklaşımıyla hareket eden yöneticiler, çalışanlarının bilgi kaynaklarını engelleyerek ve onları her şeyden dışlayarak onlarla tek yönlü bir iletişim kurarlar (Tarcan vd., 2021: 534). Dolayısıyla çalışanların sahip oldukları entelektüel sermayeyi işletme lehine kullanmaları mümkün olmayacaktır. Bu yüzden mantar yönetim yaklaşımı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını (Bozkir ve Şakar, 2022), güven düzeylerini (Bolea ve Atwater, 2015), etkileşimci adalet algılarını (Mumcu ve Aras, 2021), iş tatminlerini (Moore ve Sonsino, 2007) ve performanslarını (Kahya ve Ceylan, 2019) azaltmakta; işe yabancılaşma düzeyleri (Çetin, 2021), iş stresleri ve işten ayrılma niyetlerini (Küleki vd., 2020) arttırmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların yöneticilerin bu



davranışlarından olumsuz etkilendikleri söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin her şeyi ben bilirim özgüvenine ve abartılı gurura sahip olmaları, çalışanların yaratıcı fikir üretmelerinden endişe duymaları, yöneticilerin karanlık yönünü ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin kendi çıkarını örgüt çıkarına tercih ettikleri söylenebilir.

Yapılan çalışmalar incelediğinde yöneticilerin çalışanlarıyla tek yönlü iletişim kurmayı tercih ettiği ve örgüte ait tüm bilgileri paylaşmadığı sonuçlarına ulaşılmaktadır. Ancak bilgi, işletmelerde yenilik ve katma değer yaratan stratejik bir unsur (İraz, 2005: 252) olarak görüldüğünde işletmeyle ilgili tüm bilgilerin çalışanlarla paylaşılması doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Yöneticilerin hangi bilgilerin kimlerle, ne zaman paylaşabileceğini bilmeleri ve sorumlu oldukları kişilerle nasıl iletişim kuracağını öğrenmeleri gerekmektedir (Kılıç, 2015: 87). Mantar yönetim yaklaşımında art niyetli olarak ve yöneticinin yüksek ego ve abartılı gurur içerisinde bilgiyi çalışanlarından sakladığı görülmektedir. Bu tarz yaklaşımların arkasında yöneticinin karanlık liderlik özelliklerinin yansımalarının olduğu düşünülebilir. Bu sebeple çalışanlarla işletmenin tüm bilgilerinin paylaşılması, örgüt içerisinde dedikoduya neden olabildiği (Kılıç ve Olgun, 2017: 108), ayrıca işletme özel sırlarının rakiplere sızdırılabildiği görülebilmektedir (Kılıç, 2015). Bu sebeple örgüt bilgilerinin mahremiyetini korumak, düzensizliğe ve kaosa yol açmamak için çalışanlarla bazı bilgilerin paylaşılmaması doğru bir yaklaşım olacaktır (Tarcan vd., 2021). Ayrıca istisnalarla yönetim ilkesi uyarınca, örgütte sık sık tekrarlanan kararlar alt kademe yöneticileri tarafından alınmalı; stratejik ve önemli nitelikli kararlar ise üst yönetim tarafından alınmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2014: 58). Bu ilke doğrultusunda işletmedeki tüm kararlarda çalışanların bilgi sahibi olmaları yöneticilerin zamanı ve kaynakları doğru kullanması açısından mümkün olmayacaktır. Bu kapsamda, örgütlerde bilgi yönetimi ve paylaşımı doğru yapıldığında örgütün rekabet avantajını arttırabilmekte, çalışanlar arası ilişkileri düzenlemekte ve işletme maliyetlerini düşürebilmektedir (Güler, 2023: 613).

Yöneticilerin bir yandan çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak gerekli bilgileri onlardan art niyetli olarak saklamalarının diğer yandan da işletmenin sahip olduğu tüm bilgilerin çalışanlarla paylaşılmasının yanlış bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Çünkü yöneticilerin bilgiyi saklamaları, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile içinde bulunduğu durum ve şartlara göre değişiklik göstermektedir. Bu yüzden bazen bilgiyi saklamak örgüt için olumlu sonuçlar sağlarken, bazen de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin hangi çalışanlarıyla hangi bilgileri ne zaman paylaşmaları gerektiğini öğrenmeleri gerekmektedir. Son olarak, mantar yönetim anlayışıyla ilgili yapılan çalışmaların teorik temellere dayandırılmasının sonraki çalışmalar açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.



## Kaynakça

- Başar, P. (2017). Katılımcı yönetimin iş doyumunu üzerine etkisi: akademik personel üzerinde bir araştırma. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 3(1), 1-34.
- Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı işletme yönetim terimleri sözlüğü*. Konya: Atlas Yayıncılık.
- Birinciöglü, N. ve Tekin, E. (2018). Mantar yönetim ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-186.
- Bolea, A. ve Atwater, L. (2015). *Applied Leadership Development: From Conceptual to Personal: Nine Elements of Leadership Mastery*. New York: Routledge.
- Bozkır, A. ve Şakar, M. (2022). The mediation role of mushroom management in the effect of organizational trust on intention to leave in sports businesses. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*, 16(2), 415-422.
- Çetin, O. I. (2021). Mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(33), 398-424.
- Çetinkaya, F. F. ve Altıntaş, M. (2021). Whistleblowing (erdemli raporlama) ve mantar yönetim arasındaki ilişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2), 781-793.
- Delgado, O., Strauss, E. M. ve Ortega, M. A. (2015). Micromanagement: When to avoid it and how to use it effectively. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 72(10), 772-776.
- Ergün, H. (2020). *Mushroom type management scale*. Paper presented at the 7th International Eurasian Educational Research Congress, 10-13 September Eskişehir, Turkey.
- Geckoboard ve Censuwide. (2015). *Mushroom Management: Leaves Employees Heading for the Door*. Retrieved from
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Gunn, B. (1995a). The paradigm shift in university management. *International Journal of Educational Management*, 9(1), 28-40.
- Gunn, B. (1995b). Second versus third wave management. *Total Quality Management*, 6(4), 317-334.
- Güler, M. (2023). Örgütlerde bilgi asimetrisinin oluşmasında kültür ve yapının etkisi. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 18(2), 611-622.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi; Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 279-296.

- Horan, N. (2017). Champions or Champignons? Developing Champion Leaders Not Mushroom Managers. 06.09.2023 tarihinde Erişim Adresi: <https://www.catalystld.co.uk/single-post/2017/02/04/champions-or-champignons-developing-champion-leaders-not-mushroom-managers> adresinden erişildi.
- İraz, R. (2005). İşletmelerde bilgi yönetiminin yenilik ve rekabet gücü üzerindeki etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 243-258.
- Kahya, V. ve Ceylan, E. (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: Mantar yönetimi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(45), 3773-3781.
- Kidder, T. (1981). *The soul of a new machine*. New York: Little, Brown and Company Hachette Book Group.
- Kılıç, T. (2015). Mushroom management theory; sample of health sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 14, 85-92.
- Kılıç, T. ve Olgun, H. (2017). Mantar yönetimi yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113.
- Külekci, M. K., Özbozkurt, O. B. ve Bahar, E. (2020). The mediating role of mushroom management within the impact of job stress on intention to leave. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 361-371.
- Lu, J., Jiang, X., Yu, H. ve Li, D. (2015). Building collaborative structures for teachers' autonomy and self-efficacy: The mediating role of participative management and learning culture. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(2), 240-257.
- Lucky, R. W. (1992). *Lucky Strikes... Again*. Piscataway, New Jersey: IEEE Press.
- Mar, A. (2011). Mushroom Management. 06.09.2023 tarihinde Erişim Adresi: <https://management.simplicable.com/management/new/mushroom-management> adresinden erişildi.
- Mishra, N., Rajkumar, M. ve Mishra, R. (2019). Micromanagement: an employers' perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 2949-2952.
- Moore, J. ve Sonsino, S. (2007). *The Seven Failings of Really Useless Leaders*. London: MSL Publishing.
- Mumcu, A. ve Aras, M. (2021). The mediating role of the interactional justice on the effect of mushroom management on organizational cynicism. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 300-316.
- Neill, C. J. ve Laplante, P. A. (2005). *Antipatterns: identification, refactoring, and management*. Boca Raton, New York: CRC Press.

- Owen, D. ve Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain/A Journal of Neurology*, 132(5), 1396-1406.
- Özel, E. T. ve Kalfaoğlu, S. (2023). Mantar yönetim yaklaşımı ile işe gömülmüşlük ilişkisi üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(50), 45-62.
- Öztürk, İ. ve Aras, M. (2021). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134.
- Öztürk, Z. ve Demir, Ö. (2017). Klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ilişkin bir analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 119-134.
- Serrat, O. (2017). The travails of micromanagement. In *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (pp. 473-479). Singapore: Springer.
- Smith, N. (2015). Research report: One in four employees leave due to mushroom management. 3.09.2023 tarihinde Erişim Adresi: <https://www.geckoboard.com/blog/research-report-one-in-four-employees-leave-due-to-mushroom-management/> adresinden erişildi.
- Şener, G. ve Gündüzalp, S. (2020). The correlation between mushroom management approach and school leadership behavior of school administrators based on teacher perceptions. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 6(2), 1-19.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve organizasyon* (16. Baskı ed.). Konuya: Eğitim Kitabevi.
- Tarcan, G. Y., Eriğüç, G., Kartal, N., Şeyma Koca, G. ve Karahan, A. (2021). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: An application with university hospital employees?. *The International Journal of Health Planning and Management*, 36(2), 532-544.
- Tekin, E. ve Birincioğlu, N. (2017). Bilgi çağının odak noktası üniversitelerde mantar yönetimi. *Journal of Academic Value Studies*, 3(14), 22-29.
- Temel, K. ve Aydın, M. (2018). Sağlık hizmetlerinde, hasta-hekim ilişkisinde yaşanan bilgi asimetrisinin ortaya çıkardığı ekonomik sorunlar: Çanakkale örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(4), 745-765.
- Ulukapı Yılmaz, H. (2022). A new metaphor in the Information age: Mushroom management. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 12(1), 121-128.
- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi: İmalat sektöründe bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 593-615.

- Uysal, Ş. A. ve Çelik, R. (2018). Sağlık meslek gruplarında hubris sendromunun varlığına ilişkin keşfedici bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 103-118.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

## İşlem Maliyeti Teorisine Genel Bir Bakış

Burcu Buyuran<sup>1</sup>

### Özet

Örgütleri anlamak üzerine inşa edilen işlem maliyeti teorisi literatürde yer edinen önemli teorilerden biri olup, başta Ronald Coase, Oliver Williamson ve Yochai Benkler olmak üzere birçok bilim insanının katkıları ile geliştirmiştir.

Çalışmanın temel amacı işlem maliyeti teorisine genel bir bakış açısı kazandırmak ve literatür inceleme ile eksik kalan noktaların tespit edilmesini sağlamaktır. Bu kapsamda ilk olarak teorinin temelleri anlatılmış daha sonra literatür incelemesi ile teori üzerine yapılan çalışmalar tespit edilmiş ve sonuç olarak literatür ile ilgili eksiklikler tespit edilmeye çalışılmış ve öneriler sunulmuştur.

### GİRİŞ

Dünyada yaşanan yoğun değişim dalgası ile gelen belirsizlik ortamı gerek bireysel gerekse örgütlerde davranışsal düzeyde değişik yaklaşımlara sebebiyet vermektedir. Bu kapsamda örgüt davranışlarını incelemek adına çeşitli kuram ve teoriler geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlarından biri de işlem maliyeti yaklaşımıdır. Ekonomi ile örgüt kuramının ortak paydası olarak kabul edilen bu çalışma alanı, geleneksel teorinin rasyonellik kavramları, ekolojik yaklaşım ve örgüt yapılarını klasik iktisat ile bütünleştiren bir alandır (Koçel2011:35). Geleneksel ekonomiye göre bilgi tüm yatırımcılara eşit zamanlı dağıtılmakta bilgilendirme süreci ise işlem maliyeti olmadan yürütülmektedir. Ancak gerçek yaşamda bu derece etkin bir piyasa gerçekleşmemektedir. Örgütlerin dış çevresi olan müşteri ve yatırımcıları işlemler ile ilgili bilgiyi temin etmek amacı ile belli başlı iş süreçlerini takip etmelidir. Bilgiyi elde etmek amaçlı her bir faaliyeti içeren aktiviteler karşımıza işlem maliyeti olarak çıkmaktadır. (Thompson ve Youanyou,2015). İşlem maliyetleri, yöneticilerin ve çalışanların müşteri ve

1 Dr. Öğr.Üy., Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, bbuyuran@gantep.edu.tr,  
<https://orcid.org/0000-0001-5022-7383>

tedarikçi bulmak için sarfettikleri zamanı, ulaştırma maliyetlerini, toplantı ve sarf malzeme giderleri olarak karımıza çıkmaktadır.

İşlem Maliyeti kuramının temelleri, iktisatçı Ronald Coase'nin 1937 yılında yayınlamış olduğu örgütler neden vardır sorusunu "The nature of the firm" makalesinde ele alması ile atılmıştır. Coase bu yaklaşımı ile piyasa ve örgüt ayırımı yaparak eğer piyasalar etkin ise, o zaman ne için örgütler var? sorusunu sorgulamıştır. Daha sonra Oliver Williamson 1975, 1979, 1981 ve 1985 yıllarında Coase'nin "örgütler neden vardır? Sorusuna dayanan yaklaşıma yeni ve farklı bir bakış açısı katarak işlem maliyeti kuramını geliştirmiştir. Williamson işlem maliyetleri teorisine en önemli katkısı hakların ekonomide nasıl tahsis edileceğinin tespiti olmuştur. Oliver Williamson ve Ronald Coase örgüt ve piyasayı birbirinin alternatifi olan düzenleyici araçlar olarak görmüş, örgütü otorite ilişkileri, piyasayı ise fiyat mekanizması üzerinden düzenleyiciler olarak nitelemişlerdir (Kalemci, 2012: 118).

Coase, işlem maliyetlerini piyasa sistemini kullanmanın maliyetleri olarak görmektedir. Williamson'a göre işlem; alıcı ile satıcı arasındaki mal ve hizmetlerin değişimi, işlem maliyeti ise değişim süreci içerisinde ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanmıştır. İşlem maliyeti kuramındaki temel mesele işlemlerin "örgüt içinde mi?" yoksa "piyasada mı?" daha verimli gerçekleşeceğidir. Günümüze kadar işlem maliyetleri ile ilgili yapılan araştırmalar ekonomi, organizasyon, hukuk, sosyoloji, pazarlama, finans, muhasebe ve operasyon yönetimi dahil olmak üzere birçok farklı alanlarda ortaya çıkmıştır (Geyskens ve diğerleri, 2006:519).

Teorinin temel odak noktaları, işlem ve bunlardan doğan maliyetlerdir. İşlem alıcı ile satıcı arasındaki değişimi ifade ederken, işlem maliyetleri ise değişim sürecinde doğan maliyetleri ifade etmektedir. Williamson(1975, 1985), değişim ile ortaya çıkan maliyetleri beş grupta toplamaktadır:

1. *Piyasa araştırmasından doğan maliyetler*; Örgütlerin hedefindeki ürün/hizmeti üreten firmaların belirlenmesi ile ilgili maliyetleri içerir.
2. *Sözleşme süreci ile ilgili maliyetler*; Pazarlık ve karar sürecindeki maliyetleri içermektedir.
3. *Performansın izlenmesi ile ilgili maliyetler*; ürün/hizmet üreten tarafın kalite yönünün tespiti sırasında gerçekleşen maliyetlerdir.
4. *Yasal işlem maliyetleri*; Sözleşmede yer alan maddelere uyulmadığında, bu süreçte yasal prosedürlerin yarattığı maliyetleri içerir.

5. *Fırsat maliyetleri*; Kaynaklar diğer bir alternatif faaliyetler için kullanılmış olsaydı, diğer faaliyetin gerçekleşmemesi nedeniyle doğan maliyetlerdir.

İşlem maliyetleri teorisine göre, alım satımının bir maliyeti vardır. İşlem maliyetleri, mal veya hizmetlerin üretim maliyetlerinden farklıdır. İşlem maliyetlerinde analiz edilen birim mal veya hizmetler değil her bir işlemdir.

Kuram özet olarak aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Sargut Ve Özen, 2010:21-22). :

- *Varlık* Bilimsel Olarak Gerçekçi,
- *Bilgi* Bilimsel Açıdan Pozitivist,
- *İnsan Doğası Açısından* İndirgemeci,
- *Yöntem Bilim Çerçevesinde* Genel Yasa Koyucu,
- *Dayandığı Toplum Kuramı* Uzlaşmacı,
- *Örgütü Tanımlama Biçimi* Ussal-Açık,
- *Çevreyi Tanımlama Biçimi* Ekonomik Çevre,
- *Çevre-Örgüt İlişkisinde* Çevreyi Örgütten Ayıran Sınırların Geçirgenliği-Verimli Sınırlar, Örgütsel Değişim Uyum,
- *Analiz Düzeyi* Mikro,
- *Temel Araştırma Sorusu* Örgütler Neden Vardır,
- *Temel Katkısı* Farklı Türdeki İşlemlerin Maliyetlerini Minimize Eden Yönetişim Biçimlerinin Belirlenmesi,
- *Araştırma Niyeti* Bilimci-Yönetimci,
- *Örgütsel Başarının Temel Kustası* İşlem Maliyetlerini minimize eden Yönetişim Mekanizmasını Kullanmak, Yöneticiye Bıçığı Rol İşlem Maliyetlerini minimize eden Yönetişim Mekanizmasını Seçmek

## 1. İşlem Maliyeti Kuramının Varsayımları

John R. Commons'un 1934'te işlemlerin iktisadi analizin temel birimi olduğunun altını çizmiş, Ronald Coase'in 1937'de yazdığı The Nature of The Firm adlı makalesi, Friedrich Hayek'in 1945'te yazdığı The Use of Knowledge in Society adlı makalesi ile iktisat yazınından işlem maliyeti kuramına katkı yapan isimler olmuşlardır. Chester Barnard, Herbert Simon, Garniege Okulu ve James Thompson gibi isimler işlem maliyeti kuramına örgüt kuramı alanından katkı yapan isimlerdir. Karl Llewelly 1931 yılında



yaptığı ‘katı sözleşmeler’ ve ‘gevşek sözleşmeler’ çalışmalar ile işlem maliyeti alanına katkı sağlamıştır.

Williamson işlem maliyetini tanımlarken sözleşmelerden kaynaklanan maliyetlerin önemini vurgulamıştır. Williamson işlemleri piyasa ya da hiyerarşi gibi iki temel araç ile tamamlanacağını işaret etmiştir. Buradaki hiyerarşi örgüt yerine kullanılmıştır. Bu iki araç işlem maliyeti kuramında yönetim mekanizmaları olarak adlandırılmaktadır (Barney ve Hesterly, 1996:117). İşlem araçlarından piyasa fiyat, rekabet ve sözleşmelere bağlı iken, hiyerarşi aracı ise yönetici denetiminde, iki tarafı bir araya getirerek alım satımı gerçekleştiren yönetim mekanizmasına bağlıdır.

İşlem maliyeti kuramındaki odak konu işlemlerin ‘işlemlerin örgüt içerisinde ya da piyasada mı daha verimli gerçekleşeceğidir. (Williamson, 1998:30).

## 2. İşlem Maliyetini Etkileyen Faktörler

İşlem maliyetlerini etkileyen iki temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler beşeri ve işleme konu olan maliyetlerdir.

*Beşeri faktörler* fırsatçılık ve sınırlı rasyonellik varsayımları olmak üzere iki varsayım olarak karşımıza çıkmaktadır.

*Fırsatçılık*, kişilerin menfaatleri yönünde hareket etme dürtüleridir (Orbay, 2002: 559-560). Kurnazlıkla kişisel çıkarlarını artırma eksik veya çarpıtılmış söylemler, saptırmalar, gizleme, yanıltma anlamına gelmektedir. (Hill,1990:500). Fırsatçılık, aynı zamanda dürüst davranan ancak anlaşmazlık sorunu yaşayabilen karar birimlerini de içermektedir (Yılmaz, 2002:158). İşlem maliyeti yaklaşımına göre temel varsayım bu riskin beşerî yaratılıştan kaynaklı olmasıdır. Fırsatçı davranış nedeniyle beşerî faktörlerin bir diğeri olan sınırlı usallık sorunu ortaya çıkar. Williamson’a göre fırsatçılığın önlenemesinin en temel yolu etkili yönetim yapısı kurmak ve özendiricilerini sağlamaktır.

*Sınırlı usallık*, örgütün çevresi ve sözleşme taraflarında yetersiz bilgi olduğu zaman ortaya çıkar ve eksik bilgi çalışanların veya tedarikçilerin fırsatçı davranışını ortaya çıkartır. (Thompson ve Yuanyu, 2005: 452). Simon (1957)’ye göre, sınırlı rasyonellik görüşünde karar vericiler gerçek yaşamlarında kendilerini rasyonel karar verme sürecinden uzaklaştıracak sınırlayıcı faktörlerin etkisi altındadır. Sınırlı akılcılık ve fırsatçılık, piyasadaki işlemlerin daha da maliyetli olmasına yol açmaktadır.

*İşleme konu olan maliyetler* ise karşımıza varlık özgüllüğü, ürünün karmaşıklık derecesi, işlemin sıklık derecesi karşımıza çıkmaktadır.

*Varlık özgüllüğü*, bir varlığın yalnızca bir işleme özgü olması ve o işlem haricinde o firma açısından herhangi bir değerinin olmamasıdır. Varlık özgüllüğü işlemin gerçekleştirileceği ürüne ilişkin, ürünün farklı bir yerde kullanımı amacı ile konumlandırılması, ürüne ilişkin özelliklerin bir konumdan farklı bir konuma getirildiğinde farklı niteliklere sahip olan unsurların farklı şekilde iş yapabilmeye kabiliyetine sahip olmasıyla ilgilidir. Varlık özgüllüğü karşımıza dört tür çıkmaktadır. Bunlar, yer özgüllüğü, fiziki varlık özgüllüğü, beşerî sermaye özgüllüğü ve adanmış varlıklardır (Williamson,1998:32)

*Ürünün karmaşıklık derecesini*, ürünü oluşturan parça sayısı, bu parçaların karşılıklı etkileşimi ve ürünün yenilik derecesi belirlemektedir (Novak ve Eppinger,2001:189). Karmaşıklık derecesi işlem maliyetlerini arttırmaktadır.

*İşlemin sıklık derecesi*, işlemlerin tekrar etme sayısını belirtmektedir (Castner ve Ferguson,2000:66). İşlemin sıklık sayısı işlem maliyetlerini etkileyen önemli bir faktördür (Thompson ve Yuanyu, 2005: 452).

### 3. İşlem Maliyetini Oluşturan Unsurlar

İşlem maliyetlerini oluşturan unsurları yönetsel maliyetler olarak düşünülmesi mümkündür. (Wigand ve Benjamin:2001). Yönetsel maliyetler ise karşımıza fiyatların saptanması ve diğer ihtiyaçların belirlenmesi ihtiyacı potansiyel alıcı ve satıcıların birbirlerini buldukları ortam (piyasa)'nın belirlenmesi, bu piyasada alıcı ve satıcıların bir araya getirilmesi sürecini içeren maliyetlerdir. (Garicano ve Kaplan, 2001:463) Biz bu maliyetleri kısaca piyasa araştırmaları maliyeti, bilgi işlem maliyetleri, sözleşme maliyetleri ve fırsatçı davranışlardan korunma maliyetleri olarak inceleyebiliriz.(Daniel ve Klimis,1999:319).

**1.Araştırma Maliyetleri:** Örgütlerin ilgilendikleri ürün yada hizmeti üreten dağıtımını gerçekleştiren potansiyel firmaların belirlenerek ilgili firmalar hakkında araştırma yapılması ve bilgi edinilmesi ile ilgili maliyetlerdir. (Bakos, 1991: 295).Alıcı firmalar için işlem maliyetleri; araştırma yol ücretleri, telefon görüşmeleri, bilgisayar ücretleri, dergilere ödenen üyelik ücretleri ve araştırma sürecinde kaybedilen zamanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.(Chircu ve Majahan,2006:900) Satıcılar için işlem maliyetleri pazarlama ve reklam sürecinde karşılaşılan maliyetler ve kendisine uygun iş ortağı bulma maliyetleri ve zaman kaybı olarak karşımıza çıkmaktadır. (Holzmüller ve Schlüchter, 2002:14-15) .

**2.Pazarlık Maliyetleri:** Alıcı ve satıcının pazar araştırması evresinin sonucunda ulaştıkları bilgiler tatmin edici düzeyde ise pazarlık ve koşullarda anlaşma evresi başlar. (Chen,2001:154). İşletmelerde amaç değişim maliyetlerini minimize etmektir. (Ülgen ve Mirze,2006:311) İşlem

maliyetleri teorisinde pazarlık güçlerini belirleyen temel unsurlar tarafların eksik bilgiye sahip olması (Porter, 2000: 32) , fırsatçılık (Lee, 1996: 401) ve işlem yapan tarafların az sayıda olmasıdır (Bunduchi, 2005: 323).

**3. Karar Verme Maliyetleri:** Karar verme işlemi en basit tanımı ile alternatifler arasından seçim yapma olarak ifade edilir. (Türkel,1984:367). Bu süreç; sorunun saptanması, sorunu doğuran nedenlerin ve öğelerin tespiti, uygun çözüm yollarının bulunması ve kararın uygulamaya konulması sürecini kapsamaktadır. (Aşgun ve Tokat,2003:87). Genellikle çıkış sebebi sayısal ve bilgisel karmaşıklık olarak karşımıza çıkmaktadır. (Simon,1982). Karar verme sürecinin uzunluğu ve kısalığı maliyeti etkileyen unsurlardan biridir (Aşgun ve Tokat, 2003:92-93). Asimetrik bilginin yanlış yönlendirme ve fırsatçı yaklaşımlara gebe olması maliyeti artırıcı unsurlardan bir diğeridir. (Clemons ve Row,1993:323).

**4.Sözleşme Görüşme Maliyetleri:** Yasal sözleşmeler fırsatçı davranışlardan korunmanın temel yolu olarak karşımıza çıkmaktadır. (Dyer, 1997: 537). Sözleşmeler farklı çıkarlar ile hareket eden kişiler arasında hukuki bir sonuç doğurmak, borç ilişkisi kurmak, var olan borçta değişiklikler yapmak ya da tamamen ortadan kaldırmak amaçlı yapılan anlaşmalardır. Bu aşamada karşımıza çıkacak olan işlem maliyetleri sözleşme sürecinde ortaya çıkan maliyetler, sözleşme şartlarının maliyetlerini kapsamaktadır. (Lee, 1996: 399)

**5.Sözleşme Uygulama ve Kontrol Maliyetler:** işlem maliyetleri, kontrol ve sözleşmenin uygulama maliyetlerini de içermektedir Bu aşamadaki maliyetler, işlem konusu olan malın kalitesi ,tedarikçi davranışlarının kontrolü, işlem koşullarının garanti edilmesi ve gerektiğinde iptal edilmesi ve yasal maliyetlerini içermektedir (Hobbs, 1996: 17).

#### 4. İşlem Maliyeti Kuramında Yapılan Görgül Çalışmalar

İşlem maliyeti teorisi literatürde sağlam bir yer edinen teorilerden biri olup bu sağlamlığı, başta Ronald Coase, Oliver Williamson ve Yochai Benkler olmak üzere birçok bilim insanının katkıları ile geliştirmiştir. Bunlar arasında işlem maliyetlerini tarihsel bir mercekle inceleyen ve yol bağımlılıklarını gösteren Douglas North (North 1981), işlem maliyetlerini ve üretim maliyetlerini karşılaştıran Armen Alchian (Alchian ve Demsetz 1972) ve üretim maliyetleri ve işlem maliyeti mantığına ilişkin ilk ampirik kanıtları sağlayan Paul Joskow (Joskow 1985) yer almaktadır.

Coase'un 1937 tarihli ufuk açıcı makalesi, işlem maliyetleri kavramını "ortaya koymuş Williamson kırk yıl sonra bu kavramı temel varsayımlar ve bir işlemin maliyetini belirleyen boyutlar gibi birçok önemli iyileştirme

ekleyerek (Williamson 1979) teorik yapısını geliştirmiştir. Benkler (2002) ise işlem maliyeti teorisine ekonomik insan davranışı ve teknolojinin rolünü tanımlayarak kuramın sınırlarını genişletmiştir.

İşlem maliyeti kuramı birçok bilimde özellikle muhasebe, finans, pazarlama gibi işletme alanları ile politika, hukuk, tarım ve sağlık bilimleri alanında birçok çalışmada incelenmiştir. İşlem maliyeti teorisi ile ilgili literatür incelendiğinde literatürün temel olarak belli başlı kapsamlarda toplandığı görülmektedir.

İşlem maliyeti teorisini davranışsal yaklaşım içinde inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. (Aubert ve diğerleri, 2004: 922) Masten ve diğerleri (1991) ve Wallis ve North (1986) bu çalışmalara örnek olarak gösterilebilmektedir.

İşlem maliyeti yaklaşımının fırsatçılık ve sınırlı rasyonellik varsayımlarından hareket ile asil-vekil problemi ve vekalet teorisi ile arasındaki temel ilişkiler üzerine yazın gelişmiştir (Williamson, 1981). Bu çalışmalara örnek olarak Berle ve Means, 1932; Ross, 1973; Alchian ve Demsetz, 1972; Cheung, 1983 yapmış oldukları çalışmalar örnek gösterilebilir. Bu çalışmalarda temel varsayım asil- vekil ilişkilerinin işlem maliyetlerini artırabileceği olarak gösterilmiştir. Yönetici işgücü denetimi sırasında belirsizlik ve asimetric bilgi sorunu ile karşılaşabilmekte bu durum da işlem maliyetini artırıcı unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir. Yönetici tarafından işgücünün denetimi sırasında karşılaşılan belirsizlik ve asimetric bilgi işlem maliyetlerini ortaya çıkarmaktadır (Çetin, 2012: 58-59). Asil- vekil problemi çerçevesinde yapılan yayınların bir kısmı da fırsatçılık bakış açısına göre değerlendirilebilecek rüşvet alımına yönelik çalışmalar olmuştur. Grossman ve Hart (1983), Groenendijk (1997) ve Harvey (2002) bu çalışmalara örnek olarak gösterilebilir. Bu çalışmalarda ortaya çıkarılan ortak nokta rüşvet ve yolsuzluğun temel nedeni yöneticinin vekile güvenmesi ancak vekilin çıkar çatışması yaşandığında kendi çıkarını tercih etmesi bunun sonucu yaşanacak ahlaki tehlikenin işlem maliyetini artırması unsuru olmuştur.

İşlem maliyeti teorisinin kurumsal yönetim mekanizması kapsamında şekillenen çalışmalar karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda işlem maliyeti teorileri belirli davranışsal varsayımlar, aile şirketleri, firmalar özelindeki avantajların ortaya konulması, blok zincir ve tedarik zinciri ilişkileri, e ticaret, uzaktan çalışma üzerine yapılmış pek çok yayın bulunmaktadır. Kurumsal yönetim kapsamında Tece, (1986) Kochhar, 1996;; Saravia ve Saravia-Matus, 2014; McClelland ve O'Brien, 2014) yapmış oldukları çalışmalar örnek olarak verilebilir. E ticaret üzerine yapılan çalışmalara örnek olarak (Wu vd., 2014; Teo, 2006; Si, 2021; Che ve diğerleri, 2015; Liang ve Huang, 1998) yaptıkları çalışmalar örnek olarak verilebilir.

İşletmelerde tedarik zinciri yönetiminin işlem maliyeti teorisine göre incelendiği çalışmalar da literatürde geniş bir yer tutmaktadır. Clemons ve diğerleri, (1993), Hobbs (1996), Rindfleisch ve Heide (1997 Grover ve Malhotra(2003); Ketokivi ve Mahoney(2020); Goeij ve diğerleri ( 2021). Bu çalışmalara göre lojistik bölümünde tedarik zincirinde karşılaşılan gizli ve ölçülmesi kolay olmayan temel işlem maliyetleri; sipariş verme, iletişim müzakere koordinasyon, eleme, seçme, eksik pazarlık ve fırsatçı davranış, ilerleme takibi, faturaları yükseltme, teslimat düzenlemelerini onaylama, sorguları ele alma ve şirketlerin birbirleriyle iş yaptığında ortaya çıkan tüm diğer faaliyetlerin maliyetleridir. Bu maliyetlerin tespiti ve azaltılabilesinin olası yolları bu çalışmalarda araştırılmaktadır.

İşlem maliyeti teorisinin sosyal ağlar ve bu ağların paylaşım özelliklerinin ele alındığı çalışmalar da literatürde yer almaktadır Oliver (1990), Akbar & Tracogna (2018); Meydan, (2010); Şen & Mert (2019). Bu çalışmalarda sosyal ağlar ile işlem maliyetlerinin azaltılarak verimliliğin artırılması, fırsatçılık, varlıkların spesifikliğı ve sınırlı rasyonellikten kaynaklanan belirsizlik altında güven temelinde işlem maliyetlerinin azaltılması söz konusu olabilecektir. Sosyal sermaye ile işlem maliyeti arasındaki ilişkinin incelendiğı çalışmalarda ise güven sağlama ve denetim noktasında ihtiyacın minimize edilmesi ve mevcut risklerin azaltılması ile işlem maliyetlerinin azaltılabileceğı belirtilmiştir (Fraedrich, Ferrell ve Ferell, 2013: 265).

Literatürde işlem maliyeti teorisi çerçevesinde ticari sözleşmelerin süresine odaklı çalışmalarda yer almaktadır. Bu çalışmalara örnek olarak Erdoğan (2019) , Joskow (1987), Crocker and Masten (1988), Saussier (1999)'ın çalışmaları verilebilir. Çalışmalardan Joskow (1987) sonucuna göre kuruluş yeri ve fiziksel varlık özgüllüğü arttıkça sözleşme süresi uzamaktadır. Crocker ve Masten (1988) sonuçlarına göre sözleşmeler daha çok üreticinin hizmet verdiği alanlara göre kısalıp uzamaktadır. Ayrıca piyasalarda artan belirsizlik ile birlikte sözleşme sürelerinde azalış gözlenmektedir. Saussier (1999)'in çalışmasının sonucuna göre sözleşme süresinin ilişkiye özgü yatırımlarla arttığı, talep belirsizliğı ile azaldığı sonucuna varılmıştır.

İşlem maliyeti teorisi ile ilgili yukarıda belirtilen temel alanlar dışında literatürde birçok çalışma ile yer almıştır. İki kuram arasındaki benzerlik ve farklılık (Tekel (2012), farklı gelenekler ile birlikte yorumlama (Gürçaylılar-Yenidoğan (2013)) dış Pazar stratejileri açısından değerlendirme (Mrozcek (2014)), etkisinin ele alındığı alanda yer alan stratejilerin teori yardımı ile geliştirilmesi, sağlık hizmetlerinin işlem maliyeti yaklaşımı çerçevesinde incelenmesi (Aktürk (2018)) dış ticaret işletmelerinde, uluslararası işletmelerde, üretim işletmelerinde, uygulanması avantaj ve dezavantajların

tespit edilmesi, meta analizleri (Rindfleisch (2020)), gibi çalışmalar da yer almaktadır (Cuypers vd., 2021; Çelik & Bedük, 2014; Geyskens vd., 2006; Ghoshal & Moran, 1996; Hennart, 2010 ). Spiller (1985) işlem maliyeti kuramı bakış açısıyla şirket birleşmeleri çalışmalarına öncülük etmiş, Gatingon ve Anderson(1988) yabancı yatırım tarzını seçme üzerine öncü bir çalışma yapmış, Masten v.d.(1991) işlem maliyetlerinin doğrudan ölçülmesini göstermesi yönüyle öncü çalışma yapmış, Silverman ve diğ. (1997) yönetim ve performans arasındaki bağlantıyı gösterme açısından öncü çalışma yapmıştır.

### **Sonuç ve Öneriler**

İşlem maliyeti teorisi ilk olarak Coase(1937) tarafından ortaya atılmış sadece piyasa ekonomisinde fiyat mekanizması ile şekillenmediği ön maliyet ve son maliyet gibi ek maliyetler ile kaynaklandığı belirtilmiştir. Daha sonra teori Williamson(1985) tarafından ek katkılar ve varsayımlar ile şekillenmiş maliyet unsurlarına çevresel belirsizlik, karmaşıklık, düşük işlem sıklığı, bilgi asimetrisi ve zayıf işlem atmosferinin tümü eklenerek teoriye katkılar sunulmuştur. Benkler (2002) ile ekonomik insan davranışı ve teknolojinin rolü kurama eklenerek sınırları genişletilmiştir. Tarihsel açıdan bakıldığında teori zengin bir geçmişe sahip olup literatürde hala dikkat çekici bir yer almaktadır.

Günümüzde artan iş bölümü ve uzmanlaşma, bilginin maliyeti, teknolojik gelişim, sosyal ve ekonomik ortamın gelişmesi ve rekabet koşullarının maksimum seviyede yaşandığı, işlem maliyetlerini minimize edecek uygulamaların önem kazandığı ortamlarda maliyetin önemi oldukça artmaktadır. Bu kapsamda işlem maliyeti teorisinin araştırmalarda daha fazla yer edinmesi işletmelerin yönetim, üretim ve lojistik ayağında değil her alanında incelenmesi gereken önemli bir olgu haline gelmiştir.

Bu kapsamda bu çalışmada incelenen literatür göz önünde bulundurulduğunda literatürde yapılabilecek çalışmalar daha çok bir mal veya hizmetin üretim ve dağıtım maliyetlerinin en düşük seviyeye indirecek davranışların tespit edilmesi, işletmelerin tüm fonksiyonlarında bu maliyet minimizasyonunun kalite ve imajı düşürmeden nasıl yapılabileceğinin araştırılması üzerine gerçekleştirilebilir. Genellikle makro düzeyde görülen işlem maliyetleri yazını daha mikro çerçevede sürdürülebilir.

## KAYNAKÇA

- Aktürk, B. (2018). “Sağlık Hizmetlerinin İşlem Maliyeti Yaklaşımı Çerçevesinde İncelenmesi: Aile Sağlığı Merkezleri ile Hastanelerin Karşılaştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.
- Aşgun, İnal, Cem, Tokat, Bülent, İşletmelerde Yönetim Ve Örgüt, Birinci Baskı, Avcı Matbaası, İstanbul, 2003.
- Aubert, B. A., Rivard, S., & Patry, M. (2004). A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & management*, 41(7), 921-932.
- Bakos, J., Yannis, “A Strategic Analysis Of Electronic Marketplaces”, *Mis Quarterly*, Special Issue: Strategic Use Of Information Systems, Vol: 15, No: 3, Sh: 295- 310, 1991.
- Barney, J. Ve Hesterly, W. (1996). Organizational Economics: Understanding The Relationship Between Organizations And Economics Analysis. *Handbook Of Organization Studies*. Pp.115-147.
- Barney, J., Ve Hesterly, W. (2006). Organizational Economics: Understanding The Relationship Between Organizations And Economic Analysis. S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, Ve W Nord (Eds) *The Sage Handbook Of Organization Studies*, Second Edition. London: Sage, 111-148.
- Benkler, Y. (2002). Coase’s penguin, or, linux and” the nature of the firm”. *Yale law journal*, 369-446.
- Bunduchi, Raluca, “Businnes Relationship İn Internet-Based Electronic Markets: The Role Of Goodwill Trust And Transaction Costs”, *Information System Journal* , Vol: 15, No:4 , Sh: 321-341, 2005.
- Castner, Grant, Ferguson, Colin, “The Effect Of Transaction Costs On The Decision To Raplace ‘Off-The-Shelf’ Software: The Role Of Software Diffusion And Infusion”, *Information Systems Journal*, Vol: 10, No: 1, Sh: 65-83, 2000.
- Che, T., Peng, Z., Lim, K. H., & Hua, Z. (2015). Antecedents of consumers’ intention to revisit an online group-buying website: A transaction cost perspective. *Information & Management*, 52(5), 588-598. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.04.004>
- Chen, Stephen, *Strategic Management Of E-Business*, John Wiley & Sons Ltd., England, 2001.
- Cheung, S. N. (1983). The contractual nature of the firm. *The Journal of Law and Economics*, 26(1), 1-21.



- Chircu, M., Alina, Mahajan, Vilay, “Managing Electronic Commerce Retail Transaction Costs For Costumer Value”, *Decision Support Systems*, Vol: 42, Issue: 2, Sh: 898-914, 2006.
- Clemons, E., K., Reddi, S.P., Row, M., C., “The Impact Of Information Technology On The Organization Of Economic Activity: The ‘Move To The Middle’ Hypothesis”, *Journal Of Management Information Systems*, Vol: 10, No: 2, Sh: 9-36, 1993.
- Crocker, K. J., & Masten, S. E. (1988). Mitigating contractual hazards: Unilateral options and contract length. *The RAND Journal of Economics* 19(3), 327-343.
- Coese, R. (1937). The Nature Of The Firm. *Economica*, 4, Pp.386-405.
- Cuyppers, I. R., Hennart, J. F., Silverman, B. S., & Ertug, G. (2021). Transaction cost theory: Past progress, current challenges, and suggestions for the future. *Academy of Management Annals*, 15(1), 111-150.
- Çetin, T. (2012). Yeni Kurumsal İktisat. *Sosyoloji Konferansları*, (45), 43-73.
- Das, T.K., B.S. Teng (2002), “A Social Exchange Theory Of Strategic Alliances”, *Cooperative Strategies And Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 455.
- Daniel, Elizabeth, Klimis, George M., “The Impact Of Electronic Commerce On Market Structure: An Evaluation Of The Electronic Market Hypothesis”, *European Management Journal*, Vol: 17, No: 3, Sh: 318-325, 1999.
- Davut Lâle, *Sanayi İktisadı: Piyasa Yapısı Unsurları*, İmaj Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Dyer, Jeffrey, H, “Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value”, *Strategic Management Journal*, Vol: 18, No: 7, Sh: 535-556, 1997.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment And Review. *Academy Of Management Review*. 14: 57-74.
- Erdoğan, D. (2019). Sözleşme Süresinin Belirlenmesi: İşlem Maliyeti Teorisi Bakışıyla Yer Hizmeti Sözleşmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18 (2), 623-637, Submission Date: 30-06-2018, Acceptance Date: 14-03-2019. Araştırma Makalesi.
- Fraedrich, J., Ferrell, O.C. ve Ferrell, L. (2013). *Ethical Decision Making in Business: A Managerial Approach*. Canada: South-Western, Cengage Learning, Nelson Education
- Inkpen, Judge, W.Q., R. Dooley (2006), “Strategic Alliance Outcomes: A Transaction-Cost Economics Perspective”, *British Journal Of Management*, Vol: 17, 23–37.



- Garicano, L. N., Kaplan, Steven, “The Effects Of Business To Business E-Commerce On Transaction Costs”, *The Journal Of Industrial Economics*, Vol: 49, No: 4, Sh: 463-485, 2001.
- Geyskens, I, Steenkamp, J. And Kumar, N. (2006). Make, Buy, Or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy Of Management Journal*, 49 (3) 519-543.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47.
- Groenendijk, N. (1997). “A Principal-Agent Model of Corruption”. *Crime, Law & Social Change*, Kluwer Academic Publishers Netherlands.s. 207–229
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1983). Implicit contracts under asymmetric information. *The Quarterly Journal of Economics*, 123-156.
- Grover, V., & Malhotra, M. K. (2003). Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations management*, 21(4), 457-473. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00040-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00040-8)
- Gürçaylılar-Yenidoğan, T. (2013). Yeni kurumsal iktisat geleneğinde işlem maliyeti teorisinin rolü ve son gelişmeler. *Business & Economics Research Journal*, 4(2).
- Hill, Charles, W.L., “Cooperation, Opportunism And The Invisible Hand; Implications For Transaction Cost Theory”, *The Academy Of Management Review*, Vol: 15, No: 3, Sh: 500-513, 1990.
- Hobbs, Jill E., “A Transaction Cost Approach To Supply Chain Management”, *Supply Chain Management*, Vol: 1, No: 2, Sh: 15-27, 1996.
- Holzmüller, Hartmut, H., Schüchter, Jan, “Delphi Study About The Future Of B2b Marketplaces In Germany”, *Electronic Commerce Research And Applications 1*, Vol: 1, Issue: 1, 2002, Sh: 2-19.
- Hynes, N., D.A. Mollenkopf (1998), “Strategic Alliance Formation: Developing Framework For Research”. <Http://Smib.Vuw.Ac.Nz>
- Joskow, P. L. (1985). Vertical integration and long-term contracts: The case of coal-burning electric generating plants. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 1(1), 33-80.
- Joskow, P. L. (1987). Contract duration and relationship-specific investments: Empirical evidence from coal markets. *The American Economic Review*, 77(1), 168-185.
- Kalemci, R.A. (2012). Örgüt Kuramları. Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Ss. 117-140.
- Ketokivi, M., & Mahoney, J. T. (2020). Transaction cost economics as a theory of supply chain efficiency. *Production and Operations Management*, 29(4), 1011-1031. <https://doi.org/10.1111/poms.13148>

- Kochhar, R. (1996). Explaining firm capital structure: The role of agency theory vs. transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 17(9), 713-728. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199611\)17:93.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199611)17:93.0.CO;2-9)
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. Bata Yayınları, 13.Baskı, İstanbul, Ss. 357-358.
- Kula Ferit; İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 17 Ekim 2003 Sayı: 3-4
- Lee, Geoun, Ho, "Electronic Brokerage And Electronic Auction: The Impact Of It On Market Structures", *Proceedings Of The 29th Annual Hawaii International Conference On System Science*, Sh: 397-406, 1996,  
<Http://Csd12.Computer.Org/Comp/Proceedings/Hicss/1996/7333/00/73330397.Pdf/>
- Liang, T.-P., & Huang, J.-S. (1998). An empirical study on consumer acceptance of products in electronic markets: a transaction cost model. *Decision support systems*, 24(1), 29-43. 10.1016/S0167-9236(98)00061-X
- Masten, S. E., Meehan Jr, J. W., & Snyder, E. A. (1991). The costs of organization. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 7(1), 1-25.
- McClelland, P. L., & O'Brien, J. P. (2011). Transaction cost economics and corporate governance: The case of CEO age and financial stake. *Managerial and Decision Economics*, 32(3), 141-158. <https://www.jstor.org/stable/23012434>
- Meydan, C.H. (2010). Kaynak bağımlılığı, işlem maliyetleri, örgütsel ağ ve yeni kurumsal kuram ile örgütlerin ittifak oluşturma sebepleri üzerine bir inceleme. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 17-40
- Mroczek, K. (2014). Transaction cost theory-explaining entry mode choices. *Economics and Business Review*, 14(1).
- North, D. C. (1981). Structure and change in economic history. (No Title).
- Novak, Sharon, Eppinger Steven D., "Searching By Design: Product Complexity And The Supply Chain", *Management Science*, Vol: 47, No: 1, Sh: 189- 204, 2001.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
- Orbay, Hakan, "Bilgi-İşleme Kısıtları ve Yönetim Hiyerarşileri – Hiyerarşilerin İktisadi Modellemesinde Yeni Yaklaşım", 10. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sh: 559-567, Antalya, 2002.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies And Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, Pp.129-141.
- Porter, Michael E., Rekabet Stratejisi, *Competitive Strategy*, Birinci Basım, Çev. Gülben Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *The Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Saravia, J., & Saravia-Matus, S. (2014). Corporate governance and transaction cost economics: A study of the equity governance structure. Center for Research in Economics and Finance (CIEF), Working Papers(14-11). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2444302>
- Sargut, S. ve Diğerleri. (2010). Örgüt Kurmaları. İmge Kitabevi, 2.Baskı, Ankara, Ss.21-22.
- Saussier, S. (1999). Transaction cost economics and contract duration: An empirical analysis of EDF coal contracts. *Recherches Économiques de Louvain/Louvain Economic Review*, 65(1), 3-21
- Si, Y. (2021). Research on the balanced relationship between online consumer behavior and E-commerce service quality based on 5G network. *Mobile Information Systems*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/5562996>
- Silverman, B.S.(2002). *Organizational Economics. Companion To Organizations*.Pp.467-493.
- Simon, H. A., *Models Of Bounded Rationality*, Ma, Mıt Pres, Cambridge, 1982.
- Simon Herbert, *Making Management Decisions: The Role Of Intuition And Emotion*, The Academy Of Management Executive, 1978.
- Şen, C. ve Mert, İ. S. (2019). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Sinizm Üzerindeki Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (4), 9-21.
- Teo, T. S. (2006). To buy or not to buy online: adopters and non-adopters of online shopping in Singapore. *Behaviour & Information Technology*, 25(6), 497-509. <https://doi.org/10.1080/01449290500256155>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-5
- Teker, Ö. (2012). *Dikey Bütünleşme Stratejisinin Belirlenmesinde İşlem Maliyeti Teorisi ve Kaynak Temelli Yaklaşımın Karşılaştırılması* (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Thompson, S., H., Teo, Yuanyu, Yu, "Online Buying Behavior: A Transaction Cost Economics Perspective", , *The International Journal Of Management Science*, Omega, Vol: 33, No: 5, Sh: 451-465, 2005.
- Türkel, Asuman, "Steps İn Decision Making Process", *Marmara Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, Sh: 367- 377, 1984.
- Ülgen, Hayri, Mrze, S., Kadri, Sletmelerde Stratejik Yönetim, Üçüncü Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006.
- Wigand, Rolf, T, I. Benjamin, Robert, "Electronic Commerce : Effects On Electronic Markets", *Scholl Of Information Studies*, 2001.

- Williamson, O. E. (1975). *Markets And Hierarchies: Analysis And Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance Of Contractual Relations. *Journal Of Law And Economics*,22,Pp.233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics Of Organizations: The Transaction Cost Approach. *American Journal Of Sociology*. 87: 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economics Institutions Of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, Oliver, E., “Strategy Research: Governance And Competence Perspectives ”, *Strategic Management Journal*, Vol: 20, No:12, Sh: 1087-1108, 1999.
- Wu, L.-Y., Chen, K.-Y., Chen, P.-Y., & Cheng, S.-L. (2014). Perceived value, transaction cost, and repurchase-intention in online shopping: A relational exchange perspective. *Journal of business research*, 67(1), 2768-2776. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296312002433>
- Yıldırım, Bekir, Yener, “Sermaye Piyasalarında İşlem Maliyetleri”, Sermaye Piyasası Kurulu – Piyasa Gözetim ve Düzenleme Dairesi, Yeterlilik Etüdü, Ankara, 2002.
- Yılmaz, F. (2002). Güç İlişkileri ve Firma Teorisi, Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 57(1).



## Algılanan Kurumsal Destek, İşe Bağlı Gerginlik, Yaşam Tatmini İlişkisi

Nurdanur Tavlan Soydan<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmada çalışanın kurumu tarafından desteklendiğine, takdir edildiğine, kurum için gösterdiği çabaların fark edilip ödüllendirileceğine ilişkin algı ve inançları temsil eden algılanan kurumsal desteğin, işe bağlı gerginlik ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın modeli ve hipotezler örgütsel destek teorisinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan algılanan kurumsal destek ölçeği için Eisenberger, vd., (1986) tarafından geliştirilen ölçeğin sekiz ifadeli kısa versiyonu kullanılmıştır. Bu versiyon için Dolma ve Dolma (2018) tarafından hazırlanan çevrimiçi/web tabanlı ve kâğıt-kalem ile uygulamaları bakımından ölçüm eşdeğerliliği/ölçüm değişmezliğinin test edildiği çalışmadan yararlanılmıştır. İşe bağlı gerginlik için House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen altı ifadeli ve tek boyutlu ölçek, yaşam tatmini için ise Diener, vd., (1985) tarafından geliştirilen beş ifadeli tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama aşamasında İstanbul'da eğitim ve danışmanlık hizmeti veren bir firmanın gönüllü desteği ile bu firmadan yüz yüze eğitim alan katılımcılara anket uygulaması yapılmıştır. Katılımcılar İstanbul'da, plastik boru, elektronik, yazılım, tekstil ve kozmetik sektöründe faaliyet gösteren 17 kurumun çalışan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Anketi cevaplayan toplam katılımcı sayısı 287'dir. Elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikleri için IBM SPSS programından, model testi ve tam yapısal eşitlik modeli için AMOS programından faydalanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre modelin verilerle uyumlu olduğu, algılanan kurumsal desteğin işe bağlı gerginlik üzerinde negatif, yaşam tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür.

### Giriş

Kurumların üretim kaynakları arasında önemli bir yeri olan çalışanlar, uygun çalışma ortamında çalışma fırsatı bulduklarında iş ve yaşama yönelik

1 Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, nurdanur.tavlan@adu.edu.tr, 0000-0002-4320-2257

daha olumlu bir tutum sergilemektedir. Her kurum çalışan portföyünde yetkinliği ve performansı yüksek, olumsuz durumlarla mücadele edebilecek donanımına sahip, işinden ve yaşamından memnun çalışanları bulundurmak ister. Bu beklentinin elde edilmesinde kurumun da sorumluluk üstlenmesi gerekmektedir. Çünkü günün önemli bir kısmı iş yerinde geçirildiği için kuruma yönelik negatif algılar düşük iş ve yaşam tatmini, işe devamsızlık, işten ayrılma isteği, örgüte olan bağlılığın azalması, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları gibi çeşitli durumlarla sonuçlanabilmektedir.

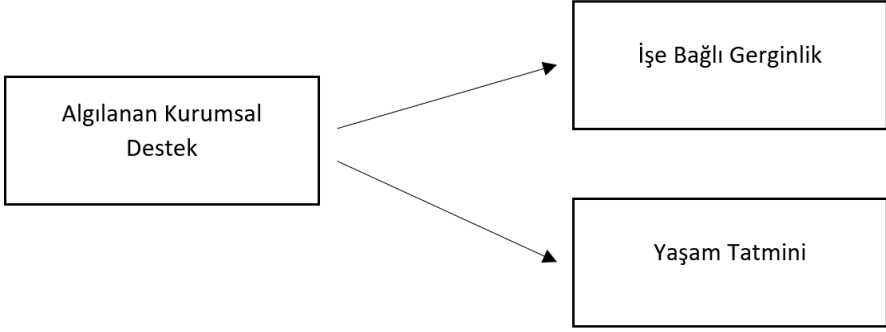
Algılanan kurumsal destek çalışanın kurumundan aldığı destek konusunda olumlu inanç geliştirmesidir (Eisenberger, vd., 1986). Çalıştığı kurum tarafından refahına ve iyiliğine değer verildiğini düşünen ve işi için gerekli çabayı gösterdiğinde bunun karşılığını alacağına inanan bir çalışan olumlu ruh hali, işe bağlılık, stresin daha kolay üstesinden gelme, öz yeterlilik ve öz saygı gibi sonuçlar (Kurtosis, vd., 2015) elde edebilmektedir. Kurumun başarısında önemli katkısı olacak bu sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanın gelişimine yönelik yapılacak her türlü katkının çalışanın yaşamına yönelik değerlendirmelerine de olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.

İşe bağlı gerginlik çalışma ortamından kaynaklanan olumsuzluklardan dolayı hissedilen baskıdır (House & Rizzo, 1972). Bu baskının hafifletilmesinde iş ortamındaki koşulların etkisi büyüktür. Çalışanlarına eşit ölçüde destek sağlayan, adil ödüllendirme sistemi uygulayan, çalışanın hangi ihtiyacı için destek duyduğunu doğru belirleyen kurumlar çalışanlarda güven ve iş birliği ortamı oluşturabilmektedir (Eisenberger, vd., 2016). Böylece iş ortamında oluşabilecek gerginlikler de etkisini daha düşük düzeyde hissettirecektir.

Algılanan kurumsal desteğin işe bağlı gerginlik üzerindeki etkisini değerlendiren çalışmalarda iki değişken arasındaki ilişkinin yönünün negatif olduğu bu nedenle çalışmada oluşturulacak yüksek düzeydeki kurumsal destek algısının işe bağlı gerginliği azaltabileceği ifade edilmektedir (Junça Silva & Lopes, 2021; Doğan & Oğuzhan, 2020; Aslan & İnce, 2019; Serikli, 2019; Kurtosis, vd., 2015; Turunç & Avcı, 2015; Riggie, vd., 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002). Çalışanın yaşam tatmini üzerinde algılanan desteğin rolünün incelendiği çalışmalarda ise (Novanto, Handoyo & Setiawan, 2021; Bernarto, vd., 2020; Cindilioğlu-Demirer & Polatçı, 2019; Meyers, vd., 2019; Ali, vd., 2018; Bachtiar, Sudibjo & Bernarto, 2018; Caesens, Stinglhamber & Ohana, 2016; Polatçı, 2015) yaşam tatmininin yükselmesinde algılanan kurumsal destek düzeyinin artırılmasının önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada ilgili literatürden farklı olarak algılanan kurumsal destek hem işe bağlı gerginlik hem de yaşam tatmininin



ortak nedeni olarak belirlenmiş ve buna göre bir model tasarlanmıştır. Tam yapısal eşitlik modeliyle test edilen ve araştırmanın model veri uyumunun doğrulandığı bu çalışmada algılanan kurumsal desteğin hem işe bağlı gerginliği hem de yaşam tatminini etkilediği ve ortak nedeni olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



*Şekil 1. Araştırmanın kavramsal modeli*

Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel destek teorisinden hareketle araştırmanın modeli Şekil 1.'de çizilmiştir. Şekil 1. incelendiğinde algılanan kurumsal destek araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Algılanan kurumsal destek hem işe bağlı gerginlik hem de yaşam tatmininin ortak nedeni olduğu için iki değişken araştırmanın bağımlı değişkenleri olarak belirlenmiştir.

### **Algılanan Kurumsal Destek ve İşe Bağlı Gerginlik İlişkisi**

Kurumsal destek, çalışanın iyiliğine, refahına ve mutluluğuna kurumu tarafından önem verilmesi ve işi için gösterdiğini çabanın takdir edilmesidir. Çalışanın kurumunun kendisini desteklemesine yönelik algıları ise algılanan kurumsal desteği ifade etmektedir. Buna göre algılanan kurumsal destek çalışan bireylerin kurumları tarafından desteklendiklerine, refahlarının ve iyiliklerinin önemsendiğine ve kurum için harcadıkları emeğin değerinin bilinip takdir edildiğine yönelik algıları ve inançlarıdır (Eisenberger, vd. 1986).

Stres, olumsuz çevresel faktörlere bireyin gösterdiği tepki (Selye, 1956) olarak tanımlanmaktadır. İşe bağlı gerginlik ise çalışanın işe yönelik talep ve beklentiler sebebiyle kendini baskı altında hissetmesidir. Bu baskı çalışmada ruhsal problemlere, yorgunluk, yıpranma, sindirim problemleri vb. gibi olumsuz fiziksel belirtilere neden olmaktadır (House & Rizzo, 1972).

Örgütsel destek teorisine göre çalışanın işi için gösterdiği çaba ve harcadığı enerji fark edilip takdir edildiğinde ya da stres oluşturan olaylar karşısında kurumun desteğinin olacağına dair inanç geliştğinde çalışan kurumuna karşı güven besler (Eisenberger, vd., 1986). Kurumsal destek algısı yüksek olan çalışanlarda iş ve aile yaşamında karşılaşılan sorunlarda kurumun yardımını alabileceği yönünde inanışlar oluşmaktadır böylece çalışanda kurumu tarafından önemsendiğine, saygı duyulduğuna yönelik oluşan olumlu algılar çalışanlar arasında iş birliği, çaba ve verimlilik artışını da beraberinde getirmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002). İşe yönelik bu olumlu çıktılar çalışanın iş kaynaklı karşılaşılabileceği gerginliklerin de önünde tampon vazifesi gösterecektir. Bunun aksine kurumların tüm çalışanlara değil de ayrımcılık yaparak belirli çalışanları gözeterek kişiselleştirilmiş yararlar sunmaları diğer çalışanlarda dışlanmışlık hissi oluşturabilmekte ve negatif duygular beslemelerine sebep olabilmektedir (Eisenberger vd., 2016). Bu kişiselleştirilmiş destekler çalışanın işe bağlı olarak düşüncelerini olumsuz etkilediğinden gerginliği artırabileceği göz ardı edilmemelidir. Algılanan kurumsal desteğin sonuçları incelendiğinde örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş yerinde olumlu ruh hali, iş yerinde kalma isteği, devamsızlık, iş stresi, tükenmişlik, iş-aile çatışması, öz saygı, öz yeterlilik gibi değişkenlerle ilişkilendirildiği (Kurtosis, vd., 2015; Riggle, vd., 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002) görülmüştür. Yüksek düzeyde algılanan kurumsal destek, çalışanın kuruma daha bağlı olmasını, iş tatmininin artmasını, öz yeterlilik ve öz saygısının artmasını sağladığı gibi iş stresi, tükenmişlik ve iş-aile çatışması gibi durumların da azalmasına katkı sağlamaktadır. Algılanan kurumsal desteğin iş kaynaklı gerginlik ve strese etkisi üzerine yapılan ampirik çalışmalarda da (Junça Silva & Lopes, 2021; Canboy, vd., 2021; Doğan & Oğuzhan, 2020; Aslan & İnce, 2019; Serikli, 2019; Higazee, Rayan & Khalil, 2016; Turunç & Avcı, 2015) çalışanın ona sağlanan kurumsal destek düzeyindeki olumlu düşünceleri işe bağlı gerginliği azaltıcı yönde etki etmektedir. Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

*H<sub>1</sub>: Algılanan kurumsal desteğin işe bağlı gerginlik üzerinde etkisi vardır.*

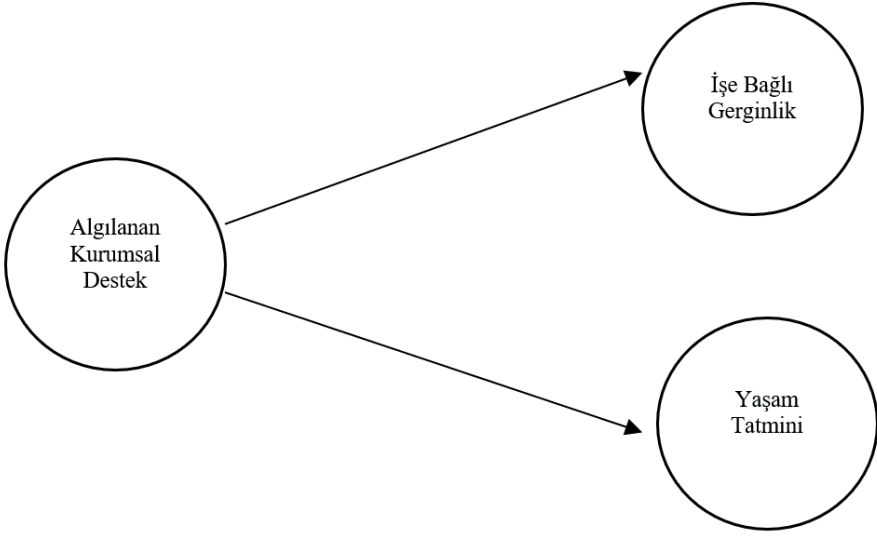
### **Algılanan Kurumsal Destek ve Yaşam Tatmini İlişkisi**

Yaşam tatmini kavramı öznel refahın bir parçasıdır. Bireyin olumlu ve olumsuz duyguları ile yaşam tatmininden oluşan öznel refahın bilişsel yönünü oluşturan (Diener, 1984) yaşam tatmini bireyin kendisinin belirlediği kriterler çerçevesinde yaşam kalitesi hakkında yaptığı genel bir değerlendirmedir (Shin & Johnson, 1978). Bireyin şimdiki, geçmiş ve gelecekteki yaşamına yönelik tatmini, yaşamını değiştirme isteği ve

hayatında değer verdiği kişiler tarafından nasıl değerlendirildiği yaşam tatmininin unsurlarını oluşturmaktadır (Diener vd., 1999). Örgütsel destek teorisi (Eisenberger, vd., 1986) algılanan kurumsal desteğin sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçleri de ele almaktadır. Algılanan kurumsal desteğin yüksek seviyede olması çalışanda onaylanma, saygı ve sosyal kimlik gereksinmelerinin karşılanmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanda performans ödül algısı oluştuğunda yani göstermiş olduğu performansın karşılığında ödüllendirileceğine inandığında artan iş tatmini ve yükselen yaşam memnuniyeti de beraberinde gelecektir (Kurtosis, vd., 2015). Yaşam tatmininin belirleyicisi olan faktörler incelendiğinde bireyin kişilik ve demografik özellikleri, fiziksel ve ruhsal sağlık durumu, aile, iş ve sosyal yaşamı, ekonomik ve çevresel faktörler şeklinde ele alındığı görülmektedir (Helliwell, vd., 2023; Appleton & Song, 2008; Lyubomirsky, Sheldon & Schkade, 2005, Lyubomirsky, King & Diener, 2005; Diener, 1984). Algılanan kurumsal destek ve yaşam tatmini ilişkisi üzerine yapılan ampirik çalışmalarda algılanan kurumsal desteğin yaşam tatminini pozitif yönde etkilediği bulguları elde edilmiştir (Novanto, Handoyo & Setiawan, 2021; Bernarto, vd., 2020; Cindilioğlu-Demirer & Polatçı, 2019; Meyers, vd., 2019; Ali, vd., 2018; Bachtiar, Sudibjo & Bernarto, 2018; Caesens, Stinglhamber & Ohana, 2016; Polatçı, 2015). İlgili bilgiler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi oluşturulmuştur. Buna göre:

*H<sub>2</sub>: Algılanan kurumsal desteğin yaşam tatmini üzerinde etkisi vardır.*

Literatür taramasından elde edilen bilgilerden hareketle araştırma için tasarlanan tam yapısal eşitlik modeli Şekil 2.'de gösterilmektedir.



*Şekil 2. Tam yapısal eşitlik modeli*

Şekil 2.'de de aktarıldığı gibi algılanan kurumsal destek işe bağlı gerginlik ve yaşam tatmininin ortak nedeni olarak modelde bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Modele göre işe bağlı gerginlik ve yaşam tatmini arasında bir korelasyon olmadığı önerilmiştir. Model ve hipotez testi sonuçları araştırmanın uygulama aşamasında aktarılmıştır.

## Uygulama

### Verilerin Toplanması ve Ölçüm Aracına İlişkin Bilgiler

Bu araştırmanın verilerinin toplanma aşamasında İstanbul'da eğitim ve danışmanlık faaliyetleri gerçekleştiren bir firmadan gönüllü destek alınmıştır. Anketler 2023 yılı mayıs ayında toplanmaya başlanmıştır. İlgili firmadan liderlik, kurum içi iletişim, satış yönetimi ve pazarlama eğitimleri alan ve İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerin beyaz yakalı çalışanları anketleri cevaplandırmıştır. İşletmelerin iş alanları plastik boru, elektronik, yazılım, tekstil ve kozmetiktir. Katılımcılar tarafından anketlerin cevaplandırılması şu şekilde gerçekleştirilmiştir: Maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla basılı anket dağıtmak yerine çevrimiçi anket hazırlanmış, çevrimiçi anket için bir karekod alınmıştır. Karekod, eğitim sonunda ekrana yansıtılmış ve katılımcılar telefonlarından karekodu okutarak ankete ulaşmıştır. Anketler çevrimiçi cevaplansa da katılımcılara yüz yüze paylaşım yapılmıştır. Toplamda 17 işletmeden 287 katılımcı anketi cevaplandırmıştır.

Araştırma için tasarlanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların işten kaynaklanan gerginliklerini değerlendirdikleri işe bağlı gerginlik ölçeği, ikinci bölümde çalıştıkları kurumu değerlendirdikleri algılanan kurumsal destek ölçeği, üçüncü bölümde yaşamlarına ilişkin değerlendirme yaptıkları yaşam tatmini ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü bölüm ise demografik soruları içermektedir. Ölçüm araçlarına ait bilgiler aşağıda aktarılmaktadır:

*İşe Bağlı Gerginlik:* House ve Rizzo'nun (1972) 6 ifadeli ve tek boyutlu ölçeğinden yararlanılmıştır. İfadeler 1 = Benim durumum hiç böyle değil, 2 = Benim durumum büyük ölçüde böyle değil, 3 = Benim durumum yarı yarıya böyle, 4 = Benim durumum büyük ölçüde böyle, 5 = Benim durumum da aynen böyle aralığında derecelendirilmiştir. Örnek ölçek ifadeleri "İşle ilgili sorunlar beni geceleri uyutmuyor", "İşim sağlığımı doğrudan etkiliyor" şeklindedir.

*Algılanan Kurumsal Destek:* Eisenberger vd.'nin (1986) geliştirmiş olduğu 36 ifadeli Algılanan Kurumsal Destek Ölçeğinin tek boyutlu ve sekiz ifadeden oluşan (1, 4, 8, 9, 21, 25, 27, 35) kısa versiyonundan faydalanılmıştır. Ölçeğin bu kısa versiyonu için online/web tabanlı ve kâğıt-kalem ile uygulamaları bakımından ölçüm eşdeğerliliği/ölçüm değişmezliğinin test edildiği Dolma ve Dolma'nın (2018) çalışmasından yararlanılmıştır. İfadeler 1 = Hiç Katılmıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum aralığında derecelendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin örnek ifadeler "Çalıştığım kurum, işteki başarılarımla gurur duyar", "Çalıştığım kurum, işteki memnuniyetime önem verir" şeklindedir.

*Yaşam Tatminini* ölçmek amacıyla Diener, Emmons vd. (1985) tarafından geliştirilen tek boyutlu ölçeğin Dr. Öğretim Üyesi Serkan Dolma tarafından kontrol ve revize edilen ifadeleri kullanılmıştır (D. S., kişisel iletişim, 2022). İfadeler 1 = Ben hiç böyle düşünmüyorum, 2 = Ben büyük ölçüde böyle düşünmüyorum, 3 = Ben yarı yarıya böyle düşünüyorum, 4 = Ben de büyük ölçüde böyle düşünüyorum, 5 = Ben de aynen böyle düşünüyorum aralığında derecelendirilmiştir. Örnek ölçek ifadeleri "yaşam koşullarımın çok iyi olduğunu düşünüyorum"; "dünyaya bir daha gelseydim, çok az şeyi değiştirmek isterdim" şeklindedir.

## **Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar**

### **Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

Veri setine ilişkin ölçüm geçerliliğinin test edilmesi için AMOS programından faydalanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ölçüm verilerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla Alfa katsayıları [Cronbach

Alfa] hesaplanmıştır. Veri analizinin ilk aşamasında model testinden önce üç faktörlü keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizinde uyum indeks değerleri kontrol edildiğinde ( $\chi^2= 313,040$ ,  $sd= 149$ ,  $p= <000$ ; CFI= ,947; RMSEA= ,062; SRMR= ,066) bazı ifadelerin problemli olduğu görülmüş ve modelin uygunluğunu iyileştirmek için düzenleme indekslerinde [modification indices] en yüksek değere sahip olan ifadeler incelenmiştir (Keşfedici faktör analizi için bkz. Dolma, 2022) Düzenleme indekslerine göre en yüksek değerlerin işe bağlı gerginlik ölçeğinin ikinci ve altıncı ifadeleri olduğu görülmüştür. Buna göre ölçeğin altı numaralı ifadesi çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. İfadenin çıkarılması ile model uyum iyiliğinin sağlandığı görülmüştür ( $\chi^2= 246,477$ ,  $sd= 132$ ,  $p<001$ ; CFI= ,963; RMSEA= ,054; SRMR= ,055). Keşfedici faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 1.'de aktarılmıştır.

*Tablo 1. Keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik sonuçları*

Değişkenler	İfadeler	Faktörler			Cronbach Alfa
		1	2	3	
İşe Bağlı Gerginlik	İ1	0,851			0,940
	İ2	0,696			
	İ3	0,760			
	İ4	0,768			
	İ5	0,724			
Algılanan Kurumsal Destek	AKD1		0,772		0,837
	AKD2		0,884		
	AKD3		0,786		
	AKD4		0,857		
	AKD5		0,840		
	AKD6		0,762		
	AKD7		0,786		
	AKD8		0,781		
Yaşam Tatmini	YT1			0,694	0,797
	YT2			0,739	
	YT3			0,832	
	YT4			0,647	
	YT5			0,409	

$\chi^2= 246,477$ ,  $sd= 132$ ,  $p= <001$ ; CFI= ,963; RMSEA= ,054; SRMR= ,055

Tablo 1. incelendiğinde tüm faktörlere ait ifadelerin 0,4 üzerinde faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. Alfa katsayıları ise işe bağlı gerginlik için 0,94, algılanan kurumsal destek için 0,837 ve yaşam tatmini için 0,797 olarak hesaplanmıştır.

### Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anketi cevaplayan katılımcıların %57,8'i (166 kişi) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %58,5'i (168 kişi) evli, %56,8'i (163 kişi) lisans mezunudur. Şu anda çalıştıkları iş yerindeki toplam çalışma sürelerine göre %31,7'si (91 kişi) 1-3 yıl arası çalıştığını bildirmiştir. Çalışma hayatı boyunca toplam çalışma süresine göre ise katılımcıların %54'ünün (155 kişi) 9 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaşları ise 18-59 yaş aralığındadır (ortalama: 34,73, standart sapma: 7,45).

### Korelasyon Analizi

Tablo 2.'de değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Korelasyon katsayılarının yorumu için Cohen'in (1992) çalışmasından faydalanılmıştır. Buna göre 0,10 ile 0,29 arasındaki korelasyon katsayısı düşük bir ilişkiyi, 0,30 ile 0,49 arasındaki değerler orta düzeyde bir ilişkiyi, 0,50'ten 1,00'e kadar olan korelasyon katsayıları ise yüksek bir ilişki seviyesini ifade etmektedir.

Tablo 2. Korelasyon analizi

	Ortalama	S.S.	İşe Bağlı Gerginlik	Algılanan Kurumsal Destek	Yaşam Tatmini
İşe Bağlı Gerginlik	2,37	0,90	1		
Algılanan Kurumsal Destek	3,59	0,83	-,432**	1	
Yaşam Tatmini	3,08	0,74	-,233**	,364**	1

\*\*0.01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2.'deki korelasyon analizi katsayıları yorumlandığında işe bağlı gerginlik ile algılanan kurumsal destek arasında orta düzeyde negatif yönlü ( $r = -,432$ ;  $p < 0.01$ ), işe bağlı gerginlikle yaşam tatmini arasında düşük düzeyde negatif yönlü ( $r = -,233$ ,  $p < 0.01$ ), algılanan kurumsal destek ve yaşam tatmini arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

### Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotezler test edilmeden önce modelin aşırı tanımlı model [overidentified] olması nedeniyle model veri uyumunun olup olmadığına bakılmış (Model testi için bkz. Dolma ve Dolma, 2017) ve modelin verilerle uyumlu olduğu görülmüştür ( $\chi^2= 246,286$   $df= 133$   $p<.001$ ; CFI= ,962 RMSEA= ,055; SRMR= ,059). Tablo 2.'deki korelasyon katsayıları incelendiğinde işe bağlı gerginlik ve yaşam tatmini arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmişti. Elde edilen bulgulara göre modele algılanan kurumsal desteğin eklenmesiyle birlikte işe bağlı gerginlik ve yaşam tatmini arasındaki ikili korelasyonun ortadan kalktığı görülmektedir. Bununla birlikte iki değişkenin hata terimleri arasındaki kovaryans serbestçe tahminlendiğinde kovaryans değerlerinin anlamlı çıkmadığı görülmüştür. Yani iki değişkenin arasındaki ilişkinin tamamen algılanan kurumsal destek tarafından açıklanabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

*Tablo 3. Yapısal modeldeki örtük değişkenlerin regresyon katsayıları*

			B	S.S.	$\beta$	p
İBG	<---	AKD	-0.701	0.084	-0.539	<,001
YT	<---	AKD	0.385	0.068	0.395	<,001
a1	<---	AKD	1		0.772	
a2	<---	AKD	1.354	0.081	0.884	<,001
a3	<---	AKD	1.076	0.075	0.786	<,001
a4	<---	AKD	1.27	0.08	0.856	<,001
a5	<---	AKD	1.237	0.079	0.84	<,001
a6	<---	AKD	1.02	0.074	0.761	<,001
a7	<---	AKD	0.969	0.068	0.785	<,001
a8	<---	AKD	1.203	0.084	0.782	<,001
g1	<---	İBG	1		0.851	
g2	<---	İBG	0.854	0.067	0.697	<,001
g3	<---	İBG	1.005	0.07	0.759	<,001
g4	<---	İBG	0.989	0.068	0.767	<,001
g5	<---	İBG	0.92	0.068	0.724	<,001
y1	<---	YT	1		0.691	
y2	<---	YT	1.077	0.1	0.741	<,001
y3	<---	YT	1.157	0.101	0.832	<,001
y4	<---	YT	0.88	0.092	0.649	<,001
y5	<---	YT	0.682	0.109	0.41	<,001

İBG: İşe bağlı gerginlik; AKD: Algılanan kurumsal destek; YT: Yaşam tatmini; a1-a8: Algılanan kurumsal destek ifadeleri; g1-g5: İşe bağlı gerginlik ifadeleri; y1-y5: Yaşam tatmini ifadeleri; B: Standardize edilmemiş katsayılar; S.S. Standart sapma;  $\beta$ : Standardize edilmiş katsayılar, p: anlamlılık değeri



Tablo 3. İncelendiğinde algılanan kurumsal desteğin işe bağlı gerginlik üzerindeki etkisinin (direkt etki: -0,706) negatif yönlü olduğu görülmektedir. Buna göre algılanan kurumsal destekteki 1 birimlik değişim işe bağlı gerginlikte yaklaşık 0,71 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Araştırmanın bulguları  $H_1$ : *Algılanan kurumsal desteğin işe bağlı gerginlik üzerinde etkisi vardır* hipotezini destekler niteliktedir. Algılanan kurumsal desteğin yaşam tatmini üzerindeki etkisine ilişkin bulgular incelendiğinde pozitif yönlü etkisi (direkt etki: 0,385) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan kurumsal destekteki 1 birimlik değişimin yaşam tatmininde yaklaşık 0,39 birimlik bir değişime karşılık geldiği görülmektedir. Böylece bulgular  $H_2$ : *Algılanan kurumsal desteğin yaşam tatmini üzerinde etkisi vardır* hipotezini destekler niteliktedir.

### Sonuç, Kısıtlar ve Öneriler

Örgütsel destek teorisi kapsamında ele alınan bu çalışmada algılanan kurumsal desteğin işe bağlı gerginlik ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Algılanan kurumsal destek işe bağlı gerginlik ve yaşam tatmini üzerinde ortak neden olarak belirlenmiş ve araştırmanın tasarımı bu doğrultuda oluşturulmuştur. Yapılan tam yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen bulguların araştırmanın iki hipotezini de destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Araştırmanın bulgularına göre algılanan kurumsal desteğin işe bağlı gerginlik üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre kurumsal destek algısının azalmasının çalışanın işe bağlı gerginliğini artırıcı yönde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Kurumlar çalışanlarını onların gelişimine katkı sağlayacak eğitimler, zorluklarla karşı karşıya kalındığında maddi veya manevi destekler, ödüller vb. gibi çeşitli açılardan desteklemektedir. Bu destekler çalışanın işinde başarılı olması için ona imkân tanımakta, kendini saygın ve onaylanmış hissettirmekte, iş yerinde iş birliğinin gelişmesini sağlamakta ve çalışanın performansına olumlu etki etmektedir. Böylece iş yerinde karşılaşılan olumsuz durumların üstesinden gelme konusunda da kendine güvenin oluşmasıyla iş kaynaklı gerginliklerin de azaltılması mümkün olabilmektedir. Araştırmanın elde edilen bulgularıyla paralellik gösteren çalışmalarda da çalışanın iş kaynaklı gerginliğinin azaltılmasında kurumun katkısının anlamlı bir etkisi olduğu ve çalışana sağlanan desteklerin artırılmasıyla gerginliğin azalması ya da önüne geçilmesini kolaylaştıracağı savunulmaktadır (Junça Silva & Lopes, 2021; Canboy, vd., 2021; Doğan & Oğuzhan, 2020; Aslan & İnce, 2019; Serikli, 2019; Higazee, Rayan & Khalil, 2016; Turunç & Avcı, 2015).

Araştırmanın diğer sonucu ise algılanan kurumsal desteğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olmasıdır. Kurumundan aldığı destekle onaylanma ve saygınlık gibi manevi ihtiyaçlarını da karşılayan çalışan yaşamına yönelik memnuniyeti hakkında daha olumlu değerlendirmeler yapabilecektir. Araştırmanın bulgularıyla örtüşen çalışmalarda (Novanto, Handoyo & Setiawan, 2021; Bernarto, vd., 2020; Cindilioğlu-Demirer & Polatçı, 2019; Meyers, vd., 2019; Ali, vd., 2018; Bachtiar, Sudibjo & Bernarto, 2018; Caesens, Stinglhamber & Ohana, 2016; Polatçı, 2015) kurumsal desteğin artırılmasıyla yaşam memnuniyetinin de yükselmesine katkı sağlanacağı yönünde görüşler belirtilmiştir.

Bu araştırma İstanbul'da plastik boru, elektronik, yazılım, tekstil ve kozmetik alanlarında faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlara uygulanmıştır. Farklı illerde ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı demografik özelliklere sahip, beyaz ya da mavi yakalı çalışanlara uygulanacak araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebileceği göz ardı edilmemelidir. Anket verilerinin tüm değişkenlerinin tek seferde toplanması ölçüm kalitesi açısından dezavantajlı bir durumdur bu nedenle araştırmanın kesitsel oluşu önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında çalışma ortamından kaynaklı gerginliklerin azaltılması ve çalışanların hayatlarından daha memnun olmalarında kurumun katkısının önemli olduğu bu nedenle gerek motivasyon, kişisel ve teknik gelişim alanlarında çalışanlara eğitimler aldırılması gerek çalışanın sorunlarını ve ihtiyaçlarını anlayabilmek için duygusal zekâ seviyesi yüksek yöneticiler yetiştirilmesinin kurumun performansı ve çalışanın iyiliği açısından iki yönlü kazanç sağlayacak müdahaleler olduğu düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalara öneri niteliğinde olması amacıyla modele farklı değişkenler ilave edilmesi ve tekrarlı ölçümler yapılması daha güçlü sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

### **Teşekkür**

Bu araştırmanın model tasarımı ve analiz aşamasında Dr. Öğr. Üyesi Serkan DOLMA'nın değerli katkıları için kendisine en derin şükranlarımı sunarım.

## KAYNAKÇA

- Ali, F. H., Rizavi, S. S., Ahmed, I., & Rasheed, M. (2018). Effects of perceived organizational support on organizational citizenship behavior—Sequential mediation by well-being and work engagement. *Journal of the Punjab University Historical Society*, 31(1), 111-131.
- Appleton, S., & Song, L. (2008). Life satisfaction in urban China: Components and determinants. *World development*, 36(11), 2325-2340.
- Aslan, H., & İnce, E., (2019). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı rolü. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (20), 479-502.
- Bachtiar, D., Sudibjo, N., & Bernarto, I. (2018). The effects of transformational leadership, perceived organizational support on job and life satisfaction of preschool teachers. *International Information Institute (Tokyo). Information*, 21(4), 1301-1320.
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers, *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495-5503.
- Cindilioğlu-Demirer, M. C., & Polatçı, S. (2019). Örgütsel-sosyal destek ile duygusal zekanın iş ve yaşam tatmini üzerine etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 381-399.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: A weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1214-1230.
- Canboy, B., Tillou, C., Barzantny, C., Güçlü, B., & Benichoux, F. (2021). The impact of perceived organizational support on work meaningfulness, engagement, and perceived stress in France. *European Management Journal*.
- Cohen, J., (1992). Statistical Power Analysis, *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Diener, E., & Lucas, R. E. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*. 125(2), 276-303
- Doğan, S., & Oğuzhan, Y. S. (2020). Algılanan örgütsel desteğin iş stresi üzerindeki etkisinde kendilik algısının düzenleyicilik rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16(1), 219-232.

- Dolma, S., & Dolma Ö. (2017). Yapısal eşitlik modellemesi eğitim notu, 15. Uluslararası Ekonomi Yaz Seminerleri, Pamukkale Üniversitesi, İİBF, Denizli, Türkiye.
- Dolma, Ö., & Dolma, S. (2018). Assessing Measurement Invariance of the Survey of Perceived Organizational Support (SPOS): Paper-and-Pencil vs. Online Administrations, *Journal of Internet Applications and Management*, 9(2), 21-34.
- Dolma, S. (2022). Yapısal eşitlik modellemesine giriş eğitim notu, Pamukkale Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, Uzaktan Çevrimiçi Eğitim.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, ve S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Malone, G.P., Presson, W.D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. Society for Human Resource Management Science of HR Series.
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., Aknin, L. B., De Neve, J.-E., & Wang, S. (Eds.). (2023). World Happiness Report 2023. Sustainable Development Solutions Network.
- Higazee, M. Z. A., Rayan, A., & Khalil, M. (2016). Relationship between job stressors and organizational support among Jordanian nurses. *American Journal of Nursing Research*, 4(3), 51-55.
- House, R., & Rizzo, J. (1972). Toward a measurement of organizational practices: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 56, 388- 396.
- Junça Silva, A., & Lopes, C. (2021). Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance: the role of perceived organizational support and work engagement. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111-131.
- Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A. M., Gotea, M., ... & van Woerkom, M. (2019). Perceived organizational support for the use of employees' strengths and employee well-being: a cross-country comparison. *Journal of Happiness Studies*, 20, 1825-1841.

- Novanto, Y., Handoyo, S., & Setiawan, J. L. (2021). Predicting the life satisfaction of Indonesian Christian employees: Examining the role of religiosity, perceived organizational support, and meaningful work, *Indonesian Journal of Indigenous Psychology*.
- Polatçı, S. (2015). Örgütsel ve sosyal destek algılarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş ve evlilik tatmininin aracılık rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 25-44.
- Riggle, R. J., Edmondson, D., R., Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research, *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Selye, H. (1956). Stress and psychiatry. *American Journal of Psychiatry*, 113(5), 423-427.
- Serinikli, N. (2019). Çalışanların örgütsel destek algılarının iş tatminlerine etkisinde iş stresinin aracılık rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 585-597.
- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life, *Social Indicators Research*, 5, 475-492.
- Turunç, Ö., & Avcı, U. (2015). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: iş stresinin aracılık rolü. *Journal of Travel & Hospitality Management/Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1). 43-65



# Şirket Birleşme ve Satın Alma Kararlarında Araştırma Trendleri: 2003-2023 Yıllarında Gerçekleştirilen Araştırmaların Bibliyometrik Analizi

Hazal Duman Alptekin<sup>1</sup>

## Özet

Birleşme ve satın alma kararları işletmelerin tek başlarına ulaşamayacakları alanlara, kaynaklara ve piyasa gücüne erişmelerini sağlayan stratejik eylemleri temsil ettiği gibi, bilimsel anlamda da köklü bir araştırma birikimini yansıtmaktadır.

Bu çalışmada birleşme ve satın alma literatürünün son 20 yılda temsil ettiği gelişim trendlerinin yönetim perspektifi ile ele alınması amaçlanmıştır. İlgili amaç dahilinde bibliyometrik araştırma metodolojisi benimsenmiş olup, 53 yönetim dergisinde basılan 959 araştırma makalesi analiz edilmiştir. Analiz sürecinde bibliyometrik analiz araçlarından VOSviewer yazılımından faydalanılmıştır.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde, İngiliz ekolünü temsil eden araştırmacıların son 20 yılda alandaki baskınlığı öne çıkarken, 2021 yılı satın alma ve birleşmelere yönelik yayınların en yüksek olduğu yıl olarak belirlenmiştir. İlgili bulgu mega birleşme yılı olarak tanımlanan 2021 yılının etkilerinin akademik üretim dinamiklerine de yansıdığına işaret etmektedir.

Alanda hâkim temaların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen anahtar kelime analizleri sonucunda ise, entegrasyon stratejileri, kültür, performans, yetkinlikler, güven ve birleşme-satın alma deneyimlerine ilişkin temaların alanda etkinliğini koruduğu tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen bibliyometrik bulgular, geçmişte konuyla ilişkili yapılan benzer çalışmalarla eşgüdümlü olarak değerlendirilmiş olup, gelecekteki araştırmalar için yeni araştırma yolları geliştirilmeye çalışılmıştır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, KTO Karatay Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Sigortacılık ve Sosyal Güvenlik Bölümü, hazal.duman.alptekin@karatay.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8893-462>

## Giriş

Şirket birleşme ve satın alma kararlarına yönelik girişimler değişen piyasa koşullarında şirketlerin kaynak bağımlılıkları, işlem maliyetleri (Ahammad vd., 2017), güç kaynakları (Mondliwa vd., 2021) ve hatta işletmelerin faaliyet gösterdiği örgütsel alanlarda meşruluk yapılarını etkileyen (Greve ve Man Zhang, 2017) dinamiklerin şekillenmesinde etkili ve önemli bir stratejik yönelim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Artan mega birleşmeler ve satın alma kararlarına yönelik eğilim 2021 yılında tarihsel rekorunu kırarken (1000 mega birleşme), ilgili yıl içerisinde gerçekleşen birleşme ve satın almaların küresel ekonomi üzerine yarattığı değer 5 trilyon ABD dolarını aşmıştır (The Economic Times, 2021). Şirket birleşme ve satın alma kararlarına yönelik küresel istatistikler incelendiğinde ise, sadece 2022 yılında dünya çapında 50.000 birleşme ve satın alma faaliyetinin gerçekleştiği öne çıkmaktadır (Statista, 2023).

Gün geçtikçe artan birleşme ve satın alma kararlarının yarattığı etkiler finansal, ekonomik değerler ile sınırları kalmayıp, aynı zamanda farklı disiplinlerin bilimsel bilgi birikiminin derinleşmesinde de önem arz etmektedir. Bu noktada ilgili bilgi birikimini yansıtan bibliyometrik araştırmalarında gün geçtikçe literatürde daha fazla yer almaya başladığı görülmektedir. Örneğin, Ferreira vd. (2014) tarafından 1980-2010 yılları arasında strateji ve uluslararası işletmecilik perspektifinden şirket birleşmeleri ve satın almalara yönelik teorik gelişimi bibliyometrik metodoloji ile ele almıştır. Gerçekleştirilen araştırmada performans, kurumsal ortaklık, kaynak tabanlı yaklaşım, hükümetlerin sosyal ve politik etkileri birleşme ve satın almalar üzerindeki etkisi alana en fazla yön veren temalar olarak belirlenmiştir. 1991-2005 yılları arasındaki teorik gelişmeye odaklanan Reddy (2015) ise alanda gerçekleştirilen vaka çalışmalarını derinlemesine inceleyerek, birleşme ve satın almalara yönelik araştırmalarda işletme yönetimine yönelik vaka çalışmalarının kısıtlı bir alana sahip olduğunu tespit etmiştir.

Reis vd. (2019) ise sınır ötesi birleşmelerin literatürde sergilediği gelişimi 20 yıllık zaman periyotunda (1994-2013) ele alırken, kültür araştırmalarının alanda baskınlığının arttığını, buna karşılık şirket birleşme ve satın almalarına yönelik araştırmalarda finans/ekonomi perspektifinin gün geçtikçe teorik etkisinin azaldığını vurgulamıştır.

2022 yılında Eulerich ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği bibliyometrik araştırmada 1963-2019 yılları arasında süreç tabanlı yaklaşım, kaynak tabanlı yaklaşım, finansal performans, vekalet kuramı ve örgütsel yapı temalarının alanı yönlendiren yaklaşımlar olduğunu belirtmiştir (Eulerich



vd., 2022). İnsan kaynakları perspektifinden birleşme ve satın alma araştırmalarını inceleyen Budhiraja vd. (2023) ise birleşme ve devralmalar sırasında ve sonrasında bireysel ve örgütsel özdeşleşmedeki değişiklikler, kültür ve dönüşümsel liderliğin rolü, çalışan yetenekleri ve örgütsel hazırlık süreçlerinin öne çıkan temalar olduğunu vurgulamıştır.

Yukarıda bahsi geçen her araştırmalar şirket birleşmeleri ve satın almalarının teorik alt yapısının anlaşılmasında önemli katkılar sunmakla birlikte, araştırmalar bir arada değerlendirildiğinde tematik bütünlük yerine birbiriyle çelişen sonuçların öne çıktığı görülmektedir. İlgili durumun oluşmasında bibliyometrik veri setinin oluşturulmasında öne çıkan farkların etkili olabileceği göz önünde tutulması gereken bir gerçektir.

İlgili gerçeğe karşın araştırmaların metodolojik çizelgeleri incelendiğinde benzer veri tabanlarının ve dergilerin sürece dahil edildiği de dikkat çeken bir durumdur. Bu duruma ek olarak var olan bibliyometrik araştırmalarda öne çıkan bir ayırmda disiplinler arası farklılaşmadır. Spesifik olarak var olan araştırmaların strateji, insan kaynakları, finans gibi alanlarda özelleştirilerek gerçekleştirildiği görülmekle birlikte, içinde bulunduğumuz son 20 yılı yönetim açısından bir bütün olarak ele alan araştırmaya rastlanamamıştır.

Bu çalışmada ise, son 20 yıllık periyotta satın alma ve birleşme kararlarına odaklanan araştırmaların yönetim perspektifinden bütüncül bir şekilde ele alınması amaçlanmıştır. İlgili amaç dahilinde öncelikle birleşme ve satın almaların temel kavramsal çerçevesi açıklanmış ve ardından gerçekleştirilen bibliyometrik araştırmanın detay ve bulguları sunulmuş, sonraki çalışmalar için tematik öneriler geliştirilmiştir.

## 1. Şirket Birleşmeleri ve Satın Alma Kararları

Şirket birleşmeleri, birden fazla işletmenin üzerinde uzlaşma sağlanan sözleşme koşulları kapsamında bir araya gelerek mevcut hukuki niteliklerini kaybetmeleri ve yeni bir hukuki yapı oluşturmalarıdır (Welch vd., 2020). Satın almalarda ise bir işletmenin bir ya da birden fazla işletmeyi finansal bir değer karşılığında satın alması söz konusudur.

Birleşme sürecine konu olan işletmeler aynı sektörde faaliyet gösteriyorsa “yatay birleşme”, üretim ve satış aralığında (ileri-geri tedarik zinciri ağında) bir birleşme söz konusu ise “dikey birleşme” olarak adlandırılmaktadır (Cao, 2022). Bu yapıların yanı sıra işletmelerin birbirlerinin dezavantajlarını karşılayarak daha büyük bir rekabet gücü edinmek amacıyla oluşturdukları “karma” birleşmeler de bulunmaktadır (Chen, 2001).

Satın alma stratejileri ise şirketlerin satın alma süreci ve sonrasındaki yaklaşımlarına ilişkin olarak sınıflandırılmaktadır. Pritchett, (1997) tarafların yaklaşımlarına göre satın almaları dört başlık altında incelemektedir. Bu noktada ilk karşımıza ilk çıkan başlık “kurtarma” tipi satın almadır ve finansal bazda zor durumda olan bir işletmenin, bir diğerinden yardım almasını ve bu doğrultuda bir satın alma sürecinin planlanmasını ifade etmektedir.

İkinci satın alma tipi “işbirliği” olarak adlandırılmaktadır. Bu başlık altında yürütülen işlemler tüm tarafların satın almaya istekli olduğu işlemler olup, ilk satın alma türüne kıyasla taraflar arası güç dağılımının dengeli bir yapıya sahip olduğu görülmekte ve dengeli güç dağılımı entegrasyon sonrası karşılıklı iletişimin etkinliğini ve önemi artmaktadır (Schuler ve Jackson, 2017).

Üçüncü seçenekte ise tarafların biri diğerinden/ diğerlerinden daha az isteklidir. Dolayısıyla satın almak isteyen işletme ya da işletmelerden biri diğerinden daha fazla rekabetçi olacaktır. Bu da süreçte ilgili tarafın daha mücadeleci bir tavır sergileyeceğini ortaya koymaktadır (Prichett, 1997).

Son olarak “düşmanca ele geçirme” türü satın almalarda ise satın alınmak istenen işletmenin talebi reddetmesine rağmen satın almak isteyen işletmenin girişimleri söz konusudur. Burada hedef işletmenin bu girişimlere olan direnci, işletmenin çalışanları ile birlikte verdiği mücadele ve bu doğrultuda gelişen motivasyon, liderlik gibi diğer faktörlerin etkisi ön plana çıkmaktadır (Pearce ve Robinson, 2004). Dolayısıyla hedef şirketin mücadeleyi kaybetmesi durumunda satın alma sonrasındaki süreçler çok daha zorlayıcı gelişmekte ve çalışanlarının uyumu gecikmektedir (Martynova ve Renneboog, 2008).

Clark (1991) satın alma sonrasında meydana gelen yeni yapıya ilişkin yaptığı sınıflandırmada dört başlığa yer vermektedir. İlki “ele geçirme” (takeover) olarak adlandırılan yapıda taraflardan en az biri bu satın alma sürecine direnç göstermiştir fakat etkili olamamıştır. Dolayısıyla yeni oluşturulan yapı üzerindeki yaptırımları kısıtlıdır. Ortaya çıkan yapılanmanın yönetimi satın alan şirket tarafından belirlenirken, bu yeni oluşumda direnç gösteren tarafın personel devir oranının yüksek olacağı öngörülmektedir (Larsson ve Finkelstein, 1999).

İkinci başlık olan kabullenici satın alma türünde (makeover) tarafların istekli oluşu entegrasyon süreci üzerinde pozitif bir değer yaratmaktadır. Dolayısıyla yeni örgüt yapısının daha hızlı oluşturulması ve faaliyetlerin başlatılması öngörülmektedir (Stuart ve Muzellec, 2004).

Üçüncü tip satın alma sonrası durum ise Clark (1991) tarafından “uzlaşmacı satın alma (restrategy)” olarak adlandırılmaktadır. Bu tip bir

yeniden yapılanmada daha yüksek bir rekabet gücü elde edilebilmesi için tüm tarafların en iyi olduğu alanlar bir araya getirilmektedir. Dolayısıyla bu tür bir satın alma türünde personel devir oranının, mücadele ve direncin en düşük düzeyde seyretmesi beklenmektedir.

Satın alma sonrasındaki duruma yönelik yapılan sınıflandırmadaki son başlık ise konfederasyondur (confederation). Konfederasyon sürecinde sektörel bir ayrışma söz konusu olup, buradaki stratejinin temel amacı; alıcı şirketin satın alınan şirkete ekonomik getiri sağlamasıdır (Feldman ve Hernandez, 2022). Dolayısıyla satın alan şirketin satın alım sonrasında oluşturulan yapıda da bir koordinatör gibi davranması ve yeni örgüt yapısının yürütülen faaliyetler nezdinde kontrolünün satın alınan şirkette olması beklenmektedir (Zhu vd., 2020).

Sonuç olarak her iki stratejik eğilimin sonucunda da örgütsel yapının yeniden tasarlanması, insan kaynağının ve fiziksel altyapının yeniden organize edilmesi ve özellikle kontrol ve yönetime ilişkin becerilerin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir (Liu vd., 2021). Bu durum da şirket birleşmesi ve satın alma süreçlerinin anlık kararlar, kısmi stratejilerden ziyade köklü değişimleri içerdiği ve yönetsel açıdan bir çok dinamik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

## 2. Yöntem

Geçmiş araştırmaların bulgularını sentezlemek, bilimsel bir disiplini bir üst aşamaya taşıyabilmek ve yeni araştırma alanlarının yaratılması için önemli bir gayrete işaret etmektedir. Bu noktada geleneksel değerlendirme araştırmaları iki ana metodoloji üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlardan ilki nitel bir perspektifi sunan literatür taramaları iken, ikinci yönelim nicel bir alt yapı sergileyen meta analiz çalışmalarına işaret etmektedir (Schmidt, 2008).

Her iki yaklaşıma ilişkin metodolojik ve teorik birikim güçlü bir yapı sergiler iken, son yıllarda yapay zekâ ve yazılım teknolojilerinin gelişimi gerek farklı disiplinler gerekse yönetim alanına bibliyometrik metodolojinin giriş yapmasına imkân sağlamıştır (Vogel ve Güttel, 2013).

Yaklaşık olarak yarım asırlık bir geçmişe sahip olan bibliyometrik teknikler, Garfield, (1979)'a göre, bilimsel alanların yapısal görüntülerini oluşturmak için bilimsel veri tabanlarından elde edilen bibliyografik verileri aracılığıyla, literatürün değerlendirilmesine bir objektif bir bakış açısı sunmaktadır. Bu noktada gerek birleşme ve satın alma literatürünün değerlendirilmelerinde ortaya çıkan bulgusal karmaşa, gerek güncel araştırma trendlerinin araştırılması amacıyla çalışmanın ana metodolojisi bibliyometrik araştırma varsayımlarına dayalı kurgulanmıştır.

Spesifik olarak, Web of Science veri tabanında 2003-2023 yılları arasında basılan makaleler dikkate alınmış olup, konunun disiplinler arası yaygınlığı dikkate alınarak sadece yönetim temelli dergilerde basılan yayınlar veri setine dahil edilmiştir. Dergilerin belirlenme sürecinde WoS dizininde yer alan dergi listeleri alan sınırına (yönetim-organizasyon-strateji-insan kaynakları-örgütsel davranış-girişimcilik-örgüt kuramları) tabi tutulmuş, ardından öne çıkan dergilerin içerikleri kendi web sayfaları üzerinden tek tek incelenerek nihai dergi setine 53 alan dergisi dahil edilmiştir.

Bibliyometrik veri setinin oluşturulmasında önemli bir adım da alandaki araştırma konularının bir göstergesi olan anahtar kelimelerin belirlenmesidir. Bu noktada anahtar kelime taramasında “şirket birleşmeleri”, “şirket satın almaları” anahtar kelimeleri yönetimin alt disiplinleri ile birleştirilerek (ör: mergers/ acquisitions + organizational behaviours/ organizational theory vb.) tarama işlemi gerçekleştirilmiştir.

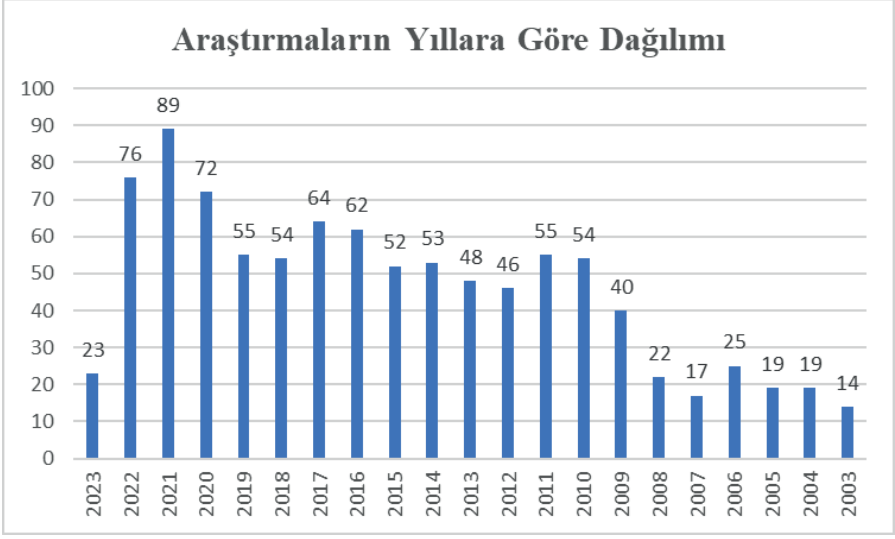
Bibliyometrik verilerin kapsam alanını belirleme sürecinde diğer dikkate alınan dahil etme kriterleri ise, dil (İngilizce), tür (tam metin), yıl (2003-2023/Nisan) olarak işlenmiş ve ana veri seti 959 araştırma makalesine ilişkin bibliyometrik veriler olarak kabul edilmiştir.

Analiz adımlarının gerçekleştirme sürecinde bibliyometrik analiz araçlarından VOSviewer yazılımı tercih edilmiş olup, yazılımın atıf ve anahtar kelime analiz algoritmalarından faydalanılmıştır.

### **3. Bibliyometrik Bulgular**

Oluşturulan bibliyometrik analiz setine ilişkin ilk yapılan analiz, araştırmaların yıllar bazında dağılımını görmek üzere gerçekleştirilmiştir. Şekil 1’de de görüldüğü üzere yönetime bağlı alanlarda alanında şirket birleşmeleri ve satın almalara yönelik yayımlanan araştırmaların en yoğun olduğu yıl 89 çalışma ile 2021’dir.

Ardından 76 yayın ile 2022 yılı gelmektedir. Grafik genel olarak incelendiğinde konuya yönelik ilginin artış trendinde olduğu görülmektedir. 2023 yılı henüz tamamlanmamasına rağmen yıllar bazındaki yükselme konunun yönetim alanındaki öneminin sürekliliğine işaret etmektedir.



*Şekil 1. Araştırmaların yıllara göre dağılımı*

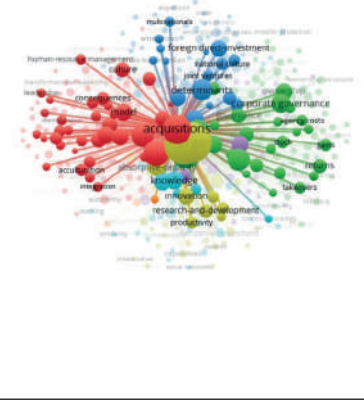
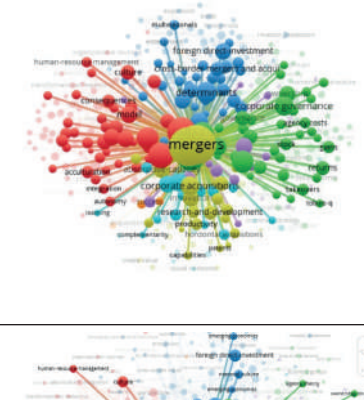
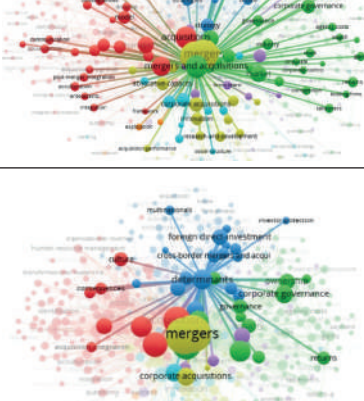

Örnekleme ilişkin bir diğer analiz de alandaki araştırmacıların ve ilişki ağlarının tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda yapılan analiz sonucunda örnekleme oluşturan 959 çalışmanın araştırmacılarından 88'inin en az 2 araştırmada işbirliği yaptıkları ve tüm bu çalışmaların arasında araştırma sayısı bakımından 13 grubun öne çıktığı tespit edilmiştir.

VOSviewer ile yapılan analiz sonucunda hem yayın sıklığı hem de diğer araştırmacılar ile işbirliği açısından en yüksek bağlantılara sahip olan araştırmacının Birmingham Üniversitesi'nden Prof. Dr. Shlomo Y. Tarba (ağ bağlantı gücü: 21) olduğu görülmektedir. Ardından gelen diğer araştırma grupları ise 15 bağlantı gücü ile Bristol Üniversitesi'nden Prof. Dr. Florian Bauer ve 12 bağlantı gücü ile Leeds Üniversitesi'nden Prof. Dr. Mohammad Faisal Ahammad olduğu tespit edilmiştir.

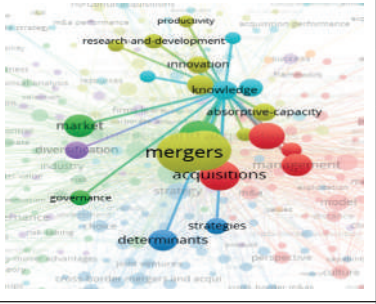
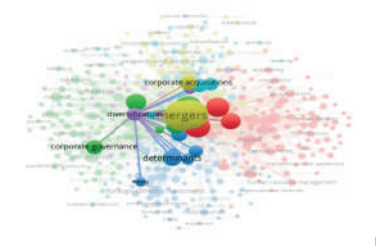
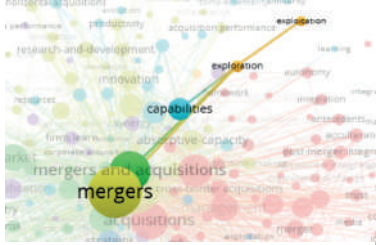




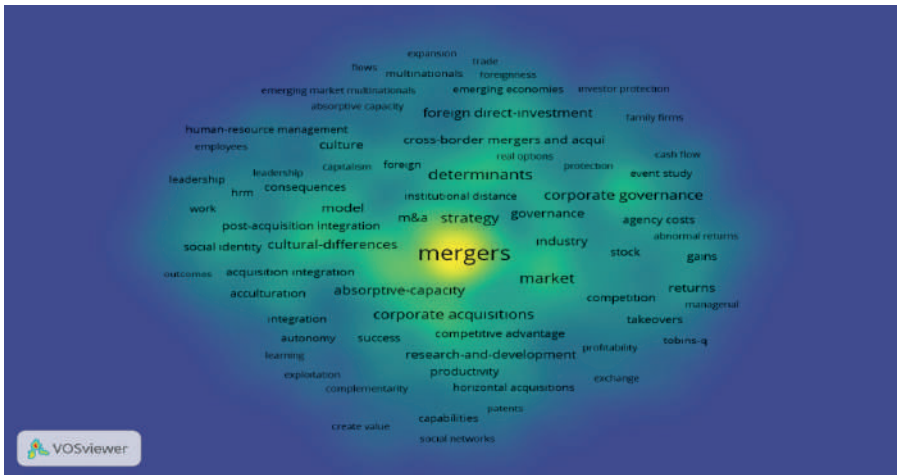
Tablo 1. Kümeler ve alt değişkenler

No	Küme	Değişkenler	Frekans	Bibliyometrik Harita Ağları
1	Satın Almalar (Acquisitions)	Entegrasyon (Integration)	285	
		Kültürel farklılıklar (Cultural differences)	176	
		Bilgi transferi (Knowledge transfer)	166	
		Sınır ötesi satın almalar (Cross-border acquisitions)	150	
		Satın alma sonrası performans (Post acquisitions performance)	141	
2	Birleşmeler (Mergers)	Performans (Performance)	361	
		Özümleme kapasitesi (Absorptive capacity)	170	
		İnovasyon (Innovation)	162	
		Değer yaratma (Value creation)	154	
		AR-GE (Research and development)	129	
3	Birleşme ve Satın Almalar (Mergers and Acquisitions)	Piyasa (market)	229	
		İşletme performansı (Firm performance)	187	
		Sahiplik (Ownership)	153	
		Yönetim (Governance)	149	
		Bilgi (Information)	122	
4	Belirleyiciler (Determinants)	Strateji (Strategy)	207	
		Doğrudan yabancı yatırım (Foreign direct investment)	150	
		Kültürel mesafe (Cultural distance)	143	
		Sınır ötesi birleşme ve satın almalar (Cross-border mergers and acquisitions)	138	
		Yatırım (Investment)	109	



5	Bilgi (Knowledge)	Yetenekler (Capabilities)	172	
		Tamamlayıcılık (Complementarity)	104	
		Stratejik işbirlikleri (Strategic alliances)	92	
		İlişki ağları (Networks)	91	
		Yatay satın almalar (Horizontal acquisitions)	80	
6	Çeşitlilik (Diversification)	Deneyim (Experience)	180	
		Sinerji (Synergy)	131	
		Bakış açıları (Perspectives)	111	
		Başarı (Success)	101	
		Satın alma deneyimi (Acquisition experience)	79	
7	Değerler (Values)	Güven (Trust)	74	
		Keşif (Exploration)	61	
		Yetkinlikler (Capabilities)	58	
		Sömürü (Exploitation)	34	
		Yönetimsel boyutlar (Managerial dimensions)	30	

Tablo 1’de yalnızca frekansı en yüksek ilk 5 tematik kümeleneğe yer verildiğinden, alanda belirleyiciliği bulunan diğer alt temaların izlenebilmesi için yoğunluk haritasına başvurulmuştur (Şekil 5).



Şekil 5. Temalara ilişkin yoğunluk haritası

Şekil 5 incelendiğinde birleşme ve satın alma sürecine odaklanan araştırmalarda birleşmelere yönelik araştırma eğiliminin satın almaların yönetsel alt yapısını inceleyen araştırmalardan daha baskın olduğu görülmektedir. Ana temalar ile ilişkili yan temaların dağılımında ise strateji, kültür, birleşme ve satın alma sürecinde öne çıkan belirleyicilerin yoğunluğu öne çıkmakta olup, ilişki ağlarının öne çıkardığı bulgular (Tablo 1) ile paralellik sergilemektedir.

#### 4. Sonuç ve Değerlendirme

İşletmeler için satın alma ve birleşme stratejileri; pazar payını büyütme, rekabet gücünü artırmaya, finansal ve fiziksel altyapıyı güçlendirmekten faaliyetlerini çeşitlendirmeye kadar pek çok amaç doğrultusunda geliştirilebilen adımlara işaret etmektedir. Bu stratejik büyüme adımları kimi zaman işletmenin vizyonu doğrultusunda gerçekleştirilirken, kimi zaman farklı içsel ve dışsal dinamikler tarafından bu değişimin zorunlu kılınabildiği de çevre ve örgüt ilişkisinin bir yansıması olarak uygulamada karşımıza çıkmaktadır.

Birleşme ve satın alma kararlarının gerekli kıldığı tüm dinamikler bir yandan şirketlerin faaliyetlerini ve yapılarını dönüştürürken, bir yandan da konuyla ilişkili bilimsel yapılanmanın çeşitlenmesine ve değişimine imkan sağlamaktadır. Konunun hem bilimsel hem de uygulama temelli öneminden hareketle, şirket birleşme ve satın alma kararlarına yönelik 20 yıllık araştırma trendlerinin bibliyometrik temellerle ele alınması ve mevcut resmin ana hatlarının öne çıkarılması çalışmanın ana çatısını temsil etmektedir.

959 araştırma üzerine gerçekleştirilen analizler sonucunda şirketlerin birleşme ve satın alma kararlarına yönelik 20 yıllık araştırma birikiminin en üretken sürecinin 2021 yılı olduğu belirlenmiştir. İlgili bulgu özellikle gerek pandemiye karşı bir savunma, gerekse ilgili yıl kapsamında piyasa hareketliliğinde mega birleşme yılı (The Economic Times, 2021) olarak tanımlanan sürecin etkilerinin bilimsel camiaya da yansıdığını göstermektedir.

Alanda son 20 yılda bilimsel üretim dinamiklerini güçlendiren ve yaygınlaştıran isimlere baktığımızda İngiliz ekolünün (Birmingham Üniversitesi, Bristol Üniversitesi, Leeds Üniversitesi) baskınlığı dikkat çekici bir şekilde ön plana çıkmaktadır. Buna karşın bugün gelişmekte olan ülkelerde artan birleşme ve satın alma kararlarının, bağlamı paylaşmayan araştırmacılar tarafından ele alınması alanın eksiklik olarak nitelendirilebilecek bir yönüne işaret etmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki araştırmacıların alanda daha fazla öne çıkması, var olan bilimsel bilgi birikimine farklı bakış açılarının kazandırılmasında katkı sağlayabilecek bir nitelik sergilemektedir.

Gerçekleştirilen tema temelli bibliyometrik analizler neticesinde entegrasyon stratejileri, kültür, performans, yetkinlikler, güven ve birleşme-satın alma deneyimlerine ilişkin araştırmaların son 20 yılda öne çıktığı görülmektedir. Öne çıkan ana temaların sergilediği araştırma eğilimi Ferreira vd. (2014), Eulerich vd. (2022) ve Budhiraja vd. (2023) bibliyometrik sonuçları ile paralellik sergilemektedir. Buna karşın Reis vd. (2019) birleşme ve satın alma kararlarında finansal/ekonomi temalı araştırma trendlerinin etkisini kaybettiği savı çalışma sonuçları kapsamında desteklenmemiştir.

Spesifik olarak Reis vd. (2019) kullandığı veri tabanı ve dergi kapsamı ile bu çalışmanın veri seti sınırları yakınlık göstermesine karşın analizlerde ve analiz sonuçlarının işaret ettiği araştırmalarda finans ve ekonomik perspektifi temsil eden değişkenlerin baskın şekilde incelenmeye devam ettiği görülmektedir.

Özellikle performans, sahiplik, güven, yatırım, yetkinlik temalı araştırmaların ağırlıklı olarak işlem maliyeti yaklaşımına yakın bir çizgide yürüdüğü (Reuer vd., 2003; Hijzen vd., 2008; Merkert ve Morrell, 2012; Ahammad vd., 2017; Hu vd., 2023) ve finans/ekonomi perspektifini ilgili kuram temelli yansıttığı gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, elde edilen bulguların desteklenebilmesi amacıyla veri tabanları genişletilerek yapılacak araştırmaların alanda hâkim tema tartışmasına daha kapsamlı sonuçlar üretebileceği öngörülmektedir. Bu kapsamda gelecekteki araştırmalarda Scopus, Google Scholar ve farklı veri tabanlarının entegre olarak konu bazlı değerlendirilmesi tematik trendlerin derinlemesine ele alınmasına imkân sağlayacaktır. Bununla birlikte bu araştırmada sadece araştırma makaleleri dikkate alınmıştır. Konuyla ilgili kongre metinleri, kitap-kitap bölümleri, editör notları gibi birikimlerinde sürece incelenmesi bulguların güçlendirilmesine imkân sağlayacaktır.

## Kaynaklar

- Ahammad, M. F., Leone, V., Tarba, S. Y., Glaister, K. W., & Arslan, A. (2017). Equity ownership in cross-border mergers and acquisitions by British firms: an analysis of real options and transaction cost factors. *British Journal of Management*, 28(2), 180-196.
- Ahammad, M. F., Leone, V., Tarba, S. Y., Glaister, K. W., & Arslan, A. (2017). Equity ownership in cross-border mergers and acquisitions by British firms: an analysis of real options and transaction cost factors. *British Journal of Management*, 28(2), 180-196.
- Budhiraja, S., Thakur, M. and Yadav, M. (2023). Leveraging human resource management practices during mergers and acquisitions: a bibliometric analysis and future research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2022-0696>
- Cao, C., Ray, G., Subramani, M., & Gupta, A. (2022). Enterprise systems and the likelihood of horizontal, vertical, and conglomerate mergers and acquisitions. *MIS Quarterly*, 46(2).
- Chen, Y. (2001). On vertical mergers and their competitive effects. *RAND Journal of Economics*, 667-685.
- Clark, P. (1991). *Beyond the Deal, Optimising Merger and Acquisition Value*. New York: Harper Business..
- Eulerich, M., Kopp, R., & Fligge, B. (2022). Mergers and acquisitions research—A bibliometric analysis. *European Management Journal*, 40(6), 832-846.
- Feldman, E. R., & Hernandez, E. (2022). Synergy in mergers and acquisitions: Typology, life cycles, and value. *Academy of Management Review*, 47(4), 549-578.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., de Almeida, M. I. R., & Reis, N. R. (2014). Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980–2010. *Journal of Business Research*, 67(12), 2550-2558.
- Garfield E. (1979). Is citation analysis a legitimate evaluation tool? *Scientometrics*, 1 (4), 359–375.
- Greve, H. R., & Man Zhang, C. (2017). Institutional logics and power sources: Merger and acquisition decisions. *Academy of Management Journal*, 60(2), 671-694.
- Hijzen, A., Görg, H., & Manchin, M. (2008). Cross-border mergers and acquisitions and the role of trade costs. *European Economic Review*, 52(5), 849-866.

- Hu, W., Skowronski, K., Dong, Y., & Shou, Y. (2023). Mergers and acquisitions in supply bases. *Production and Operations Management*. <https://doi.org/10.1111/poms.13911>
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1-26.
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., ... & Ashta, A. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100744.
- Martynova, M., & Renneboog, L. (2008). A century of corporate takeovers: What have we learned and where do we stand?. *Journal of Banking & Finance*, 32(10), 2148-2177.
- Merkert, R., & Morrell, P. S. (2012). Mergers and acquisitions in aviation—Management and economic perspectives on the size of airlines. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 48(4), 853-862.
- Mondliwa, P., Roberts, S., & Ponte, S. (2021). Competition and power in global value chains. *Competition & Change*, 25(3-4), 328-349.
- Pearce II, J. A., & Robinson Jr, R. B. (2004). Hostile takeover defenses that maximize shareholder wealth. *Business Horizons*, 47(5), 15-24.
- Pritchett, P. (1997). *After the Merger: The Authoritative Guide for Integration Success*. The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Reddy, K. S. (2015). The state of case study approach in mergers and acquisitions literature: A bibliometric analysis. *Future Business Journal*, 1(1-2), 13-34.
- Reis, N. R., Carvalho, F. M. P. O., & Ferreira, J. V. (2019). Cross-border mergers and acquisitions: a bibliometric review and future research avenues. *International Journal of Bibliometrics in Business and Management*, 1(3), 189-213.
- Reuer, J. J., Shenkar, O., & Ragozzino, R. (2004). Mitigating risk in international mergers and acquisitions: the role of contingent payouts. *Journal of International Business Studies*, 35, 19-32.
- Schmidt F. (2008). Meta-analysis: A constantly evolving research integration tool. *Organizational Research Methods*, 11 (1), 96–113. doi:10.1177/1094428107303161
- Schuler, R., & Jackson, S. (2017). HR issues and activities in mergers and acquisitions. In *International Human Resource Management* (pp. 445-458). Routledge.
- Statista (2023). Number of merger and acquisition (M&A) transactions worldwide from 1985 to April 2023. Eri-

şim Adresi: <https://www.statista.com/statistics/267368/number-of-mergers-and-acquisitions-worldwide-since-2005/>

Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?. *Journal of Brand Management*, 11, 472-482.

The Economic Times (2021). Global M&A activity smashes all-time records to top \$5 trillion in 2021. Erişim Adresi: <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/business/global-ma-activity-smashes-all-time-records-to-top-5-trillion-in-2021/articleshow/88385603.cms?from=mdr>

Vogel R., Güttel W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15 (4), 426–446. doi:10.1111/ijmr.12000

Welch, X., Pavićević, S., Keil, T., & Laamanen, T. (2020). The pre-deal phase of mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 46(6), 843-878.

Zhu, H., Zhu, Q., & Ding, Z. (2020). The roles of Chinese CEOs in managing individualistic cultures in cross-border mergers and acquisitions. *Journal of Management Studies*, 57(3), 664-697.

# Yönetim Yazını Perspektifinden Yeşil İnovasyon Kavramının Değerlendirilmesi

Sevcan Pınar<sup>1</sup>

## Özet

Küresel ısınma, doğal kaynakların hızlı tüketilmesi ve kirletilmesi gibi çevresel bozulmaya karşı günümüz koşullarında işletmelerin stratejik planlama süreçlerinde çevresel konuları dikkate almaları gerekli hale gelmiştir. Çevresel yönetim sistemlerinin benimsenmesi de beraberinde yeşil inovasyon kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. Yeşil inovasyon işletmelerin üretim uygulamalarında yapılan çevreye duyarlı değişiklikleri enerji tasarrufu, kirliliğin önlenmesi, atık geri dönüşümü, yeşil ürün tasarımları veya kurumsal çevre yönetimi ile ilgili teknolojilerdeki inovasyon dahil olmak üzere yeşil ürünler veya süreçlerle ilgili donanım veya yazılım inovasyonu şeklinde tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda bu bölümde yönetim yazını perspektifinden yeşil inovasyon kavramının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Öncelikle kavramın tanımı ve sonrasında ilgili literatürde yönetim perspektifinden yeşil inovasyon kavramı değerlendirilmiştir. Daha sonra yeşil inovasyon üzerine yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir. Son kısımda ise yeşil inovasyon kavramını işletme yönetimi perspektifinden irdeleyen bir örnek olay yer almaktadır.

## 1. Yeşil İnovasyon Kavramının Tanımı

İnovasyon kavramı Schumpeter (1939) tarafından; yeni ürünler, üretim süreçleri ve yöntemleri, yeni pazarlar ve yeni tedarik kaynakları şeklinde tanımlanmıştır. İlgili literatürde yeşil inovasyon kavramı incelendiğinde ise pek çok araştırmacı tarafından çeşitli tanımlamaların yer aldığı görülmektedir. En temel tanımı ile kavram işletmelerin yeşil ürünler veya süreçlerle ilgili olarak donanım veya yazılımda yapılan iyileştirmeler şeklinde ifade edilebilir (Song ve Yu, 2018). Üretim etkinliğini artırmak amacıyla ortaya konulan

1 Dr. Öğr. Grv., Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Fak., sevcan.pinar@ou.bau.edu.tr, orcid.org/0000-0002-6907-4652



inovasyon, aynı zamanda çevreyi düzenleyici, atıkları azaltıcı etki yaratmayı sağlamaktadır (Xie vd., 2019).

Yeşil inovasyon kavramı ilgili literatürde; “yeşil inovasyon”, “ekolojik inovasyon”, “çevresel inovasyon” ve “sürdürülebilir inovasyon” (Boons, Lüdeke-Freund, 2013; Carrillo- Hermosilla, Del Río, Könnölä, 2010; Hall, 2006) gibi kavramlarla da ifade edilmektedir (aktaran: Özgül, 2020: 64). Schiederig vd. (2012) tarafından ise, çevreye olan negatif etkileri azaltan inovasyonlara ilişkin ilgili literatürde yer verilen en belirgin kavramlar “sürdürülebilir”, “yeşil”, “eko” ve “çevresel” kavramları olduğu değerlendirilmektedir.

Yeşil inovasyon kavramı işletmelerin tüm paydaşları için değer yaratma olanağını kapsamaktadır. İşletmelerin yeni ürün veya süreçleriyle ilişkili değerlerinin, yeşil inovasyon olarak tanımlanabilmesi için, çevresel ve/veya sosyal alana açıkça tanımlanmış bir katkı sunması beklenmektedir (Ryszko, 2016).

Topluluk inovasyon anketi doğrultusunda ise dokuz tür yeşil inovasyon tanımı ve yeşil inovasyon kavramının da iki temel kategoride sınıflandırılabilceği belirtilmiştir. Birim çıktı başına daha az malzeme kullanımı; birim çıktı başına daha az enerji kullanımı; azaltılmış karbon ayak izi; daha az kirletici malzeme kullanımı; azaltılmış toprak, su, gürültü veya hava kirliliği ve geri dönüştürülmüş atık, su veya malzemeler olmak üzere altı tür yeşil inovasyon belirtilirken; azaltılmış enerji kullanımı; azaltılmış hava, su, toprak veya gürültü kirliliği ve kullanımından sonra ürünün geri dönüşümü ise diğer üç yeşil inovasyon türünde ifade edilmiştir (Zhu, Sarkis 2004; Chen 2008; Arfi, Hikkerova, Sahut, 2018: aktaran Özgül, 2020: 65). Bu tür inovasyonlar genel anlamda, enerji tasarrufu, kirliliğin önlenmesi, atıkların geri dönüştürülmesi, yeşil ürünlerin tasarlanması veya sürdürülebilirliği teşvik eden kurumsal çevre yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi için yeni teknolojileri içermektedir (Chen vd, 2006; Song ve Yu, 2017). Aynı zamanda mal veya hizmet üretiminden kaynaklanan çevresel faydalar da ifade edilmektedir (Chen, 2008).

## **2. Yönetim Perspektifinden Yeşil İnovasyon Kavramının Değerlendirilmesi**

Yeşil inovasyon kavramı yalnızca asgari çevre standartlarını karşılamayı amaçlayan diğer çevresel davranışlardan farklıdır. İşletmelerde ekonomik değer ve rekabet avantajı gibi hususlarda katkı sağlamak amacıyla, yeni sistemler, ürünler ve süreçler geliştirilmesi noktasında, kirliliğin önlenmesi ve çevresel yükün ortadan kaldırılmasına daha fazla önem vermektedir (Su



vd., 2020). Öyle ki yeşil inovasyon uygulamalarının hayata geçirilmesi ile işletmelerde verimlilik artışının, maliyet tasarrufunun ve çevresel faydaların sağlandığının vurgulandığı ve özellikle çevre yönetimi konusunu araştıran pekçok araştırma bulunmaktadır (Chen vd., 2006). Bu doğrultuda ilgili araştırmalar içerisinde yeşil inovasyonun nasıl geliştirileceği sorusunun önem kazandığı hususu öne çıkmaktadır.

Yeşil inovasyon kavramı yönetim perspektifinden değerlendirildiğinde ise yöneticilerin liderlik davranışlarının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yeşil performans için önemli olduğunu vurgulayan araştırmalar ilgili literatürde yer almaktadır (Yang ve Yang, 2019; Afsar ve Masood, 2018; Robertson ve Barling, 2017; Özgül ve Zehir, 2022).

İşletmelerin çevreye karşı daha sorumlu olmaları yönündeki dış baskılar ve yeşil ürünlere yönelik piyasa taleplerinin artması, birçok yöneticiyi ve işgöreni de beraberinde yeşil inovasyon için çaba gösterme yönünde motive etmektedir (Chang, 2011; Lin vd., 2013). Yöneticilerin sürdürülebilir inovasyonu uygulamaya koyma konusundaki tutumları, konaklama sektöründe yeşil inovasyon için önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir (Garay vd., 2019). Bu nedenle, yeşil hizmet yeniliği, yöneticilerin ve işgörenlerin bakış açısıyla incelenmiştir (Enz ve Sigauw, 2003; Hu vd., 2009; Ottenbacher vd., 2006; Randhawa vd., 2017; Luu, 2020).

Yeşil inovasyon sonuçlarının belirsizliği ve yüksek riski değerlendirildiğinde, işgörenlerin yeşil fikirlerini kolaylıkla ifade edebilmelerinin doğrudan yöneticilerin liderlik tutumlarına ve işletme kültürüne bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Bu noktada çok yönlü ve paylaşımcı liderlik davranışlarına eğilimli olan yöneticilerin, işgörenlerin, hatalarını tolere etmede ve yeşil inovasyon uygulamalarında kendilerine özerklik vererek işgörenlerin yeşil yaratıcılığını etkili bir şekilde ortaya çıkarmaya teşvik ettikleri ifade edilmektedir (Li vd., 2020; Lyu vd., 2022). Mittal ve Dhar (2016) tarafından ise kurumsal bir yeşil inovasyon oluşturulmasının temelinde yöneticilerin liderlik davranışları ve yeşil yaratıcılığa yönelik tutumları yer almaktadır. Yönetim tarafından kurumsal yeşil kalkınma hedeflerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda işletme içerisinde bir yeşil inovasyon ortamı oluşturulmuş olur. Çalışan düzeyinde yeşil inovasyon ise, çalışanların yeşil yaratıcılığı, çalışanların sorunları yeşil ve yenilikçi yollarla çözmeye yönelik kendiliğinden ve gönüllü seçimleri ile temellendirilmelidir. Yine yeşil dönüşümcü liderlik davranışlarının işletmelerde, yeşil insan kaynakları uygulamalarını teşvik ettiği ve yeşil inovasyonu geliştirdiği ifade edilmektedir (Singh vd., 2020).

İşletme içerisinde paylaşımcı bir ortamın olması, işgörelere yeni yaklaşımları ve fikirleri keşfetme özerkliği verilmesi bakımından öne çıkan

hususlar olarak belirtilmektedir (Zacher ve Wilden, 2014). Örneğin işletme yönetimi tarafından işletme hedefleri doğrultusunda, kirletici emisyonları azaltma, yeni çevre dostu malzemeler arama ve kaynak tüketimini azaltma gibi hedeflerin de yer alması işgörenlerin yeni ürünler tasarlanırken yeşil inovasyon faaliyetlerine katılmaları hususunda teşvik eden adımlar olarak değerlendirilmektedir (Gianni vd., 2017; Lyu vd., 2022).

### **3. Yeşil İnovasyon Üzerine Yapılan Çalışmalar**

İşletmelerde yeşil inovasyon kavramına yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda yeşil inovasyonu geliştirmede işgörenlerde yeşil çekirdek yetkinliğinin oluşturulmasına, tedarikçilerin yeşil duyarlı faaliyetler içerisinde bulunmalarına ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması gibi çevreye duyarlı hususlara odaklanıldığı görülmektedir (Chen, 2008; Dangelico ve Pujari, 2010; Chiou vd., 2011).

Tariq vd. (2019) tarafından, yeşil inovasyonun, işletmelerin çevre koruma politikalarında özellikle ürünlerin tasarımı, üretimi ve paketleme gibi aşamalarında uygulanması gerektiğini öne sürmüşler böylece işletmelerin rakiplerinden farklılaşmasının ve rekabet avantajına sahip olmasında avantajlı olacaklarını belirtmişlerdir.

Bai vd., (2019), Ar-Ge çalışmalarına olan yatırımın yeşil inovasyonu etkilediği, Trott (2020) çalışmasında, yeşil inovasyonun bir boyutu olan yeşil süreçlerin de marka değerine etki ettiğini, Gürlek ve Tuna (2018) yeşil örgütsel kültürün, yeşil inovasyonu ve rekabet avantajını pozitif etkilediği bulgularına ulaşmışlardır.

Chen vd. (2006), yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonuna ilişkin işletme performansının kurumsal rekabet avantajı ile pozitif ilişkili olduğunu, kurumsal çevre etiğinin (Chang, 2011), yeşil örgüt kültürünün (Gürlek ve Tuna, 2018; Wang, 2019) rekabet avantajı üzerindeki etkisinde, yeşil marka imajını güçlendirmede (Lin ve Zhou, 2020) ve yeşil marka değeri yaratmada (Yao vd., 2021) yeşil inovasyon kavramının önemini belirtmişlerdir (Bozpolat ve Tuna, 2022). Chiou vd., 2011; Lin vd., 2013; Ford vd., 2014) gibi araştırmacılar tarafından bir işletmenin yeşil inovasyon yeteneğini etkileyen dış bağlamsal faktörleri değerlendirilmiştir (Song ve Yu, 2017).

Asadi vd. (2020), Malezya otel endüstrisi üzerine yapılan bir çalışma aracılığıyla yeşil inovasyonun kurumsal sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkileyebileceği bulgusuna ulaşmışlardır. Lyu vd., (2022) yeşil inovasyon stratejisinin yeşil inovasyonla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve bunun da yeşil inovasyonu geliştirdiğini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda

yeşil inovasyon stratejisinin, ürünlerde ve süreçlerde yeşil inovasyonu mümkün kılmak için büyük bir öneme sahip olduğuna dikkat çekmişlerdir (Eiadat vd., 2008. İşletmelerin yeşil inovasyonun değerinin farkına varması ve yeşil ürünlerin daha yaygın hale gelmesi hususunda ilgili adımları atmaları önemlidir.

#### **4. Örnek Olay: EcoAuto İşletmesi Örnek Olayı: “Yeşil İnovasyonla Bir Elektrikli Otomobil Üreticisinin Rekabet Avantajı Kazanması”**

Bir elektrikli otomobil üreticisi olan “EcoAuto” işletmesi, yeşil inovasyonu benimseyerek sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda yeşil inovasyon adımlarını şu doğrultuda planlamış ve uygulamaya başlamıştır;

1- *Çevre Dostu Malzemeler Kullanımı:* EcoAuto, araç üretiminde geri dönüştürülebilir ve çevre dostu malzemeler kullanmaya başlar. Böylece, ürünlerin ömrünü uzatır ve çevresel etkilerini azaltır.

2- *Enerji Verimliliği İyileştirmeleri:* Üretim süreçlerinde enerji verimliliğini artırmak için otomasyon ve akıllı teknolojileri benimser. Bu sayede enerji maliyetlerini azaltır ve karbon ayak izini küçültür.

3- *Yenilikçi Batarya Teknolojileri:* EcoAuto, yenilikçi batarya teknolojileri üzerinde yoğunlaşır ve araç menziline artırır. Böylece, müşterilerine daha uzun menzil sunmayı başarır ve aynı zamanda da rakiplerine karşı avantaj sağlar.

4- *Yeşil Üretim Tesisi:* Sıfır atık hedefiyle çalışan bir yeşil üretim tesisi kurar ve üretim süreçlerinde atık miktarını minimize eder.

EcoAuto İşletmesi tarafından yeşil inovasyon kavramına önem verilmesi sonucu faaliyet gösterdiği sektör içerisinde rekabet avantajına sahip olmasını oluşturan yönler üzerine insan kaynakları departmanı tarafından bir araştırma yapılmış ve bu yönlerle ilişkin rapor şu şekilde özetlenmiştir;

*Daha Düşük İşletme Maliyetleri:* Enerji verimliliği ve malzeme kullanımındaki iyileştirmelerin, işletme maliyetlerinin azalmasını sağladığı ilgili birim tarafından ifade edilmiştir.

*Müşteri Sadakatine Yönelik Olumlu Bildirimler:* Çevre dostu ürünler sunulurken yeşil düşünen ve çevreye önem veren tüketicilerin sadakatini kazanma yönünde sosyal medyada yürütülen farkındalık çalışmalarının işletme markasının yeşil inovasyon ile birlikte anılmasını sağlamıştır.

*Yenilik ve Teknoloji Liderliği:* Yenilikçi batarya teknolojileri ve sürdürülebilir üretim süreçleri, EcoAuto'nun sektörde lider olmasını sağladığı ifade edilmiştir.

Bu doğrultuda okuduğunuz örnek olay üzerinden EcoAuto İşletmesini değerlendiriniz ve yeşil inovasyonun işletmeler için önemi hakkında aşağıda yer alan soruları cevaplayarak sınıfta tartışınız.

1- Yeşil inovasyon, bir işletme için neden rekabet avantajı sağlayabilir?

2- Yeşil inovasyonun işletme üzerinde hangi çevresel ve ekonomik etkileri olabilir? Gelişmekte olan çevre dostu yapay zeka araçlarının sizce EcoAuto İşletmesi için nasıl faydaları olabilir?

3- Müşterilerin çevresel duyarlılığa karşı farkındalıklarının artması, işletmeler için yeşil inovasyonu neden daha önemli hale getirmektedir?

4- EcoAuto İşletmesinin yeşil inovasyona kurum bünyesinde önem vermesi ile ulaştığı başarıyı sürdürülebilmesi ve sektördeki hakimiyetini koruyabilmesi için hangi stratejileri uygulamasını önerirsiniz. Önerilerinizde Mintzberg tarafından önerilen stratejilerden yararlanabilirsiniz .

## **5. Sonuç**

Yeşil inovasyonun, günümüz işletmeleri için çevresel sürdürülebilirliği sağlama ve çevresel sorumluluklarını yerine getirme gibi konularda önemli bir stratejik yaklaşım haline gelmiş olduğu görülmektedir. İşletmeler, küresel ısınma, doğal kaynakların hızlı tüketilmesi ve kirletilmesi gibi çevresel sorunlarla yüzleşmek zorunda olduklarının farkına varmışlardır. Bu nedenle, çevresel konuları stratejik planlama süreçlerinin merkezine koymak, sadece çevreye değil, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajına da katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, yeşil inovasyon, işletme yönetimi açısından sadece çevresel sorumlulukları yerine getirmekle kalmayıp aynı zamanda rekabet avantajı elde etme ve sürdürülebilir büyüme sağlama konusunda kritik bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, yeşil inovasyonun yönetim perspektifinden değerlendirilmesi, çevresel sürdürülebilirliği sağlama yolunda atılan önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. İşletmelerin yeşil inovasyonu benimsemeleri ve çevresel sorumluluklarına daha fazla odaklanmaları, hem kısa vadeli kazançlarını hem de uzun vadeli sürdürülebilirliği artırabilir.

## KAYNAKÇA

- Afsar, B. ve Masood, M. (2017). “Transformational leadership, creative self-efficacy, Trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36–61.
- Asadi, S., OmSalameh Pourhashemi, S., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., Aljojo, N. ve Razali, N.S. (2020). “Investigating influence of green innovation on sustainability performance: a case on Malaysian hotel industry”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 258, p. 120860, doi: 10.1016/j.jclepro.2020.120860.
- Bai, Y., Song, S., Jiao, J. ve Yang, R. (2019). “The impacts of government R&D subsidies on green innovation: Evidence from Chinese energy-intensive firms”. *Journal of Cleaner Production*, 233, 819-829.
- Bozpolat, C. ve Tuna, M.F. (2022). “Yeşil süreç inovasyonu ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide yeşil marka imajının ve değerinin paralel çoklu aracılık rolü”. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 26(3):707-728. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tsadergisi/issue/74171/1100905>
- Chang, C.H. (2011). “The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation”, *J. Bus. Ethics*, 104, 361–370.
- Chen, Y.S., Lai, S.B., ve Wen, C.T. (2006). “The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan”. *J. Bus. Ethics* 2006, 67, 331–339.
- Chen, Y.S. (2008). “The driver of green innovation and green image—green core competence”. *J. Bus. Eth.* 81(3), 531–543.
- Chen, Y.S., Tien, W.P., Lee, Y.I. ve Tsai, M.L. (2016). “Greenwash and green brand equity”. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, Honolulu: IEEE, 1797-1803
- Chiou, T.Y., Chan, H.K., Lettice, F., ve Chung, S.H. (2011). “The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan”. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. c. 47. s. 6: 822-836.
- Dangelico, R.M. ve Pujari, D. (2010). “Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability”. *Journal of Business Ethics*. c. 95.471-486.
- Eiadat, Y., Kelly, A., Roche, F., ve Eyadat, H. (2008). “Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy”. *Journal of World Business* 43(2): 131–145
- Enz, C.A. ve Sigauw, J.A. (2003), “Revisiting the best of the best: innovations in hotel practice”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44 Nos 5/6, pp. 115-123.

- Ford J.A., Steen, J., ve Verreyne, M.L. (2014). “How environmental regulations affect innovation in the Australian oil and gas industry: going beyond the Porter Hypothesis”. *Journal of Cleaner Production* 84: 204–213.
- Garay, L., Font, X. ve Corrons, A. (2019), “Sustainability-oriented innovation in tourism: an analysis based on the decomposed theory of planned behavior”, *Journal of Travel Research*, Vol. 58, No. 4, pp. 622-636
- Gianni, M., Gotzamani, K. ve Tsiotras, G. (2017), “Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance”. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 168, pp. 1297-1311, doi: 10.1016/j.jclepro.2017.09.061.
- Gürlek, M. ve Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 467-491.
- Hu, M.L.M., Horng, J.S. ve Sun, Y.H.C. (2009), “Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance”, *Tourism Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 41-50
- Li, W., Bhutto, T.A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A.U., ve Ahmed Bhutto, N. (2020). “Unlocking employees’ green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation”. *J. Clean. Prod.*, 255, 120229
- Lin, R.J., Kim-Hua T., ve Yong G. (2013). “Market demand, green product innovation, and firm performance: Evidence from Vietnam Motor Cycle Industry”. *Journal of Cleaner Production*. c. 40. 101-107
- Lin, J., ve Zhou, Z. (2020). “The positioning of green brands in enhancing their image: the mediating roles of green brand innovativeness and green perceived value”. *International Journal of Emerging Markets*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1746-8809.
- Luu, T.T. (2020). “Integrating green strategy and green human resource practices to trigger individual and organizational green performance: The role of environmentally-specific servant leadership”. *J. Sustain. Tour.* 2020, 28, 1193–1222.
- Lyu, C., Peng, C., Li, R., Yang, X., ve Cao, D. (2022). “Ambidextrous leadership and sustainability performance: Serial Mediation Effects of employees’ green creativity and green product innovation.” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 43, No. 8, pp. 1376-1394., DOI 10.1108/LODJ-01-2021-0037 <https://www.emerald.com/insight/0143-7739.htm>
- Mittal, S. ve Dhar, R.L. (2016). “Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels”. *Tour. Manag.* 57, 118–127.
- Ottenbacher, M., Gnoth, J. ve Jones, P. (2006). “Identifying determinants of success in development of new high-contact services: insights from the

- hospitality industry”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 344-363.
- Özgül, B. (2020). “Yeşil inovasyon, öncülleri ve firma performansı arasındaki ilişki: rekabet stratejisinin moderatör rolü”. T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Doktora Programı Doktora Tezi.
- Özgül, B. ve Zehir, C. (2022). “Yeşil Liderlik”, içinde: *Tüm Yönleriyle Yeşil İşletme* (ed. Ali Erbaşı), Nobel Akademik Yayıncılık. Yayın No.: 4114, ISBN: 978-625-417-807-8, 1. Basım, Nisan. 263-289.
- Randhawa, P., Kim, M., ve Cichy, R.F (2017), “Service innovations: what the managers believe and what the customers say”, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 186-206.
- Robertson J.L. ve Barling, J. (2017). “Contrasting the nature and effects of environmentally specific and general transformational leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 22–41.
- Ryszko, A. (2016). “Inter-organizational cooperation, knowledge sharing, and technological eco-innovation: The role of proactive environmental strategy– empirical evidence from Poland”. *Polish Journal of Environmental Studies* c. 25. s. 2:753-764.
- Schiederig, T., Tietze, F ve Herstatt, C. (2012). “Green innovation in technology and innovation management–an exploratory literature review”. *R&D Management*, 42(2), 180-192.
- Schumpeter, J. (1939). “Business Cycles: a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process”. McGraw-Hill, New York.
- Singh, S.K., Del Giudice, M., Chierici, R. ve Graziano, D. (2020). “Green ,nnovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management”. *Technological Forecasting and Social Change*. c.150. 119762.
- Song, W. ve Yu, H. (2018). “Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity”. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 25: 135–150. doi: 10.1002/csr.1445.
- Su, X., Xu, A., Lin, W., Chen, Y., Liu, S., ve Xu, W. (2020). “Environmental leadership, green innovation practices, environmental knowledge learning, and firm performance”, *Original Research*, 10(2), 1–14.
- Tariq, A., Badir, Y.F, Safdar, U., Tariq, W. ve Badar, K. (2019). “Linking firms’ life cycle, capabilities, and green innovation”. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(2), 284-305.
- Trott, S. (2020). “The impact of green banking initiatives on green brand equity of banks in India”. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 6(2), 79-98.



- Xie, X., Huo, J. ve Zou, H. (2019). “Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method”. *Journal of Business Research*, 101, 697-706.
- Wang, C.H. (2019). “How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation”. *J. Manuf. Tech. Manage.* 30, 666–683. doi: 10.1108/JMTM-09-2018-0314
- Yang, H., ve Yang, J. (2019). “The effects of transformational leadership, competitive intensity and technological innovation on performance”, *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(39), 292-305.
- Yao, Q., Zeng, S., Sheng, S. ve Gong, S. (2021). Green innovation and brand equity: moderating effects of industrial institutions. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(2), 573-602
- Zacher, H. ve Wilden, R.G. (2014), “A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 813-820, doi: 10.1111/joop.12070



## Aile İşletmesinde Yönetimde Çalışanların Nepotizm Algısı

Berna Ağbulut<sup>1</sup>

### Özet

Aile işletmelerinin kuruluş aşamaları ve ilerleyen süreçlerinde aile üyelerinin kurum içinde görev almaları, çalışan kişilerin işe uygunlukları ve gösterdikleri performans düşüklüğünü beraberinde getirmektedir. Aile üyelerinden oluşan çalışan kadrosu iş yerinde zaman zaman başarısızlıklara ve huzursuzluklara neden olmaktadır. Bütün kurumsallaşmış yapılarda olduğu gibi, aile işletmelerinde de sistemde rollerin ve görevlerin belirlenmesi ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesi gerekmektedir. Bu sistem içerisinde zaman zaman işletmenin düzenini bozucu durumlar yaşanmaktadır. Bunlardan biri de nepotizmdir. Nepotizm, bir işletmede faaliyet gösteren aile üyeleri arasında oluşan kayırma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmelerinin sorunlarından biri olan nepotizm uygulamalarını konu edinen bu çalışmada kurumsallaşamamış bir şirketin nepotizm kaynaklı çalışma yapısı örneği verilmiş olup, bu örnekler üzerinden analizler yapılmıştır.

### Giriş

İçerisinde bulunduğumuz dönemde rekabet ortamının hız kazanarak ilerlemesi, tüketiciler açısından alternatif ürün çeşitlerinde yaşanan artışlar işletmelerin daha güçlü sermaye yapısına ihtiyaç duymasına sebep olmuştur. Büyük şirketlerin yapılarına bakıldığında örneğin ABD’de ve diğer birçok ülkede en büyük işletmeler, aile işletmesi olduğu görülmüştür. (Conway, 2004)

Aile içerisinde yönetilen işletmeler zamanla dünya tarafından tanınan ve bilinen büyüklük ve güce ulaşmıştır. Fakat bu güç ve büyüklüğün yanı sıra aile ve şirket işlerinde yaşanan karışımı göstermiştir (Abdalla, Maghrabi, & Raggad, 1995). Nepotizm, favorizm ve kronizim gibi iltimas biçimleri meydana gelmiştir. Bu konuda gelişmiş ülkeler tarafından bazı yasal tedbirler

1 Öğr. Gör., Gaziantep Üniversitesi

alınabilmiş olsa da gelişmekte olan ülkelerde henüz önlem alınamayan bu uygulamalar devam etmektedir. (Büte, 2011).

Nepotizm kelimesinin kökü Latince'den gelmektedir. Türkçede “yeğen” ya da “kuzen” anlamına gelen “nephew” ya da “nepot” kelimesinden gelmektedir. Üst düzey pozisyondaki birinin kendi aile içerisindeki kişi veya kişilere özel ayırım ve kayırma içerisinde bulunması anlamına gelen nepotizmin modern İngilizce tanımlaması güçlü olan bir kişinin akrabalık ilişkisi olan diğer kişi veya kişilere iyi işler vermesi ve kayırmasıdır. Yani kendi kan bağı olan kişileri ayırması anlamına gelmektedir (Bakan & Yılmaz, 2021).

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen gruplar üzerinde nepotizm hem olumlu hem de olumsuz etki etmiştir (Uygur & Altuğ, 2015). Fakat genel olarak olumsuz etkilerin daha fazla olduğu görüşü yaygın olmaktadır (Bolat, Bolat, Seymen, & Katı, 2017). Nepotizmin pozitif yönde etki ettiğini düşünen çalışmaların ortak düşünceleri şöyledir; örgütte çalışanların öğrenme süresinin daha kısa olduğu tespit edilmiş olmaktadır. Ayrıca nepotizm ile iltimas geçilen kişinin örgüte olan bağlılığının yani sadakatinin arttığı, iş gücü veriminin arttığını ve işten ayrılma isteğinin diğer kişilerden daha düşük olduğu sonucunun tespit edildiği gösterilmektedir (Vinton, 1998). Nepotizm alanında yapılan çalışmalar genellikle örgütlerin devamlılığı açısından bahsedilmektedir (Asunakutlu & Avcı, 2010). Ayrıca yönetimdeki kişilerin aile bireylerinden oluşması, karar almayı daha hızlı hale getirmektedir. Bu durum sonrasında zaman kaybının önüne geçer ve iş yerindeki iş akışı hız kazanır (Bolat, Bolat, Seymen, & Katı, 2017). Hızlı alınan kararlar çevreyle kolay uyum sağlar. Nepotizm çıkarların çatışması durumunda olumlu olan tüm etkilerle alakalı olduğu tespit edilmektedir (Uygur & Altuğ, 2015).

Nepotizmin olumlu etkilerinin yanı sıra örgütler ve bireyler içinde birçok negatif bulguya sahiptir. İşin gerektirdiği özellikler göz önüne alınmadan iş dağılımının yapılması insan kaynakları yönetimi tarafından büyük problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır (Araslı & Tümer, 2008). Nepotizmin oluşması durumunda mağdur bireylerde meydana gelen artışın çalışma hayatı içerisinde yer alan örgütsel ilişkileri negatif yönde etkilediği görülmektedir (Büte, 2011).

Nepotizmde genellikle aile işletmelerinin menfaatlerinde yaşanan çatışmadan kaynaklandığı görülmektedir. Örneğin çalışma grubu içerisinde yönetici statüsündeki kişinin sahip olduğu niteliklerin yeterli düzeyde olmadığı halde o göreve getirilmesi bazı yönetimden kaynaklı sorunların oluşmasına neden olmakta ve çalışma grubu içerisinde uzman yönetim becerisine sahip kişilerin katılmasını zora sokmaktadır. Aile işletmelerinde yönetim, finans,

satın alma, satış ve pazarlama gibi önemli görevlere ailenin kendi içerisindeki kişilerin getirilmesinin ana sebebi güven duygusunun yetkinlikten önde tutulmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum yönetimle daha samimi veya daha uzak durarak ilişki geliştiren çalışanların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu durum çalışma grubu içerisinde kutuplaşmaya neden olup çalışan kişiler arasında güven duygusunun zayıflamasına neden olmaktadır (Bolat, Bolat, Seymen, & Katı, 2017).

Aile şirketlerinin gelişmesi ve kalkınmasında etkisi olan ve katkı sağlayan kişilerin nepotizmden etkilenmemeleri ve farkındalık oluşturmayı sağlamak amacıyla bu araştırma ortaya konulmuş bir çalışmadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1. Aile İşletmesi

Aile işletmeleri tanımlamasında mal, mülk mülkiyetinin korunmasından, yönetimdeki güce kadar birden fazla belirleyici öge kullanılmıştır. Akraba gibi esas alınan tanımlara göre aile içerisinde yönetilen işletmeler aileden gelen işletmelerdir. Bir başka tanımlamaya göre ise aile şirketi işletme ve ailenin birleşmiş olduğu şirket olarak ifade edilmektedir (Akdoğan, 2000).

Aile işletmesi kavramının birden fazla tanımı mevcuttur. Hepsinin bulunduğu ortak nokta; aile ve işletmelerdir ayrıca ailenin başında bulunan aile reisi olarak ifade edilen kişinin şirketin başında bulunması o şirketin aile şirketi olarak ifade edilmesi için yeterli bir unsurdur. (Ateş, 2003)

Günümüzde gelişmiş ülkelerin tamamına yakını ekonomik hayatta sözü geçen işletmeler ya aile işletmeleri yada aile işletmesi olarak faaliyet gösteren ticari hayata atılmış işletmelerin devamı şeklindedir. Genellikle Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Rakamlara bakıldığında aile işletmelerinin Dünya ekonomisine yüksek oranda katkı sağlamalarının yanında işletmelerin yaşam süreleri incelendiğinde son derece kısa olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerinde temel amaç devamlı olunmasını sağlayıp ileriki kuşaklarda da devrini gerçekleştirmektir (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013)

Aile işletmeleri, işletme türleri arasında en anlaşılması zor olanıdır. Bu işletmelerde mülkiyetin, denetimin ve kontrolün birbirine girmiş oluşunun yarattığı bir takım gerek operasyonel gerekse de stratejik sorunlar doğmakla beraber büyümektedirler. (Davis & Harveston, 1999)

Bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de ülke ekonomisi içerisinde çoğunluğa sahip işletmeler aile işletmeleridir. Bu işletmelerin amaçlarından

bazıları şöyledir; toplum içerisinde saygınlık kazanmak, ailenin şöhretini sürdürmek, çocuklara miras bırakma vb. nedenlerle yola çıkmış oluyorlar. Dünyanın her yerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kendilerine has bir takım özellikleri vardır (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013).

Aile şirketlerinde genel olarak aile içerisinde iki neslin şirket yönetimi içerisinde rol almaktadır. Bu tür şirketlerde firma kurucusu ve şirket yöneticisinin aynı kişiler olduğu görülmektedir. Bu kişiler her zaman kendi bildiklerinin daha doğru olduğunu düşünür ve dışarıdan yardım almayı genellikle kabul etmezler. Herhangi bir finansal sorun yaşandığında ya da yeni bir yatırım durumunda halka açılmak veya dış yardım almak yerine gerekli finans desteğini aile içerisinde çözümlenmeyi tercih ederler. İşler çoğunlukla aile şirketinin başında bulunan kişinin göreceli değerlendirmelerine göre yapılmaktadır. Personellerin işe alınıp yerleştirilmelerinde aile üyeleri öncelikli olmaktadır. Yönetimde görev alan kişilerin çocukları da aile şirketi içerisinde istihdam edilmektedir. Buradaki amaç, şirketin mirasçılığı olarak görülen çocukların şirketlerini tanımlarını sağlamaktır. Firma içerisinde bilgi akışı herhangi bir sistem üzerinden değil, yöneticilere yakın olan çalışanlardan alınan bilgi üzerine kurulmaktadır. Şirket yönetiminde söz sahibi olan kişiler arası çekişmelerde yaşanmaktadır. Bu çekişmeler şirketin günlük işleyişini de direkt olarak etkilemektedir. Ayrıca şirket kültürü aile kültürünü temel alarak şekillenmektedir. Ailenin konumu ile şirketin konumu eş değer nitelikte görülmektedir. Aile şirketlerinin devamlılıkları ve bir sonraki kuşaklara devredilmesi amaçlanmaktadır. Fakat bu devamlılığın sağlanması oldukça güç bir süreçtir. Özellikle kurumsallaşma konusunda yaşanan sıkıntıların kendi ülkemizde de fazlaca yaşandığı gözlemlenmiştir. Türk aile şirketleri, değişiklikleri çabuk fark edip uyum sağlayıp yenilikçilik konusunda güçlü adımlar atabilen şirketlerdir. Bu avantajlarını karlılığa çevirmek ve uzun dönemde sürekli ve kalıcı olmak konusunda bazı zorluklar yaşamaktadır. (Atilla, 2016)

Aile işletmelerinin gelişimi birinci kuşak aile işletmeleri, büyüyen ve genişleyen aile işletmeleri, kompleks aile işletmeleri ve sürekli olmayı başaran aile işletmeleri olmak üzere dört evrede incelenmektedir (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013).

Birinci kuşak aile işletmeleri, işletmelerin yeni kurulduğunda, amacına erişmesi için emeklerini ve kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak verimliliği artırırlar. Büyüyen ve gelişen işletmelerde kaynak yetersizliği meydana gelir ve işletme içerisine katılan yeni aile üyelerinin işletme içerisinde görev ve sorumluluk almaları ile sorun ve problemler oluşmaktadır. Çıkan sorun ve problemler neticesinde verimlilikte düşme meydana gelmektedir. Verimlilikte

meydana gelen olumsuz etki işletmenin başarısızlığının hem nedeni hem de sonucu olmaktadır. Aile işletmelerinde genellikle söz sahibi tek babadadır. Babanın vefatıyla tek söz çok söze dönüşür. Bu çok sözlülükte işletmeye zarar vermektedir. Buna Türkiye’de verilebilecek en iyi örnek, Üzeyir Garip ve ortağının işletmeyi korumak amacıyla eşlerini görüştürmemişler ve aralarına belli bir mesafe koymuş olmaları kurdukları firma olan Alarko’yu uzun süre başarılı olmasını sağlamıştır (Yurttadur & Nakipoğlu, 2015).

Büyüyen ve genişleyen aile işletmeleri Mülkiyetin tek kişide toplandığı birinci kuşak aile işletmelerinden büyüyen ve genişleyen aile işletmelerine geçiş hem aile içerisinde hem de takım olarak işbirliği ve ortak çalışmayı gündeme getirir. Büyüyen ve genişleyen aile işletmelerinde çocukların eğitim süreçlerini tamamlamalarının ardından hangi alana daha yatkın olduğuna bakılmaksızın işletme içerisinde görev almaya başlarlar (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013).

Gelişen ve büyüyen aile işletmelerinde geniş bir üne sahip olunmasıyla beraber aile üyeleri arasında şirkette etkin olarak maddi ve manevi güç yarışına girilir. Bu durum aile içerisinde huzur bozucu bir durum oluşmasına sebep olur. Bu sorunların büyüyüp genişlemesiyle beraber yönetimdeki yetersizlikleri dış yardım desteği ile çözümlene yoluna gidilebilmektedir (Atilla, 2016)

Sürekli olmayı başaran aile şirketleri Bu aşama diğer aşamalardan farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun şekilde yer aldığı aile bireylerinin şirket içerisinde iş değerinden öncelikli olmadığı yönetim anlayışıdır. Personellerin işe alınmasında yerleştirilmesinde ve ücretlendirilmesinde temel bir takım uygulamalar benimsenmiştir. Yine bu aşamada görev belirleme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun dönemli planlama yapılmasıyla ilgili çalışmalarda bulunulmuştur. Karlılık dışında müşteri memnuniyetine odaklanılarak devamlılık hedef tutulmuştur. Bunun yanı sıra bu aşamaya gelmiş şirketlerde memnun olmayan aile üyelerinin olduğu da görülmüştür. Kesin ve eşit kuralların olması aile içi bireylerin isteklerinin yerine gelmesi konusunda engellere takılmaktadır. Bu durumdan dolayı aile üyelerinin işe karşı isteksiz tavırlarının olması veya profesyonelleri engelleyici tavırlar içerisinde buldukları gözlemlenmiştir (Atilla, 2016).

### **1.1. Aile Şirketlerinin Karşı Karşıya Kaldığı Temel Sorunlar**

Eğitilmiş çalışanın sınırlı sayıda olduğu toplumlarda, ekonomik açıdan kuvvetli ve kendini geliştirmiş aile bireylerinin oluşturduğu küçük işletmelerde ailesel yönetim epeyce az maliyetli ve etkin olmuştur (Asunakutlu & Avcı, 2010). Bunun sonucunda aile işletmesinin içerisinde olan hem ekonomik

anlamda hem de aile yapısı, yönetim şekli, işletme içerisinde kullanılan teknoloji, işletme kültürü gibi değerler önem verilmesi gereken normlardır. Bu normlar işletme açısından önem arz etmektedir (Sevinç, 2010).

İşletmenin esasen üzerinde durulması gereken durum yönetim şeklidir. İşletme yönetiminde bulunan kişilerin karakterleri, tutum ve tavırları yönetime de etki etmektedir. Aile şirketlerinin bazıları ayakta kalarak devam ederken, bazıları da yönetimden kaynaklı eksikliklerin olması sebebiyle şirketin devamlılığını tehdit eden durumlarla karşı karşıya gelmiştir. (Yalçın, 2019)

Şirketin devamlılığını tehdit eden bu sorunları ele şöyle alınacaktır.

### **1.1.1. Kuşak Çatışması**

Çatışma; benzer veya tam tersi olan iki durumdan birinin tercih edilmesi durumunda ortaya çıkan karasızlık ve uyuşmazlık durumuna denir. Çatışma konusu ele alındığında üç tane unsura dikkat çekilir. İlk olarak çatışmada yer alan kişi ve kişiler, ikincisi çatışma sebebi, üçüncüsü ise; çatışmanın meydana gelmesinden sonraki durumdur. Çatışmanın oluşmasıyla beraber bu durumun doğru yönetilmemesi sonucunda başarısızlık kendiliğinden gelmektedir. (Ateş, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, 2005)

Yirmi birinci yüzyılın hızlı değişimi kuşaklar arasındaki çatışmayı daha belirginleştirmiştir. Eski değer yargılarının ve çalışma yapısının değişmesini zorunlu kılmıştır. Eski kuşaklar, yenilikçi değişime karşı çekimser kalırken yeni kuşaklar ise gelişim ve değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamışlardır (Didem, 2003).

Ülkemizde bu konu ele alındığında şirket yönetimlerinin hemen hemen hepsi birinci kuşakların, yani kurucuların egemenliğindedir. Birinci kuşak ile yeni gelen kuşaklar arasındaki belirleyici ayrım, birinci kuşak kurucu olması nedeniyle işletmeye bağlılık duygusu daha yüksektir. İkinci kuşak miras yoluyla elde ettiği görev ve sorumluluğa olan bağlılığının daha az olduğu görülmektedir. (Yıldız, 2008)

Ayrıca psikologlara göre çatışmalar aile işletmelerinde girişimcilik ile beraber başlar. Kendi işini kuran birçok kişi buna gerekçe olarak anne – babasıyla yaşadığı sıkıntıları ifade etmişlerdir. Onların amacı üzerlerinde hissettikleri gücün etkisinden kurtulmaktır. Kurdukları işletmeler onların baskıdan uzak amaçlarına ulaşabilmeyi hedeflediği yerdir. Ancak bu kişiler baba-annelerinin düştüğü hatalara kendileri de düşerler (Harry, 1971).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile işletmelerinde çatışma durumu da daha azdır. Çünkü kurumsallaşma beraberinde işletme içi kuralları da

getirmektedir. Kuralların olduğu bu tür işletmelerde çatışma kaynaklı sorunlar en alt seviyede olmaktadır. (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013)

### 1.1.2. Nüfus Problemleri

Yeni kurulan işletmelerde kurucu olan kardeşlerin sayıları birkaç nesil sonra artmaktadır. Bu artış nüfus sorununu da beraberinde getirmektedir. Bu durum sonucu artan kişi sayısı ile iletişim problemi de ortaya çıkmaktadır.

### 1.1.3. Roller Çatışması

Aile bireyleri arasındaki ilişkilerin işletmede ve aile içerisinde yoğun olarak yaşanması sonucunda aile üyeleri rol karmaşası içine girebilmektedirler. Mesela bir bayan evde eş, anne iken işletme içerisinde Yönetim Kurulu üyesi olabilmektedir (Finch, 2005).

Bazen kişi duygusal ilişki tanımlamasında iken bazen de tamamen rasyonel ilişki gereken role girebilmektedir. İşletme ile ilgili kararlar alınırken aile etkisi daha ön plana çıkıp karar verilebilmektedir. Bu durumda çatışmaya ortam hazırlamaktadır. Bu çatışma işletme içerisinde yaşanacak bazı sorunlara gebe kalmaktadır. Ayrıca firmanın başında olan kurucu ailedeki rolüne yönelik olarak hâkimiyetini devam ettirmek için işletmeyi yeni nesil tarafından devamını istemeyecek ve bu durum çatışmaya neden olacaktır. (Güney, 2008)

### 1.1.4. Güç Kavgası

Aile işletmeleri çoğunlukla, işletmeyi kuran kişinin etrafında menfaat grupları oluşmaktadır. Bu gruplar işletmeyi kurup, yönetimin elinde bulunduğu kişilere karşı maddi ve manevi çıkarlar elde etmek amacıyla yakın durmaktadırlar. İşletmenin gücünü temelden sarsacak anlaşmazlık ve kavgalarda yaşanmaktadır. Özellikle geniş ailelerde herkesin kendini söz sahibi olma isteği işletmelerde aşınması zor sorunları da beraberinde getirmektedir. (Ongar, 2011)

### 1.1.5. Kurumsallaşamama

Kurumsallaşma denildiğinde genellikle patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamıyla profesyonellere bırakmaları olarak algılanmaktadır. Hâlbuki tam tersi olarak patronlar işin başında olup, diğer çalışanlarla uyumlu bir şekilde çalışma ruhunu oluşturması gerekmektedir. (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013)



Kurumsallaşmak, işletmenin süreçlere göre yönetilmesi yani bütün süreçlerin hazırlanıp, bölümlere ve burada istihdam eden kişilere bu çerçevede görevlerinin verilmesidir. Kurumsallaşmış işletmelerde işler belli bir iş akış sistematığına göre yürütülür. Kurumsallaşmış işletmelerde kurallar herkes tarafından bilinir, benimsenir ve uygulanır. Kurumsallaşmalarda en önemli bilinmesi gereken şey ise tek tip kurumsallaşma modelinin olmayışıdır. Her işletme için geçerli kurumsallaşma modeli yoktur. Bunun sonucu olarak da şirketleri bu konuda teknik danışmanlık hizmeti veren eğitim alamaya zorlanabilirler ve bu durumda şirketteki yaratıcı gelişimi yok edebilir (Atilla, 2016)

Kurumsallaşma anlayışına tek kişilik yönetimin olması tamamıyla zıt kavramlardır. Kurumsallaşma esasen profesyonel bir sistemdir. Bu sistem içerisinde karşılıklı etkileşimin temelini oluşturan unsurların hep beraber uyum içerisinde çalışma gerekliliğine ihtiyaç vardır. Bu duruma ilk adım aile ilişkileri arasındaki kurumsallaşma anlayışının yer almasıyla başlamaktadır. Bu sebeple aile özverili olması gerekmektedir. (Güney, 2008)

#### **1.1.6. Dedikodular**

Kurumlarda belirli bir şekle bağlı olmayan ilişkilerde bilginin istek dışı bir şekilde yayıldığı söylentilere dedikodu denilmektedir. Söylenti ve dedikodular işyerlerinin düzenini yıkıcı etkiye sahiptirler. Çalışanların kaygı, endişe, korku, huzursuzluk gibi moral bozucu duygular yaşamasına neden olurlar. İşyerlerinde yeterli ve doğru enformasyon olmaması dedikodu ve söylentinin artmasına neden olmaktadır. (Eroğlu, 2005)

#### **1.1.7. Profesyonelleşememe**

Kurumsallaşma, çoğunlukla iş ve işletme yönetiminin profesyonellere bırakılması olarak ifade edilmektedir. Fakat bu yanlış bir tanımlamadır. Kurumsallaşma, her seviyedeki işletmelerin, tanımı belirlenmiş ilke ve kurallara dayandırılarak yönetilmesidir. Profesyonelleşme ise; işletme içerisinde uzmanlaşma gereği mesleki olarak işleri yürütendir. Bu sebeple kurumsallaşma işletmeyi profesyonel kişilere bırakıp bir tarafa çekilmek ve işletme içerisinde kontrolü kaybetmek değildir. Tam tersi zamanla gelişen, büyüyen, tedarikçi, müşteri, çalışan sayısı ve bunlara bağlı olarak sorumluluğu artan işletmenin devamlılığını sağlamak, belli bir düzen, ilke ve kurallarla işleri yürütmek ve denetlemektir (Yükselen, 2018)

Aile şirketlerinde genellikle insan kaynaklarına çok fazla önem vermemektedirler. İşverenler ile iş görenler arasında belirgin ayrımlar vardır. Bu ayrım onların ilişki ve davranışlarına yansımaktadır. (Güney, 2008)



İşletmelerde grup çalışmalarındansa çalışanların kendilerini işverenin görev ve emirlerini yerine getirirken görmesi işten ayrılmasına neden olabilmektedir. (Yıldız, 2008)

Kurumsallaşma ile profesyonelleşme karıştırılan iki terimdir. Onlar arasında şöyle bir ayrım vardır (Tünel, 2011):

- Kurumsallaşma olurken işler keskin kurallar dâhilinde yürütülür. Profesyonelleşmede ise işler uzman kişiler tarafından yürütülmektedir.
- Kurumsallaşmada işletmenin iş akışındaki sistematik önemli iken; profesyonelleşmede bu sistematigi yönetecek olan insan kaynakları önemlidir.
- Kurumsallaşma sürecinde sistem belirgin olması gerekirken, profesyonelleşmede sistemi yürütecek elemanların işletmede çalıştırılmasına önem verilmektedir.

### 1.1.8. Nepotizm

Nepotizm; Bireylerin güç ve iş hayatında sahip olduğu güçlü konumda, kişinin göreve uygun olup olmadığına bakılmaksızın, sosyal yaşamlarında sahip oldukları ilişkiler ve bağlılık duygularının esas alınması üzerine yapılan istihdam olarak tanımlanmaktadır (Özler & Gümüştekin, Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma., 2007).

Nepotizm monarşi veya hanedanlık şeklinde bir yönetimdir. Her sistemin pozitif ve negatif yönleri olduğu gibi nepotizmin de bu yönleri vardır. Her yönetim şeklinde nepotistliğe yatkınlık olmasına rağmen, bu yönetim davranışı şeklini belirleyen gelenekler, kurallar ve kendiliğinden oluşan uygulamalar arasında farklılıklar olabilir (Özler , Özler Ergun, & Eren Gümüştekin, Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, 2007).

Gelişmiş toplumlarda olumlu karşılanmayan nepotizm, tam gelişme göstermemiş ülkelerde tam tersi bir eksiklik gibi değil, övgü kaynağı olarak kabul edilmiştir. Hatta bunu yapabilen kişiler toplumda övgü kaynağı olarak nitelendirilmiştir. (İlhan & Erdem, 2010)

Aile işletmeleri için özel bir değerlendirme yapıldığında aile içerisindeki kişilerin avantajlı konumu örgüt içerisindeki üst düzey yöneticilerin aile içerisinde tercih edilmesi önemli bir strateji olarak nitelendirilmiştir. Bu stratejiler şöyledir (Karacaoğlu & Yörük, 2012);

- Örgüt içerisinde aile üyelerinin yönetici kaybını engellemesine destek olması,

- Aile şirketi sermayesinin büyük bölümünün kendi öz sermayesinden sağlanması fikri,
- Yapılacak olan işin daha hızlı zamanda öğrenilmiş olması
- Düşük düzeyde zarar, yüksek başarı ve daha az çalışma gücü olması
- Nepotizmin mevcudiyeti ile gerekli şartlara bağlı kalınmadan hızlı iletişim sağlanması ve beraberinde sürekli başarı gerçekleşmesi durumu
- Aile üyesi olan çalışanın örgüt içi birliktelik duygusunun yüksek olması durumuna olumlu etki etme stratejisi

Nepotizmin oluşumuna katkı sağlayan bütün çalışmalar kamu ve özel sektörde fazla olmakla beraber artarak da devam etmektedir.

Nepotizmde genellikle aile işletmelerinin menfaatlerinde yaşanan çatışmadan kaynaklandığı görülmektedir. Örneğin çalışma grubu içerisinde yönetici statüsündeki kişinin sahip olduğu niteliklerin yeterli düzeyde olmadığı halde o göreve getirilmesi bazı yönetimden kaynaklı sorunların oluşmasına neden olmakta ve çalışma grubu içerisinde uzman yönetim becerisine sahip kişilerin katılmasını zora sokmaktadır. Aile işletmelerinde yönetim, finans, satın alma, satış ve pazarlama gibi önemli görevlere ailenin kendi içerisindeki kişilerin getirilmesinin ana sebebi güven duygusunun yetkinlikten önde tutulmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum yönetimle daha samimi veya daha uzak durarak ilişki geliştiren çalışanların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu durum çalışma grubu içerisinde kutuplaşmaya neden olup çalışan kişiler arasında güven duygusunun zayıflamasına neden olmaktadır (Bolat, Bolat, Seymen, & Katı, 2017).

Nepotik uygulamaların mevcut olduğu ortamda huzurlu ve paylaşımcı bir çalışma ortamının mevcudiyeti olmadığından çalışan grubun motivasyon kaynaklı kayıpları, iş gücü verimi düşüklüğü, çatışmalar, işe olan devamlılık isteği ve işten ayrılma isteği gibi sorunlar meydana gelebilmektedir (Ören, 2004). Nepotizm, hem kamu sektörleri içinde hem de özel sektör işletmelerinde çalışanlar arasında sorun doğurmaktadır (Bayhan, 2002). Adalet ile örtüşmeyen nepotizm düşüncesinin kamu sektöründe azaltılmaya çalışılması düşüncesi genel kabul görüşü olarak görülmektedir. Düşünülmüş bir nepotizm birden fazla şirketin başarısının nedeni olarak gösterilmektedir (Özler, Özler Ergun, & Eren Gümüştekin, Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, 2007). Nepotizmi iyi ya da kötü diye ayırıp sınıflandırmanın doğru bir anlayış olmayacağı, bunun yerine nepotizmin farklı anlamlar yaratan bir kavram olma düşüncesinin var olduğu bilinmelidir. Çevresel faktörlerin nasıl etkisi

altına girdiği ve bunun yanı sıra bu faktörler ile beraber değerlendirilmesi gereken bir konu olduğu söylenebilmektedir (Vinton, 1998).

## 2. Örnek Olay

1906 yılında İtalya'nın Floransa şehrinde kurulan Gucci bugün dünya çapında 425 mağazası olan ve dünya tekstil sektörüne yöne veren büyük bir şirkettir. Şirket Guido Gucci tarafından kurulmuştur. Önceleri hasır yapımı ve deri işiyle uğraşan şirket derin bilgi birikimi ile zamanla büyümüştür. İşlerini düzelmesini bekleyen Guido evlenme kararı almış ve bu evlilikten 3 erkek ve 1 kız çocuğu olmuştur. Sert yapılı, disiplinli, gelenekçi, çalışkan bir yapısı varmış. Sert karakteri zaman zaman Guido'nun çocukları ile problemlere ve tartışmalara yol açmıştır. Guido işletmesini büyütebilmek ve diğer nesillere işletmesini devredebilmek için bu tavrından kesinlikle vazgeçmemiştir. Gelenekçi yapısında dolayı Guido kızını mirastan men etmiştir. Üç oğlunu şirkette çalışmaya zorlamıştır. En büyük oğlu dışında diğer iki oğlu şirkette çalışmaya yanaşmamıştır. Zamanla şirket daha iyi noktalara gelmiştir. Çocuklar büyümüş, evlenmiştir. En büyük oğlu 3 erkek çocuğu sahibi olmuştur. Ortanca oğlunun bir oğlu olmuş ve küçük oğlunun ise evlenmesine rağmen çocuğu olmamıştır. 1953 yılında vefat eden Guido şirketi planladığı gibi en büyük oğluna teslim etmiştir. Büyük oğlunun liderliği ile şirketin yeni hissedarları Guido'nun üç oğlu ve onların oğulları olmuştur. 1974 yılında şirket güç üstüne güç katmış ve dünya çapında 14 mağaza ve 46 butiğe sahip olmuşlardır. Guido'nun büyük oğlu da aynı babası gibi katı, disiplinli ve çalışkandır. Babasının kendileriyle yaşadığı tüm sıkıntıları o da çocuklarıyla yaşamıştır. Hatta en çok sıkıntı yaşadığı çocuğu büyük oğlu olmuş ve bir keresinde onu şirketten kovmuştur. Bu sıkıntılar devam ederken Guido'nun küçük oğlu vefat etmiş ve şirketin tüm hisseleri eşine geçmiştir. O bütün hisseleri şirkete devretmiştir ve şirketin yeni hissedarları iki kardeş ve onların çocukları olmuştur. Birkaç sene sonra ortanca kardeşin eşi vefat etmiştir. Böylece yalnız kalan babası oğluna çok düşkün olmuştur. Tüm hisselerini oğluna bırakacağını söylemiştir. Ortanca kardeşin oğlu şirkette hissedar olma düşüncesiyle amcası olan Guido'nun büyük oğlu olan Aldo'ya yakın davranmıştır. Yeğenini çok seven Aldo genede kendi oğullarının şirketin başına gelmesini istemiş ve onları buna hazırlamıştır. Aldo büyük oğluluyla sorunlar yaşamış ve bu sorunların çözümü için küslüğün sona ermesini istemiştir. Fakat oğlu bu teklifi kabul etmemiştir. Babası kendisine yüzde 17, diğer çocuklarına ise yüzde 11 hisse payı bırakacağını söylemiştir ve bu küslüğün sona ermesini istemiştir. Babasına olan kini sebebiyle rakip bir işletme kurmuştur. Şirkette çalıştığı döneme ait gizli bilgiler ve belgeler aracılığı ile şirketi tehdit etmiştir. Ortanca kardeşin vefatıyla beraber oğlu

şirkette güçlü bir yere gelmiştir. Aldo'nun büyük oğlu ile beraber ortak olmuştur ve bu durum Aldo'nun büyük oğluna kendi intikamını almak için fırsat doğurmuştur. Aldo'nun büyük oğlu bu fırsatı değerlendirerek tehdit etmesiyle Guido'nun ortanca oğlunun çocuğu olan Maurizo'yu hapse attırmıştır. Geçen zaman içinde hapisten çıkan Maurizo şirket başına geçmiş ve ciddi bir kan kaybeden şirketi yeniden ayağa kaldırmayı denemiştir. Ancak başarılı olamamıştır ve şirket hisse değerlerini sıfıra indirmiştir. Bu durumu kabullenemeyen Aldo'da vefat etmiştir. Maurizo'yu derinden etkilen bu olaylar sonucunda aile hayatı da kötüye gitmiştir. Eşi tarafından kiralık katil tutularak Maurizo öldürülmüştür. Böylece şirketin tek hissedarı Aldo'nun büyük oğlu Paola kalmıştır. Dış yatırımcı tek ortak sadece Bahreyn firması kamıştır. Böylece tüm hisseler şirkete dış yatırımcı olarak giren ve aileyle alakası olmayan dış yatırımcının eline geçmiştir. Kötü giden işleri düzeltmek için profesyonel yöneticilerle anlaşmıştır. 1998 yılına geldiğinde batmakta olan şirket profesyonellerin elinin değmesiyle Avrupa'nın en iyi şirketi seçilmiştir. Günümüzde ise lüks tüketim pazarının öder şirketleri arasında yerini almaktadır. (Çini, 2017)

### 3. Sonuç

Aile ile işletme arasındaki ilişkilerin yönetilmesinde tanımlanmış ilke ve kurallar yönetimidir ve işletmenin devamlılığı açısından önem arz etmektedir. (Yükselen, 2018) Aile işletmelerinde bazı sorunlar karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan en önemlisi aile işletmelerindeki kurucunun faaliyetlerinin sonraki nesillere taşınmamasıdır.. (Yalçın, 2019).

Kompleks Aile İşletmeleri Kuzenlerinde yönetime dâhil olduğu ve önemli kararların alındığı aile işletmesidir. Bu işletmelerde şirkette birden fazla kuşak istihdam edilmektedir. Şirket içerisinde ayrıca profesyonel yönetici yer almaktadır. Aynı aile içerisinde bulunan kişilerin birbirlerini tehdit olarak görmeleri şirketin çıkarlarıyla ters düşmektedir. Çatışmalar yaşanmaktadır. Aile dışındaki ortakların şirkete dâhil olduğu durumda yönetimde yer alacak kişinin belirlenmesi ve diğer ortakların alınan kararlarda aktif rol almak istemeleri gibi sorunlar meydana gelmektedir. (Alayoğlu, 2003)

Çalışma kapsamında aile işletmeleri ekonominin önemli mihenk taşlarından biridir. Bu denli önemli bir konuda ekonomi için önemli bir yerde olan firmanın zaman içerisindeki değişimi örnek olay ile anlatılmaya çalışılmıştır. Görülmüştür ki aile işletmeleri profesyonelleşemedikleri takdirde kendileri ile kan bağı olan kişilerle gelişme gösterip kalkınması çok zordur. Aile içi ayrışmalar, vefatlar ve aile büyükleri arasında meydana gelen kopmalar senelerce iyi noktada olan işletmeleri batma durumuna

getirmiştir. Aile şirketlerinin uzun yıllar ayakta kalamamasının temel nedeni profesyonelleşememesi ve nepotizmin çok fazla uygulanmasıdır. Nepotizmin bir şirketin belli bir strateji, planlama ve yönetim bilgisiyle yönetilmemesi ve şirketin işleyişinde engel teşkil etmektedir. Gucci örneğinde de olduğu gibi aile bağlarında yaşanan kopmalar işletmeyi de doğrudan etkilemiştir. Nepotizmin olduğu şirketlerde yönetim kurucu aile üyesine bağlı olduğundan yetki ve güç kaybına uğrama gibi sorunların olması yönetimin başkasına devredilmesini engellemektedir. (Yalçın, 2019)

Çalışmayı kavramsal ve örnek olay çerçevesinde değerlendirecek olursak nepotizmin aile şirketlerinde sıklıkla karşılaşıldığının söylemek mümkündür. Sonuç olarak aile şirketleri profesyonelleşmediği takdirde aile bağlarından kaynaklı olayların farklı ve değişebilir olması şirkete ciddi zarar vereceği görülmüş ve bunun önemi üzerinde durulmuştur. Çağdaş yönetim teknikleri ve uygulamaların mevcut yönetim de profesyonelleşmenin önünü açacak ve gelişim seviyesini daha ileriye taşıyacağı düşünülmektedir. Her ne kadar nepotizmin olumlu değerlendirenler olsa da bu çalışmada ele alınan örnekte de görüldüğü gibi nepotizm aile işletmeleri için daha çok yıkıcı etkiye sahiptir.

#### 4. Kaynakça

- Abdalla, H., Maghrabi, A., & Raggad, B. (1995). Assessing The Perceptions Of Human Resource Managers Toward Nepotism . *International*, 554-568.
- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31-47.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Araslı, H., & Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism And Cronyism: A Study Of Their Effects On Job Stress And Job Satisfaction İn The Banking Industry Of North Cyprus. *Social Behavior And Personality*, 1237-1250.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 93-109.
- Ateş, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim Ve Süreklilik Anlayışı. *Ankara Sanayi Odası Yayını*.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim Ve Süreklilik*. Ankara: Nkara Sanayi Odası Yayını.
- Atilla, İ. (2016). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bakan, İ., & Yılmaz, S. Y. (2021). *Aile İşletmelerinde Yönetim Ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi Ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj Ve Nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi İibf Dergisi*, 1-13.
- Bolat, O., Bolat, T., Seymen, O., & Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (Akra- ba Kayırmacılığı) Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 157-182.
- Büte, M. (2011). Nepotizm Ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 175-185.
- Conway, B. (2004). The New Nepotism. *Public Inteerests*, 130-135.
- Çini, M. A. (2017). Aile İşletmesi Mi?, İşletmenin Ailesi Mi? Konya, Türkiye.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage On Father-Son Work Relationships İn Family Companies. *Family Business Review*, 47-74.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In The Founder's Shadow: Conflict İn The Family Firm. *Family Business Review*, 312.
- Didem, R. (2003). Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme. *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, (S. 464-472). İzmit.

- Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin Dedikodu Ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 203-2018.
- Finch, N. (2005). The Role Of The Accountant İn Mediating Conflict İn Family Owned Businesses. *Available At Ssrn 883033*, 6.
- Güleş, H. K., Arıcioğlu, M. A., & Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu Vê Sorunlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Harry, L. (1971). Conflicts That Plague The Family Business . *Harvard Business Review*, 93-94.
- İlhan, T., & Erdem, R. (2010). Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm). *Yönetim Vê Örgüt Açısından Kayırmacılık*, 135-166.
- Karacaoğlu, K., & Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm Ve Örgütsel Adalet Algılamaları:Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Vê İnsan Kaynakları Dergisi*, 43-64.
- Ongar, C. (2011, Ağustos). Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir De Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir.
- Ören, K. (2004). Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru Ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş*, 71-90.
- Özler , H., Özler Ergun, D., & Eren Gümüştekin, G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma. *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi Vê İdari Bilimler Fakültesi*, 437-450.
- Özler, H., & Gümüştekin, G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 437-450.
- Sevinç, İ. (2010). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Vê İdari Bilimler Dergisi* , 315-331.
- Sönmez, Y. (2018). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri*. İstanbul: Az Yayıncılık.
- Tuncel, H. T. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(Ama)Ma. Konya Ticaret Odası.
- Uygur, A., & Altuğ, Ç. (2015). Nepotism İn Impact Employee Performance Evaluation Form With Family Business. *International Journal Of Management Sciences* , 136-146.
- Vinton, K. (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family Business Review*, 297-303.

- Yalçın, İ. (2019). *Aile Şirketlerinde Nepotizm: Örnek Bir Uygulama*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yurttadur , M., & Nakipoğlu, N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan Ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Bartın Üniversitesi İİB Dergisi*, 403-420.
- Yükselen, C. (2018). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve Aile Anayasası*. Ankara: Detay Yayıncılık.



# Çalışanların İş Yaşam Dengesi: Zorluklar, Stratejiler ve İyileştirme Yolları Sağlık Kurumları Üzerine Değerlendirme

Abdulkadir Ertaş<sup>1</sup>

## Özet

İş-Yaşam Dengesi, insan kaynakları yönetiminde bireysel ve örgütsel etkinliği teşvik etmek için gerekli olan önemli bir konudur. Bu konu, çalışanların iş ile özel yaşamları arasındaki dengeyi sağlamak ve sürdürmek amacıyla benimsedikleri stratejileri ve kuramları içermektedir. Bu çalışma, iş yaşam dengesi kavramını literatürdeki temel kuramlarla birlikte sunarak, sağlık kurumlarında çalışma şartları ve bu alandaki zorlukları ele almaktadır. Sağlık kurumları, 24 saat esasına göre hizmet veren kurumlardır. Bu nedenle, sağlık kurumlarında çalışanlar, genellikle uzun çalışma saatleri, nöbet tutma ve acil durumlara müdahale gibi zorluklar ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, sağlık çalışanlarında iş yaşam dengesi sorunlarına yol açabilmektedir. Çalışanların iş-yaşam dengesi sağlamları hem işlerine hem de özel/aile yaşamlarına vakit ayırabilmeleri açısından önemlidir. Sağlık kurumlarında çalışanların iş yaşam dengesini iyileştirmek için çeşitli stratejiler uygulanabilir. Ancak, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamları bazı zorluklarla karşılaşmalarına neden olabilir. Çalışanların iş yaşam dengesini iyileştirmek için farkındalık oluşturulması, gerekli önlemlerin alınması, eğitimler verilmesi ve politikalar geliştirilmesi gerekmektedir. İş yaşam dengesi, sağlık çalışanlarının fiziksel ve zihinsel sağlıklarını korumalarına yardımcı olabilir. Bu, işyerinde motivasyonu artırabilir, iş tatminini artırabilir ve işten kaynaklanan tükenmişliği azaltabilir. Aynı zamanda aile, arkadaşlar ve kişisel ilgi alanlarına daha fazla zaman ayırmak için fırsat oluşturabilir.

## 1. Giriş

Bugün, iş ve aile yaşamı arasındaki ilişki ve her birinin diğeri üzerindeki etkisi konusunda her zamankinden daha fazla endişe duyulmaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Osmaneli Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, abdulkadir.ertas@bilecik.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1201-9430

Çalışma koşulları giderek daha yoğun hale gelirken, bireylerin sosyal hayatlarındaki sorumluluklar da artmaktadır. İş yaşamında ortaya çıkan olumsuzluklar, genellikle bireylerin kişisel yaşantılarına da olumsuz şekilde yansımaktadır. İş ve yaşam dengesi kavramı, bu iki yaşam alanında dengenin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu alandaki araştırmalar on dokuzuncu yüzyılın başlarında başlamıştır. İşçi-işveren ilişkileri, yıllar içinde büyük ölçüde değişmiştir. Buna bağlı olarak bir çalışanın ailesine ayırabileceği zaman da değişmiştir. İşten beklentilerin artması, işyerinde geçirilen zamanın miktarı, artan rekabet, yaşam tarzı ve demografik faktörler, kadınların artan istihdam oranı, iş ve yaşam dengesini sağlamak için tanımlanmış bir politikaya ve iyi tasarlanmış politikalara duyulan ihtiyacın artmasına neden olmuştur Evin geçimini sağlayan tek bir erkek kavramı değişmiştir ve iş ve yaşam dengesinde bir paradigma değişimi olmuştur (Shivakumar ve Pujar, 2016).

Sağlık kurumlarında çalışanlar için iş yaşamıyla kişisel yaşam arasında sağlıklı bir denge kurmak, günümüzün hızla değişen ve yoğun tempolu dünyasında her zamankinden daha önemlidir. Sağlık sektörü, insan sağlığını koruma ve iyileştirme misyonuyla yola çıkan kutsal bir sektördür. Ancak bu yüksek amaçla çalışmak, sağlık kurumlarında çalışanları her geçen gün daha fazla zorlayan karmaşık bir denklemin parçası haline getirmektedir. Sağlık çalışanları, hastaların sağlığını korumak ve tedavi etmek için büyük bir özveriyle çalışırken, kendi sağlıklarını ve iş-yaşam dengelerini sürdürmekte zorluklar yaşamaktadırlar. Bu çalışmada, sağlık kurumlarında çalışanların iş yaşam dengesi konusundaki zorlukları ve bu zorlukların üstesinden gelmek için kullanabilecekleri stratejileri ve iyileştirme yolları ele alınmaktadır. Sağlık çalışanları, yüksek iş yükü, duygusal zorluklar, sürekli değişen çalışma saatleri ve iş stresi gibi pek çok zorlayıcı faktörle karşı karşıyadırlar. Bu zorluklar hem bireylerin hem de kurumların sağlık hizmetlerindeki etkinliğini ve hizmet kaliteni etkileyebilir.

İş-yaşam dengesi, iş ve yaşam tarzı hedefleri arasında denge sağlamaya yönelik çağdaş bir kavramdır. Çünkü bu kavram modern iş dünyasında ve yaşam tarzlarında insanların iş ve özel yaşamlarını dengelemeye olan ihtiyacını ifade eder. Günümüzdeki yoğun iş temposu, teknoloji kullanımı ve çalışma koşulları gibi faktörlerle ilişkilendirilerek geliştirilmiş ve önemli bir konu haline gelmiştir. İş yaşam dengesi, tam olarak tanımlanmış olmasa da sağlık çalışanlarının mutlu ve sağlıklı olabilmeleri için iş ve ev yaşamı deneyimlerinin bir denge içinde olması gerektiğini öne sürer. Sağlık çalışanları, sık sık iş ve iş dışındaki yaşamları arasında bir denge eksikliği yaşadıklarını belirtirler (Mullen, 2015).

## 2. İş Yaşam Dengesi

İnsanlar, hayatlarında birden çok farklı rolü aynı anda üstlenmeye çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Hem bir anne-baba olmanın sorumluluğunu taşıyorlar, hem de herhangi bir işletmede çalışan olarak görevlerini yerine getirmektedirler. Aynı zamanda iş yerindeki pozisyonlarında ast olarak çalışırken, evde ise anne-babalarına yardımcı ve destekleyici bir rol üstleniyorlar. Bu çok yönlü rol çeşitliliği, bireyler üzerinde hem fiziksel hem de psikolojik olarak zorlayıcı bir strese sebep olmaktadır. Özellikle iş yaşamında gereken düzenlemeleri, kişisel yaşamlarını dikkate almadan yapmaya çalıştıklarında, önemli sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda, iş yaşam dengesi kavramı, özel yaşam ile iş yaşamını bir arada sürdürmenin zorluklarına vurgu yaparak, günümüz çalışanları için son derece önemli bir olgu olarak öne çıkmaktadır (Genç vd., 2016).

İş-Yaşam Dengesi, on dokuzuncu yüzyılda işçilerin fabrikalardaki uzun çalışma saatlerine karşı başlattıkları uzun bir kampanyanın ardından ortaya çıkmıştır (Hogarth & Bosworth, 2009). Bu durum, çeşitli işçi sendikalarının azami çalışma saatlerinin sınırlandırılması için kampanya yürüttüğü yirminci yüzyılın başlarına kadar devam etmiştir (Khateeb, 2021). Toplumsal yaşamın ilk dönemlerinde genellikle tüm aile evde ya da evlerinin etrafında geçimlerini sağlamak için çalışmaktaydı (Carlson vd., 2005). Sanayileşme öncesi dönemde ticaret ve zanaat işlerinin büyüyen boyutu işyeri ve aile yaşamını kısmen birbirinden ayırmıştır. 1800'lerin ortalarındaki sanayi devrimi sırasında seri üretim için makinelerin kullanılması, fabrikaların evden uzakta kurulmasını gerektirmiştir. Fabrikalardaki işgücünün çoğunluğunu erkekler oluştururken, ev işleri ile öncelikle evde kalan kadınlar ilgilenmiştir (Voydanoff, 2014). 18. yüzyılın sonları ve 19. yüzyılın başlarında iş bölümü nedeniyle ve 19. yüzyılın başları ve 1950'ler arasında teknolojik faktörler nedeniyle (fiziksel güce bağlı olan ve erkeklere işyerinde kadınlara göre avantaj sağlayan) iş ve aile arasındaki ayrım daha da belirgin hale gelmiş ve erkekler eve ekmek getirenlerin ana rolünü üstlenirken, kadınlar ev ve aile işlerinin sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısının başlarında teknolojik gelişmelerin fabrikalardaki fiziksel güce olan bağımlılığı azaltması ve böylece kadınların işgücüne daha fazla katılımını kolaylaştırması nedeniyle cinsiyet ayrımı tersine dönmüştür (Snooks, 1996). Küresel işgücünde kadınların sayısı arttıkça, 1980'ler ve 1990'lar, öncelikle çalışan anneleri desteklemek için iş-yaşam programları sunan şirketlerin sayısının artmasına tanık olmuştur. Daha sonra bu tür programlar cinsiyete özel olmayan programlara dönüşmüş ve 21. yüzyılın ilk yıllarında yaşamın diğer kazanımlarını da kadınlara tanımıştır (Lockwood, 2003).

İş-yaşam dengesi ifadesi ilk olarak 1970'lerin ortalarında kişinin iş ve özel hayatı arasındaki dengeyi tanımlamak için kullanılmıştır (Borah ve Bagla, 2016). İş-yaşam dengesi, gelirin önemli bir rol oynadığı toplumlarda iş ve iş dışı kurumsal ve kültürel zaman ve mekân arasındaki ilişkiyi açıklayan bir yapıdır (Gregory ve Milner, 2009). Son birkaç yılda iş-yaşam dengesine olan ilgi artmış ve birçok kuruluş çalışanlarının iş ve yaşam dengesini korumak için proaktif adımlar atmıştır. İş yaşam dengesi kavramının henüz genellikle belirsiz ve karmaşık bir kavramdır ve bu nedenle evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı yoktur. Greenhaus, H.J., Collins, M.K. ve Shaw, D.J. (2003), iş yaşam dengesini, “bir bireyin iş rolüne ve aile rolüne eşit derecede angaje olması ve her iki alanda da tatmin olması” olarak tanımlar. Bu, iş yerinde memnuniyet olduğunda ve çalışan verimli bir şekilde çalışabildiğinde olumlu iş yaşam dengesinin var olduğu söylenir çünkü bireyin oynadığı rollerde minimum çatışma vardır (Shivakumar ve Pujar, 2016).

Greenhaus ve diğerlerine (2003) göre, iş yaşam dengesi aşağıdaki hayati ve birbiriyle ilişkili bileşenlerle tanımlanabilir:

- **Zaman dengesi**, işte ve evde geçirilen zaman arasındaki denge, çalışanın profesyonel ve kişisel rollerine ayırdığı zaman miktarındaki denge.
- **Katılım dengesi**, çalışanın mesleki ve kişisel rollerine orantılı duygusal katılım düzeyi.
- **Memnuniyet dengesi**, bireyin bir çalışan ve bir aile üyesi olarak hissettiği memnuniyetin miktarı.

İş-yaşam dengesi, “bir çalışanın hem iş hem de iş dışı yaşam alanlarında kendini tatmin olmuş hissetme ve ihtiyaçlarının karşılanma derecesini” ifade eder. (Rife vd., 2015). Birey daha iyi bir iş yaşam dengesi deneyimlediğinde, kendini iyi hisseder, daha fazla iş tatmini yaşar ve bu da daha yüksek verimlilik, daha az devamsızlık ve daha az işten ayrılma gibi işle ilgili olumlu davranışlara yol açar. İş-yaşam dengesi, iş yerinin talepleri ile aile, arkadaşlar ve kişinin özel hayatından beklentilerinin birlikte yönetilmesini gerektirir. Günümüz çalışanı, kişisel hayatını daha iyi yönetebilmek için kendisine verilen sorumluluklara daha fazla dahil olmak ve kontrol etmek istemektedir. Yapılan çalışmalar, iş-yaşam dengesi arayışında olan çalışanların, fizyolojik ve sosyolojik taleplerine öncelik verebilmek amacıyla iş ve özel yaşamlarını yönetmek için çeşitli yollar aradıklarını göstermektedir. Ancak çalışanın yaşı, teknolojik gelişmeler, işyeri değişiklikleri ve kurumların etkin olmayan yönetimi bu tür bir önceliklendirme sürecinde engel teşkil edebilmektedir (Shivakumar ve Pujar, 2016).

İş-yaşam dengesi konusunun sektör ya da mesleğe bağlı olmaktan ziyade bireye bağlı olması muhtemel olmakla birlikte, aşırı iş yükü ya da stres, düzensiz ya da esnek olmayan çalışma programları ve uzun çalışma saatleri gibi bazı ortak faktörlerin dengenin sağlanması daha büyük zorluklara yol açma olasılığının daha yüksek olduğu düşünölmektedir (Nelson ve Tarpey, 2010). Fakat iş özelliklerinin algılanan iş-yaşam dengesinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade eden çalışmalarda vardır. Çünkü iş özellikleri, çalışanın çatışan talepler arasında pazarlık yapma özgürlüğünü belirlemektedir. Ancak, araştırmalar iş özellikleriyle ilgili olarak karışık sonuçlar ortaya koymuştur. Yapılan bir çalışmada, üst düzey mesleklerin aile yaşamına daha uyumlu olduğunu göstermektedir (Glass ve Camarigg, 1992). Bazı araştırmalar, iş taleplerinin rol dengesini etkilediğini bulurken, bazı araştırmalar iş yerinde daha fazla zamanlama esnekliğinin refahla olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Borah ve Bağla, 2016).

İş-yaşam dengesi, sadece çalışanları değil, aynı zamanda kurumları da yakından ilęilendiren bir konudur. Bu denge hem kişisel hem de örgütsel faktörler tarafından etkilenebilecek karmaşık bir yapıya sahiptir. Bireylerin sahip olduğu kişisel özellikler hem kendi yaşamlarını hem de iş yaşamlarını şekillendirir. Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kariyer planlaması gibi kişisel faktörler, iş-yaşam dengesini büyük ölçüde etkileyebilir. İş-yaşam dengesini anlamak için kurumların sahip olduğu faktörler de kritik bir rol oynar. Örgütlerdeki rol atışması, yönetim tarzı, aşırı iş yükü, çalışma ortamının fiziksel koşulları ve çalışanlar arasındaki potansiyel çatışmalar gibi örgütsel faktörler, iş-yaşam dengesine etki eden unsurlar olarak ön plana çıkar. Bu bağlamda, iş-yaşam dengesi sadece bireylerin kişisel tercihlerine dayalı bir olgu değildir, aynı zamanda örgütlerin politikaları ve uygulamalarıyla da yakından ilişkilidir. İş-yaşam dengesi sağlayan ve destekleyen bir kurumsal kültür ve yapı oluşturmak hem çalışanların hem de kurumların uzun vadeli başarısını etkileyebilir. Bu nedenle iş-yaşam dengesi hem kişisel hem de örgütsel düzeyde büyük bir öneme sahiptir ve dikkatle yönetilmesi gereken bir konudur (Özcan ve Bayarçelik, 2020). Bir örgüt, iş-yaşam dengesi kurmayı hedeflerken, çalışanların öncelikli amaç ve hedefinin aile ve sosyal yaşam standartlarını yükseltmek olduğunu hatırd tutmalıdır. Bu nedenle, çalışanların örgüt içindeki katılımının temel nedeninin bu olduğu ve bu bağlamda aile ve sosyal yaşama verilen değerin vurgulanması büyük önem taşımaktadır (Mazur-Wierzbicka, 2015). Bu bakış açısına göre, işverenler çalışanların aile ve sosyal yaşamlarını önemsemediğini göstererek onlara değer katmayı amaçlamalıdır. Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel hedeflere olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırabilir, böylece hem iş hem de kişisel yaşamda başarılı olmalarına katkı sağlar. İş ve kişisel yaşam arasında denge

sağlandığında hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçlar ortaya çıkabilir. Ancak, iş-yaşam dengesi sağlanamazsa, bu durum hem bireysel hem de örgütsel başarıyı olumsuz etkileyebilir (Sağır ve Telli, 2023).

Gün içinde farklı rolleri üstlenen bireyler, iş ve aile yaşamları arasındaki dengeyi kurmaya çalışırken, bu dengeyi sağlamada destekleyici faktörlerin ve politikaların önemini anlamışlardır. İşverenler için, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olacak esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri ve destekleyici aile politikaları gibi önlemler, çalışanların daha mutlu, verimli ve dengeli bir yaşam sürdürmelerine yardımcı olabilir. Sonuç olarak, günümüzde iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi kurmak, çalışanlar için büyük bir mücadele olabilir. Ancak iş yaşam dengesi hem bireylerin hem de işverenlerin dikkatle ele alması gereken bir kavramdır, çünkü bu denge, çalışanların mutluluğu ve iş yerlerindeki başarı üzerinde derin etkilere sahiptir (Genç vd., 2016).

## 2.1. İş Yaşam Dengesi Kuramları

İş yaşamı ve kişisel yaşam arasındaki denge, günümüzün çalışma dünyasında giderek daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Çalışanlar, iş yerindeki beklentileri ve kişisel hayatları arasında bir denge kurmaya çalışırken, işverenler de bu dengeyi desteklemek ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmak amacıyla çeşitli politika ve uygulamalara yönelmektedirler. İşte bu dengeyi anlamak ve yönetmek için ortaya çıkan teorik çerçeveler, iş yaşam dengesi kuramları olarak adlandırılır. İş yaşam dengesi kuramları, iş ve kişisel yaşam arasındaki etkileşimi, çatışmayı, dengeyi ve bu dengeyi sağlamak için geliştirilen stratejileri inceleyen teorik yaklaşımlardır. Bu kuramlar, bireylerin ve iş yerlerinin iş-yaşam dengesini daha iyi anlamalarına yardımcı olurken, çalışma koşullarını ve politikalarını geliştirmek amacıyla kullanılırlar.

İş-yaşam dengesi konusunda yapılan araştırmalar, genellikle iş-yaşam dengesi kavramını daha iyi anlamak ve bu dengeyi sağlamak amacıyla çeşitli teorik yaklaşımları inceleyerek ele almaktadır. Bu çalışmalar, iş ve kişisel yaşam arasındaki dengeyi anlamak ve bu dengeyi etkileyen faktörleri açıklamak için aşağıda açıklanan temel kuramsal temellere dayanmaktadır (Yıldırım, 2017).

### 2.1.1. Telafi (Dengeleme) Kuramı

Staines (1980), iş ve aile arasındaki ilişkiyi telafi kuramı ile açıklamıştır. Telafi kuramı, iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki ilişkinin zıt ve olumsuz bir etkileşim içinde olduğunu öne sürmektedir (Chacko, 1983). Bu teori, çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları talepler ile kişisel yaşamdaki

beklentiler arasında bir uyumsuzluk ve çatışma olduğunu vurgulamaktadır. Telafi teorisine göre bir çalışan, yaşamının bir yönündeki (bu durumda iş veya aile) açığı diğer yönüyle telafi etmeye çalışır, yani diğer yöne daha fazla kaynak harcar. Sıkıcı ve ilgi çekmeyen işlerde çalışan kişiler, tatmin edici ve ilgi çekici iş dışı faaliyetlerde bulunarak bu yoksunlukları telafi etmeye çalışabilir. Tersine, bireyler işlerinin yeterli tatmin ve katılım sağladığını ve iş dışında ek tatmin ve katılım aramadıklarını görebilirler (Elizur, 1991).

### 2.1.2. Çatışma Kuramı

Greenhaus & Beutell (1985), iş ve yaşam yönlerinin doğası gereği zıt olduğunu ve çaba ve zaman gerektiren bu iki yönün bireyin dikkati için rekabet ettiğini belirten çatışma kuramını ortaya atmıştır. Çatışma teorisi, bir ortamda elde edilen memnuniyetin veya başarının diğer ortamda fedakârlık gerektirdiğini ve bu iki ortamın farklı normlar ve gerekliliklere sahip olduğu için uyumsuz olduğunu öne sürer. Özellikle bazı araştırmacılar, aile sorumluluklarının iş yerinde devamsızlık, geç kalmalar ve verimlilik eksikliği gibi faktörlerin temel belirleyicisi olarak görüldüğünü belirtmektedirler (Zedeck ve Mosier, 1990).

Greenhaus ve Beutell (1985) tarafından yapılan çalışmada, çatışma kuramı üç temel kategoriye ayrılmaktadır:

**Zamana Bağlı Çatışma:** Bu tür çatışma, bireyin iş ve kişisel yaşamı arasında ayrılan zamanın, her iki alanda da gerektiği gibi kullanılmasının zor olduğu durumları ifade eder. İşteki çalışma süresi, esnek çalışma saatleri, evlilik durumu, çocuk sahibi olma, eşin çalışma durumu gibi faktörler, zamana bağlı çatışmalara neden olabilir.

**Gerilime Dayalı Çatışma:** Bu tür çatışma, iş veya aile yaşamında yaşanan duygusal stresin, bireyin diğer yaşam alanındaki rolünü yerine getirmesini zorlaştırdığı durumları ifade eder. Çalışanın işte veya aile yaşamında deneyimlediği düş kırıklığı, üzüntü, sinirlilik gibi duygusal deneyimler gerilime dayalı çatışmanın bir parçası olabilir.

**Davranışa Dayalı Çatışma:** Bu çatışma türü, bireyin iş ve kişisel yaşamdaki rollerin gerektirdiği farklı davranışlar arasındaki uyumsuzluğu ifade eder. Kişi, iş ve özel yaşamında farklı davranışlar sergilemek zorunda kaldığında, bu durum çatışmalara ve davranış karmaşasına yol açabilir.

### 2.1.3. Sınır Kuramı

Sınır kuramı, Nippert-Eng'in (1996) insanların iş ve kişisel yaşamlarına anlam yüklemeye ve bu iki alan arasındaki geçişi nasıl dengelemeye



çalıştıklarını incelediği sosyolojik bir çalışmaya dayanmaktadır. Bu kuram, bireylerin iş ve iş dışı yaşamları arasında psikolojik, fiziksel ve davranışsal sınırlar olduğunu vurgular, ayrıca bu iki alanın birbirinden farklı ve ayrı olduğunu öne sürer. (Allen, Cho ve Meier, 2014). Sınır kuramı, çalışanların deneyimledikleri dünyayı daha iyi anlayabilmeleri ve sınıflandırabilmeleri için sınırlar oluşturma, koruma ve değiştirme konusuna odaklanır (Ashforth, Kreiner ve Fugate, 2000). Sınır kuramı, çalışanları iki ana kategoriye ayırır: “Parçalayıcılar” ve “Bütünleştiriciler”. Parçalayıcılar, iş ve kişisel yaşam arasında net bir sınır çizerler. İşleri işte kalır ve işten ayrıldıklarında kişisel yaşamlarına odaklanırlar. Bu grup, iş ve kişisel yaşam arasında kesin bir ayrımı tercih eder ve bu sınırların ihlal edilmemesini önemserler. Bütünleştiriciler ise, iş ve kişisel yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırır ve bu iki alanı daha fazla birleştirmeye çalışırlar. İşteki deneyimlerini kişisel yaşamlarına entegre etmeye çalışır ve iş yaşamı ile kişisel yaşam arasında daha fazla uyum sağlamaya çalışırlar (Nippert-Eng, 1996). İş-yaşam dengesini daha iyi anlamak ve yönetmek için sınır kuramı, çalışanların tercihlerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak daha etkili çözümler bulmalarına yardımcı olabilir.

#### 2.1.4. Yayılma Kuramı

İlk olarak Wilensky (1960) tarafından ortaya atılan yayılma kuramı, iş ve iş dışı alanların bir bireyin sosyal deneyim algısının sınırsız olduğu bir yaklaşıma dayanır. Bu kurama göre, iş yaşamındaki deneyimler, kişinin iş dışı yaşamına bir tür ‘uzantı’ olarak etki eder. İş ve kişisel yaşam arasında sık sık etkileşim olduğunu ve bu etkileşimin bir bireyin genel deneyimlerini şekillendirdiğini kabul eder. Bu nedenle, iş yaşamındaki olumlu veya olumsuz deneyimler, kişinin iş dışı yaşamını da etkiler. Yayılma iki ana kategoride incelenir: Pozitif Yayılma ve Negatif Yayılma olarak karakterize edilmiştir. Pozitif yayılma literatürde çeşitli isimler altında görünmektedir, bunlar genişleme, genelleme, aşinalık, kimlik, izomorfizm, süreklilik ve uyumluluk gibi terimleri içerir (Staines, 1980). Pozitif yayılma, bir alandaki olumlu deneyimlerin başka bir alanda tatmin ve başarı ile sonuçlanmasını ifade eder (Kumar ve Janakiram, 2017). Öte yandan, negatif yayılma, literatürde kontrast, tamamlayıcılık, zıtlık, yeniden canlanma ve heteromorfizm gibi farklı isimlerle de anılan bir diğer türdür ve iş ile iş dışı alanlar arasındaki ilişkinin zıt olduğunu ifade eder (Staines, 1980).

#### 2.1.5. Zenginleştirme Kuramı

Zenginleştirme kuramı, Powell ve Greenhaus (2006) tarafından geliştirilmiş olup iş ile aile arasındaki bağlantıları ve bu bağlamda yaşam kalitesini artıran süreçleri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kuram, bir



roldeki deneyimin, başka bir roldeki yaşam kalitesini artırma sürecini tanımlar. Zenginleşme, yaşamın zorluklarıyla yüzleşen bireyler için faydalı olan kaynakların ve deneyimlerin edinilmesini temsil eder. Dolayısıyla, zenginleştirme teorisi bir alandaki rol performansının artırılmasının başka bir alandaki kaynakların kazanılmasına bağlı olduğunu öne sürer (Khateeb, 2021). Powell & Greenhaus (2006) zenginleşmenin iki yoldan biriyle gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir; Duygusal yol ve Araçsal yol. Duygusal iş-yaşam zenginleşmesi, çalışanlar iş ve aile arasında olumlu davranış ve duyguları transfer ettiklerinde ortaya çıkar. Araçsal iş-yaşam zenginleşmesi ise bir alanda kazanılan beceri ve davranışların bireyin başka bir alandaki performansını ve etkinliğini artırmasıyla ortaya çıkar. Powell ve Eddleston (2011), bu karışıma aile kaynaklı zenginleşmeyi de dahil eder. Aile kaynaklı zenginleşme, bir çalışanın aile üyelerinin ona işinde destek sağlaması ve yardımcı olması sonucunda meydana gelir.

#### **2.1.6. Kolaylaştırma Kuramı**

Kolaylaştırma kuramının başlangıcı, Barnett (1998) tarafından yürütülen ve iş-yaşam uyumunu tanımlarken kolaylaştırma fikrini ortaya atan çalışmaya dayanmaktadır. Kolaylaştırma, “Bir rolle bağlantılı kaynakların diğer role katılımı geliştirdiği ya da kolaylaştırdığı bir etkileşim biçimi” olarak tanımlanmaktadır (Voydanoff, 2004). Bir roldeki katılım, deneyimlerin artırılmasına, becerilerin öğrenilmesine ve başka bir role geçişi kolaylaştıran fırsatların elde edilmesine yol açma derecesi olarak da tanımlanır. Kolaylaştırma kuramının merkezinde, belirli bir rolde performans göstermenin başka bir role katılım sayesinde daha kolay hale gelmesi yer almaktadır (Khateeb, 2021). Wayne, Grzywacz, Carlson ve Kacmar (2007) kolaylaştırmanın katılım, kazanımlar ve gelişmiş işlevsellik olmak üzere üç bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra, katılımın bir bireyin ilgili faaliyetlere ne kadar yatırım yaptığı derecesi olarak tanımlandığı bilinmektedir. Bu yatırımlar kazançlarla sonuçlanabilir ve genellikle gelişim kazançları (beceri, bilgi edinimi gibi), duygusal kazançlar (ruh halindeki değişiklikler gibi), sermaye kazançları (parasal, sağlık ve sosyal varlıklar gibi) ve verimlilik kazançları olarak adlandırılır. Gelişmiş işlevsellik, problem çözme gibi bir alandaki performans için temel olan işlevlerdeki gelişmeler olarak tanımlanmaktadır.

#### **2.1.7. Bölünme ve Bütünleşme Kuramı**

Nippert-Eng, (1996) tarafından geliştirilen bu kuram, iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki ilişkiyi iki ana kavram üzerinden açıklamaya çalışır: bölünme ve bütünleşme. Bölünme, iş ve iş dışı alanların birbirini etkilemediğini ve

iki alanın birbirinden farklı olduğunu ifade eden bir kuramdır. İş ve yaşam arasındaki bölünme, insanların yaşam alanında işle ilgili ruh hallerini, davranışlarını ve alışkanlıklarını bastırdıklarında ve kişisel davranışlarını, duygularını, düşüncelerini veya zevklerini kısıtlayarak işte benzer şekilde davrandıklarında ortaya çıkmaktadır (Guest, 2002). Dolayısıyla bölünme, iş ve yaşam alanlarının birbirinden tamamen ayrılmasıdır. Entegrasyon kuramı, iş ve iş dışı yaşam arasında esnek sınırların varlığının daha sağlıklı bir aile yaşamı, iş yaşamı ve toplum yaşam alanlarını kolaylaştırabileceğine dair bütüncül bir görüşü ifade etmektedir (Clark, 2000). ‘Bölümleyiciler’ ve ‘Bütünleştiriciler’ arasında ayrım yapan çalışmalar vardır. Zihinsel bir çit oluşturarak iki alanı birbirinden ayrı tutmaya çalışan bireyler ‘Bölümleyiciler’ olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler işi işyerinde, evi de evde tutarlar. ‘Bütünleştiriciler’ ise iki alan arasındaki engelleri kaldırırken her iki alanın unsurlarını bütünleştiren bireyler olarak tanımlanmaktadır (Khateeb, 2021).

### **2.1.8. Araçsallık Kuramı**

Bir birey için yaşamın belirli bir alanı öncelikli alan olduğunda, bu genellikle diğer yaşam alanında arzu edilen bir sonuca ulaşmak anlamına gelir. Araçsallık kuramı, çalışanların özel yaşamlarında tatmin ve başarı sağlamak için çalışma yaşamındaki faaliyetlerini bilinçli bir şekilde geliştirme amacını ifade eder (Burke, 1986). Yani, işleri sadece gelir kaynağı olarak değil, aynı zamanda özel yaşamlarını zenginleştirmek ve desteklemek amacıyla kullanırlar. Araçsallık kuramı, bireylerin iş ve özel yaşam arasında denge kurmaya çalışırken, işlerini özel yaşamlarına hizmet eden bir araç olarak kullanma eğiliminde olduklarını öne sürer. Bu kuram, çalışanların işlerini sadece iş yerinde başarılı olmak için değil, aynı zamanda aileleri, hobileri ve kişisel mutlulukları için de bir kaynak olarak gördüklerini vurgular (Evans ve Bartolomé, 1984).

### **2.1.9. Merdiven Kuramı**

Merdiven teorisi (Bird, 2006), iş-yaşam dengesinin iki temel yönünü önererek bu dengeyi açıklamaktadır: bireysel düzeydeki birinci yön ve kurumsal düzeydeki ikinci yön. Bu iki yön, iş-yaşam dengesini oluşturan temel unsurları temsil eder. Kurumsal düzeydeki yön, işverenin çalışanlara yönelik sorumluluklarını ifade ederken, bireysel düzeydeki yön ise çalışanların kuruma karşı sorumluluklarını temsil eder. Bu iki yön, kâr, gelir, bağlılık, müşteri hizmetleri, moral, üretkenlik, elde tutma ve işe alım basamakları ile birleşir. Bir çalışan için iş-yaşam dengesi yolculuğu işe alım süreci ile başlar ve son adımda kâr ile tamamlanır. Bu dengeyi sürdürebilmek için her iki yönün de uyumlu bir şekilde işlenmesi önemlidir.

İş yaşamı dengesi kuramları, iş ve özel yaşam arasındaki ilişkiyi anlamak ve açıklamak için önemli bir çerçeve sunar. Bu kuramlar, bireylerin iş yaşamı ve özel yaşamı nasıl dengelediğini ve bu dengeyi nasıl sağladıklarını anlamaya çalışır. Bu kuramlar, iş yaşamının özel yaşam üzerindeki etkilerini ve özel yaşamın iş yaşamına nasıl katkı sağlayabileceğini incelemek için önemli bir araçtır. İş-yaşam dengesinin kişiselleştirilmiş bir yaklaşım gerektirdiği unutulmamalıdır, çünkü her bireyin ihtiyaçları ve tercihleri farklıdır. Bu kuramlar, iş-yaşam dengesinin daha iyi anlaşılmasına ve bireylerin daha tatmin edici bir yaşam deneyimi yaşamalarına katkı sağlar.

### 3. Sağlık Kurumlarında Çalışma Şartları ve Zorlukları

Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar, yapısal ve işlevsel olarak son derece karmaşık kuruluşlardır (Aslan vd., 2004). Sağlık çalışanlarının çalışma koşulları, genellikle zorlu ve yoğun bir şekilde geçen iş günlerini içerir. Bu çalışanlar, hastaların sağlık durumlarını izlemek, tedavi etmek ve bakım sağlamak gibi kritik görevleri yerine getirirler. Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi hastaneleri, aşırı çalışma, personel yetersizliği, sıkı programlar, evrak işleri, karmaşık veya arızalı ekipmanlar, karmaşık yetki ve beceri hiyerarşileri, bağımlı ve talepkâr hastalar ve hasta ölümleri nedeniyle karmaşıklaşan yaşamı tehdit eden yaralanma ve hastalıkları içeren potansiyel tehlikelerle çalışmak için en stresli yerlerden bazıları olarak tanımlanmaktadır (Mullen, 2015). Sağlık sisteminin ‘gözleri ve kulakları’ olan önde gelen sağlık çalışanları genellikle hastanelerde, kliniklerde veya evde hastaların duygusal refahını ve fiziksel sağlığını anlık olarak gözlemleyen kişiler olarak görev yapmaktadırlar (Stone, 2004). Araştırmalar, kişisel bakımın yanı sıra yeni doğanlara, çocuklara, gençlere, yaşlılara ve kronik rahatsızlıkları veya engelleri olanlara günlük veya bazen gün aşırı sağlıkla ilgili yardım sağladıklarını göstermektedir (Patel vd., 2014). Ancak önde gelen sağlık çalışanları sık sık kötü çalışma koşullarına (düşük ücretler, yetersiz sosyal haklar ve yetersiz personel istihdamı gibi) ve %200’e kadar yüksek işgücü devir oranlarına maruz kalmaktadırlar (Zarska, 2021). Bu durum, sağlık çalışanlarının işlerinin fiziksel ve duygusal olarak yorucu olabileceği ve bu nedenle tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve iş memnuniyeti gibi faktörlerin etkilenebileceği anlamına gelir. Ayrıca, sağlık çalışanları sıklıkla duygusal yüklerle de karşı karşıyadır. Acil durumlar, hastaların acıları ve ölümle karşılaşma gibi durumlar, çalışanların duygusal sağlığını etkileyebilir. Aynı zamanda, bu çalışanlar hastaların ve ailelerinin endişeleriyle başa çıkmak zorunda kalır ve bu da psikolojik yorgunluğa neden olabilir. Bununla birlikte, doktorlar ve hemşirelere odaklanan birçok araştırmaya rağmen, genellikle düşük ücretli olan bu ön saflardaki işgücünün çalışma koşulları, sundukları bakımın kalitesi ve hastaların sonuçları

üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çok az çalışma yapılmıştır (Avgar vd., 2016). Çalışma koşulları, sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetini artırabilir ve tükenmişlik hissine yol açabilir. Bu koşullar, sağlık sistemi içindeki sağlık profesyonellerinin genellikle görmezden gelindiği veya yeterince takdir edilmediği bir hisse yol açabilir.

Uluslararası Çalışma Örgütü, sağlık sektöründe çalışanları beş ayrı grupta sınıflandırmaktadır. Bu gruplar şunlardır (Saygun, 2012):

1. Doktorlar, diş hekimleri, eczacılar, biyologlar, psikologlar, diyetisyenler, fizyoterapistler gibi yüksek eğitilmiş profesyoneller.
2. Hemşireler, ebeler ve sağlık memurları.
3. Radyoloji teknisyenleri, ameliyathane ve anestezi teknisyenleri, diş teknisyenleri, odyoloji teknisyenleri, EEG, EKG teknisyenleri gibi teknik personel.
4. Sağlık kuruluşlarında çalışan, ancak sağlık eğitimi ve formasyonu olmayan kişiler, örneğin sekreterler, temizlik görevlileri, şoförler.
5. Diğer profesyonel mesleklerde çalışanlar.

Bu sınıflandırma, sağlık sektöründeki çalışanları çeşitli uzmanlık alanlarına ve eğitim seviyelerine göre gruplandırarak, işgücü planlaması ve sağlık politikalarının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. IOSH (Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Derneği), sağlıklı ve güvenli bir hastane ortamını, iş yürütme süreçlerinde sağlığa zarar veren fiziksel, kimyasal, biyolojik ve ergonomik tehlikelerin ve risklerin olmadığı, bunlara bağlı meslek hastalıkları ve iş kazalarının meydana gelmediği bir durum olarak tanımlamaktadır. NIOSH (Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü) ve OSHA (İşçi Sağlığı ve Güvenliği İdaresi), bu koşulun sağlanmasında çalışma ortamının ve iş kaynaklı tehlikelerin belirlenmesinin, çalışma koşullarının düzenlenmesinin ve çalışma ilişkilerinin sağlık çalışanlarının lehine olması gerektiğine dikkat çekmektedir (Özkan ve Emiroğlu, 2006).

Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Çalışma Örgütü, 2010 yılında gerçekleştirdikleri ortak bir toplantıda sağlık çalışanlarının korunması konusuna özel önem vermişlerdir. Bu çerçevede, sağlık alanında çalışanlara yönelik bir politika kılavuzu hazırlanmış ve HIV ile tüberküloz gibi hastalıkların önlenmesi, tedavisi ve bakımı için özel kılavuzlar geliştirilmiştir (WHO, 2010). Türkiye’de sağlık alanındaki yasal düzenlemeler arasında öne çıkanlardan biri, Sağlık Bakanlığı tarafından 2009 yılında yayınlanan “Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanması ve Korunmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ”dir. Aynı zamanda

2011 yılında Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan “Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanmasına Dair Yönetmelik,” sağlık kurumlarının, çalışan güvenliği programlarını hazırlama, sağlık taramalarını gerçekleştirme, engelli çalışanlar için düzenlemeler yapma, kişisel koruyucu önlemleri alma, fiziksel saldırıları önleme, enfeksiyon kontrolü ve radyasyon güvenliği gibi konularda belirli yükümlülüklerle sahip olmalarını gerektirmiştir (Özkan ve Emiroğlu, 2006). Bu düzenlemelerin yanı sıra, sağlık çalışanlarının mesleki risklerle başa çıkma olasılığı, mesleklerine, yaptıkları işe ve çalıştıkları bölgeye göre değişmektedir. Örneğin, lateks eldiven kullanımı lateks alerjisi riskini artırabilirken, bazı teknik işler sırasında deri ve solunum yoluyla maruziyet riski bulunmaktadır (Abbasoğlu vd., 2006).

Teknik elemanlar ve mutfak çalışanları için ısı, elektrik ve gürültü gibi fiziksel riskler öne çıkarken, kat hizmetlileri kas-iskelet sistemi sorunlarına daha yatkın olabilirler. Ayrıca, sağlık personelinin hasta ve hasta materyali ile teması, riskleri artırabilir. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının meslekleri ve çalışma alanları göz önüne alınarak uygun koruyucu önlemlerin alınması büyük bir önem taşımaktadır (Özkan ve Emiroğlu, 2006).

#### 4. Sağlık Kurumlarında İş Yaşam Dengesi

İşletmelerin sınıflandırmalarında kullanılan geleneksel sınıflandırmalardan biri de faaliyet alanlarına göre işletmelerdir. Hizmet sektörü de bu sınıflandırmanın içerisinde yer almaktadır. Sürekli artan rekabette hizmetler, şirketlerin yenilik yapmasına ve farklılaşmasına yardımcı olmaktadır. Bazı hizmetler somuttur, örneğin bir güzellik salonundaki, bir klinikteki, bir ameliyattaki hizmet, çünkü kişinin fiziksel olarak dahil olduğu bir prosedürle ilgilenirler. Bir diğer hizmet kategorisi ise mal ve ürünlerin satışını sürdürmeyi ve desteklemeyi amaçlayan hizmetlerdir; örneğin bir hastanede temizlik hizmetleri, bir alışveriş merkezinde bakım hizmetleri vb. sunulan hizmetlerin kalitesi, rekabetçi bir pazarda farklılaşma ve rekabet avantajı kaynağı haline gelir (Shivakumar ve Pujar, 2016). Hizmetler deneyimseldir ve bu nedenle kuruluşun başarısı büyük ölçüde çalışanlar tarafından sunulan hizmetin türüne bağlıdır. Hizmet deneyiminin olumlu olması, çalışanın davranışının müşterinin beklentilerini karşıladığının bir göstergesidir. (Walz ve Niehoff, 2000). Çünkü müşterinin kuruluşla ilgili hatırladığı şey, çalışanla olan etkileşimidir ve bu da şirketle ilgili algısının temelini oluşturur. (Beaujean vd., 2006). Bir işletme sadece hayatta kalmak istiyorsa, bunu makul bir fiyata iyi kalitede ürünler sunarak yapabilir, ancak rekabette öne geçmek istiyorsa, yarışı kazanmasını sağlayacak olan hizmettir (Shivakumar ve Pujar, 2016).

Sağlık sektörü, tamamen doktorlar, hemşireler, terapistler, laboratuvar teknisyenleri ve hatta kat hizmetleri ve diğer üçüncül personel tarafından sunulan hizmete bağlı, bilgi temelli bir sektördür. Kabene, Orchard, Howard, Soriano ve Leduc (2006) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, hastanelerde iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları, sağlık sektöründe hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Bir doktor tarafından gösterilen ilgi ve hemşireler ile yardımcı sağlık personeli tarafından verilen hizmetin kalitesi, sağlık sektöründe müşteri memnuniyetine yol açan ana faktörlerdir (Laohasrichaikul vd., 2011). Sağlık sektörü, çalışanlardan ilgili, duygusal zekâsı yüksek ve hassas olmalarını bekleyen bir sektördür (Lanjananda ve Peterson, 2009). Ancak iş yaşam dengesinin yetersiz olduğu hastanelerde bu tür davranışları beklemek zordur. Bu tür davranışları teşvik etmek ve sürdürmek için sağlık kuruluşlarının etkili insan kaynakları uygulamalarını geliştirmesi gerekmektedir (Shivakumar ve Pujar, 2016). İş-yaşam dengesinin bozulması, sağlık çalışanlarının yaşamlarında ve davranışlarında önemli sonuçlara yol açmaktadır. Düzensiz çalışma saatleri, vardiyalı çalışma sistemi, rol belirsizliği, rol çatışması, iş güvenliği eksikliği, aşırı veya düşük iş yükü, yetersiz ücret ve çalışma ortamından kaynaklanan fiziksel faktörler gibi birçok faktör sağlık çalışanlarını olumsuz etkilemektedir (Ayar vd., 2022). İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların işlerine daha bağlı, motivasyonlu ve duygusal olarak da bağlı hissetmelerine yardımcı olarak, sağlık sektöründe daha iyi bir hizmet kalitesini teşvik edebilir. İş yaşam dengesinin iyileştirilmesi, çalışanların hem işlerinde hem de özel hayatlarında daha başarılı olmalarına yardımcı olabilir ve böylece duygusal zekâlarını ve ilgilerini artırabilir. Bu nedenle sağlık sektörü kuruluşları, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkaracak İK politikalarını benimsemelidir.

Birçok doktor, hemşire ve yardımcı sağlık personelinin uzun saatler ve gece vardiyalarında çalışması gerekmekte ve bu durum kişisel ve mesleki rolleri arasında bir çatışmaya neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışanın kendi sağlığına dikkat etme becerisini de etkilemektedir; çalışan sürekli olarak hastalarına verdiği bakım ile kendisine ve ailesine verdiği bakım arasında bir denge kurmaya çalışmaktadır. Hastaların iyileşmesine yardımcı olmak için yapılabileceklerin sınırı yoktur, ancak bunu yapabilmek için sağlık çalışanlarının kendilerinin de sağlıklı kalmasını sağlamaları gerekir. Kişisel ve mesleki sorumluluklar arasındaki bu ince dengeyi sağlamaya çalışmak, özellikle de aileleri ve bakmakla yükümlü oldukları kişiler olanlar için çok zordur. Bu mücadele çoğu zaman çalışanların hayatında strese yol açmaktadır.

## 5. Sonuç

İş yaşam dengesi, çalışma yaşamının kalitesi ve bunun daha geniş yaşam kalitesiyle olan ilişkisiyle ilgilenenlerin her zaman ilgi odağı olmuştur (Guest, 2002). İş gücündeki çocuk sahibi kadınların sayısındaki artış, demografik değişimler ve teknolojideki ilerlemeler gibi faktörlerle birlikte son yıllarda iş-yaşam dengesi kavramı literatürde daha fazla yer bulmaya başlamıştır (Wang ve Verma, 2012). İş yaşam dengesi kavramı ilk kez 1970'lerin ortalarında kullanılmıştır (Borah ve Bagla, 2016). Bu kavramın ortaya çıkmasının temel nedeni, aile ile geçirilen zamanı iş talepleriyle dengeleme ihtiyacı ve bu iki önemli alanı birleştirme gerekliliğidir (Kaliannan vd., 2016). Bu konunun literatüre kazandırılması, iş yaşamının aile yaşamını olumsuz etkileyebileceğine dair farkındalığın artmasıyla 1986 yılında başlamıştır (Akın vd., 2017). İş ve özel yaşam dengesinin bozulması, bir alandaki yoğunluğun diğerine uyguladığı baskı sonucunda stres, tatminsizlik, ruhsal ve bedensel sağlık sorunları gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Algılanan dengesizlik hem kişilerin iş dışındaki hem de işyerindeki yaşamlarına olumsuz etki edebilmektedir (Gerçek, 2015). İş yaşam dengesi, çalışanların profesyonel ve kişisel hayatlarını uyumlu bir şekilde sürdürebilmelerini sağlamak için çeşitli stratejiler ve politikalar kullanarak iş stresini azaltmayı ve iş tatminini artırmayı hedeflemektedir.

Sağlık çalışanlarının çalışma koşulları hem fiziksel hem de duygusal açıdan zorlu olabilir ve bu koşulların hem çalışanların kendisi hem de sundukları hizmetin kalitesi üzerinde önemli etkileri olabilir. Bu nedenle, sağlık sistemi ve toplumun, sağlık çalışanlarına daha iyi destek sağlamak ve çalışma koşullarını iyileştirmek için çaba sarf etmesi önemlidir. Sağlık kurumları son yıllarda kalifiye sağlık çalışanlarını çekmek ve elde tutmak amacıyla ücret ve sosyal haklarda artışa gitmektedirler. Bu, nitelikli personeli kendilerine çekmek ve diğer sağlık kuruluşlarıyla rekabet edebilmek için yapılan bir çaba olarak görülmektedir. Ancak bu yaklaşım, büyük işgücü maliyetlerine yol açmaktadır (Nelson ve Tarpey, 2010). Bu araştırmanın sonuçları, hastane yöneticilerine çalışanların iş memnuniyetini artırmak ve iş-yaşam dengesini sağlamak için daha fazla seçenek sunmaktadır. Sadece çalışma saatleri değil, aynı zamanda bu programların uygulanmasındaki adil yaklaşımlar da programın etkisini belirlemek açısından önemlidir. Sağlık çalışanları için iş programlarından memnun olanların, kurumdan ayrılma olasılığının daha düşük olduğu göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle sağlık kurumlarının, çalışanlarının iş yaşam dengesini ve memnuniyetini artırmak için çeşitli programlar ve uygulamalar geliştirmeleri hem personel tutarlılığını hem de hizmet kalitesini artırabilir.



İş yaşamı dengesi uygulamalarının insan kaynakları stratejilerine uygun bir şekilde entegre edilmesi ve bu uygulamaların iş yaşamı dengesini teşvik eden politikalara dönüştürülmesi önemlidir. İş yaşamı dengesi uygulamalarındaki bu yeni değişiklikler, insan kaynakları yönetimi açısından bazı yeni zorluklar ortaya çıkarabilir. Ancak bu değişiklikler, genellikle çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde karşılanmaktadır. Bu olumlu algı, çalışanlar ile işverenler arasında daha sıkı ve sağlam bir iş birliği ve bağ oluşturabilir.

Sağlık kurumlarında iş yaşam dengesini iyileştirmek için;

1. Sağlık çalışanlarına esnek çalışma saatleri sunarak, nöbetler ve yoğun iş temposu gibi zorlayıcı çalışma şartlarını daha iyi dengelemelerine imkân tanınabilir.
2. Daha dengeli nöbet düzenlemeleri yapılarak çalışanların dinlenmeleri ve aile yaşamlarını daha sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri sağlanabilir.
3. Sağlık çalışanlarına psikolojik destek ve danışmanlık hizmetleri sunarak iş stresi ve travma sonrası stres gibi sorunlarla baş etmelerine yardımcı olunabilir.
4. Sağlık kurumlarında çalışanların güvenliklerini sağlamak için önlemler alınabilir.
5. Kreş hizmetleri veya çocuk bakımı için destek programları sağlayarak, çalışanların çocuklarına daha iyi bakmalarına imkân tanınabilir.
6. Sağlık çalışanlarının performans değerlendirmelerini adil ve dengeli bir şekilde yaparak motivasyonları artırılabilir.



## Kaynakça

- Abbasoğlu, S., Emiroğlu, C., İlhan, N. M., Koşar, L., Kesedar, S., & Müezzinoğlu, A. (2006). Sağlık çalışanlarının sağlığı kime emanet. *Toplum ve Hekim*, 21(3), 173-179.
- Akın, A., Ulukök, E., & Arar, T. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye’de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 113-124.
- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 99-121.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day’s work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491.
- Aslan, Ş., Özata, M., & Atayeter, C. (2004). Sağlık işletmelerinde ekip yönetimi: fırsatlar ve sınırlılıklar. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, 43(516), 17-23.
- Avgar, A. C., Eaton, A. E., Givan, R. K., & Litwin, A. S. (2016). Editorial essay: introduction to a special issue on work and employment relations in health care. *ILR Review*, 69(4), 787-802.
- Ayar, D., Karaman, M. A., & Karaman, R. (2022). Work-life balance and mental health needs of health professionals during COVID-19 pandemic in Turkey. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 20, 639-655.
- Barnett, R. C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 124(2), 125-184.
- Beaujean, M., Davidson, J., & Madge, S. (2006). The ‘moment of truth’in customer service. *McKinsey Quarterly*, 1, 62-73.
- Bird, J. (2006). Work-life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls. *Employment relations today*, 33(3), 21-30.
- Burke, R. J. (1986). Occupational and life stress and the family: Conceptual frameworks and research findings. *Applied Psychology*, 35(3), 347-368.
- Carlson, J., Sperry, L., & Lewis, J. A. (2013). *Family therapy techniques: Integrating and tailoring treatment*. New York: Routledge Taylor&Francis Group.
- Chacko, T. I. (1983). Job and life satisfactions: A causal analysis of their relationships. *Academy of Management Journal*, 26(1), 163-169.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Elizur, D. (1991). Work and nonwork relations: The conical structure of work and home life relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 313-322.

- Evans, P., & Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 9-21.
- Genç, S. G., Genç, V., & Gümüş, M. (2016). Otel işletmelerinde duygusal zekanın iş stresi ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(2/1), 97-112.
- Gerçek, M., Atay, S. E., & DüNDAR, G. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İsten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Journal*, 6(11), 67.
- Glass, J., & Camarigg, V. (1992). Gender, parenthood, and job-family compatibility. *American Journal of Sociology*, 98(1), 131-151.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Gregory, A., & Milner, S. (2009). Work-life balance: A matter of choice?. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 1-13.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Hogarth, T., & Bosworth, D. (2009). Future horizons for work-life balance. Retrieved from [www.beyondcurrenthorizons.org.uk](http://www.beyondcurrenthorizons.org.uk).
- Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. *Human resources for health*, 4(1), 1-17.
- Kaliannan, M., Perumal, K., & Dorasamy, M. (2016). Developing a work-life balance model towards improving job satisfaction among medical doctors across different generations. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 343-351.
- Khateeb, F. R. (2021). Work life balance-A review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 27-55.
- Kumar, G. V., & Janakiram, B. (2017). Theories of work life balance—a conceptual review. *International Research Journal of Management and Commerce*, 4(9), 184-192.
- Lanjananda, P., & Patterson, P. G. (2009). Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management*, 20(1), 5-32.
- Laohasirichaikul, B., Chaipooipirutana, S., & Combs, H. (2011). Effective customer relationship management of health care: a study of hospitals in Thailand. *Journal of Management and Marketing Research*, 6, 1-12.

- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. Challenges and Solutions. *SHRM Research*, 2(10), 1-12.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2015). Implementing the work-life balance as a csr tool in polish companies. *Research Papers of The Wroclaw University Of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wroclawiu*, (387), 109-121.
- Mullen, K. (2015). Barriers to work–life balance for hospital nurses. *Workplace health & safety*, 63(3), 96-99.
- Mullen, K. (2015). Barriers to work–life balance for hospital nurses. *Workplace health & safety*, 63(3), 96-99.
- Nelson, M. F., & Tarpey, R. J. (2010). Work scheduling satisfaction and work life balance for nurses: the perception of organizational justice. *Academy of Health Care Management Journal*, 6(1), 25-36.
- Nippert-Eng, C. E. (2008). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. University of Chicago Press.
- Özcan, A. H., & Bayarçelik, E. B. (2020). Kuşaklara göre iş tatmini, tükenmişlik ve iş yaşam dengesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 54-70.
- Özkan, Ö., & Emiroğlu, O. N. (2006). Hastane Sağlık Çalışanlarına Yönelik İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Hizmetleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(3), 43-51.
- Patel, K., Nadel, J., & West, M. (2014). Redesigning the care team: The critical role of frontline workers and models for success. *Engelberg Center for Health Care Reform at Brookings*.
- Powell, G. N., & Eddleston, K. (2011). Work-family enrichment and entrepreneurial success: do female entrepreneurs benefit most?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2011, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2006). Is the opposite of positive negative? Untangling the complex relationship between work-family enrichment and conflict. *Career development international*, 11(7), 650-659.
- Rife, A. A., Hamilton, B. A., & Hall, R. J. (2015). Work–Life Balance, Retrieved from the Society for Industrial and Organizational Psychology data base. <https://tinyurl.com/yc2ezze4>.
- Sağır, M., & Telli, E. (2023). Otantik Liderlik, Yetenek Yönetimi ve İş-Yaşam Dengesi Arasındaki Etkileşim. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), 306-326.
- Saygun, M. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Sağlığı ve Güvenliği Sorunları. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(4).

- Shivakumar, K., & Pujar, V. (2016). Work life balance in the health care sector. *Amity Journal of Healthcare Management*, 1(2), 45-54.
- Snooks, G. D. (1996). *The dynamic society: exploring the sources of global change*. New York: Routledge.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human relations*, 33(2), 111-129.
- Stone, R. (2004). The direct care worker: A key dimension of home care policy. *Home Health Care Management & Practice*, 16(5), 339-349.
- Voydanoff, P. (2004). Implications of work and community demands and resources for work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(4), 275-285.
- Voydanoff, P. (2014). *Work, family, and community exploring interconnections*. New York: Routledge Taylor&Francis Group.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301-319.
- Wang, J., & Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: The role of business strategy and high-performance work systems. *Human Resource Management*, 51(3), 407-432.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human resource management review*, 17(1), 63-76.
- Wilensky, H. L. (1960). Work, careers and social integration. *International social science journal*, 12(4), 543-560.
- World Health Organization. (2010). Joint WHO/ILO policy guidelines on improving health worker access to prevention, treatment and care services for HIV and TB.
- Yıldırım, B. (2017). The Relationship Between Principals' Leadership Practices and Teachers' Work-Life Balance. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(3), 755-767.
- Zarska, A., Avgar, A. C., & Sterling, M. R. (2021). Relationship between working conditions, worker outcomes, and patient care: a theoretical model for frontline health care workers. *American Journal of Medical Quality*, 36(6), 429-440.
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American psychologist*, 45(2), 240.

# Leadership Development for Supply Chain Resilience in the Logistics Industry: A Qualitative Study

Ramazan Özkan Yıldız<sup>1</sup>

## Abstract

In the continuously changing logistics industry, competent leadership is critical to guaranteeing supply chain resilience and adaptation. This qualitative study goes deeply into the diverse topic of logistics leadership via structured interviews and thorough qualitative content analysis. The research sheds light on the problems, lessons learned, and future directions of leadership development. Participants from different professions in the logistics industry underlined important hurdles in adapting leadership development programs to fit the particular needs of individual positions, emphasizing the intricacies involved in this customization process. Employee participation emerged as a critical lesson, with active engagement promoting a feeling of ownership and passion, hence increasing the success of leadership programs. Looking forward, the report underlines the critical need for continual learning, ensuring leaders are up-to-date on the newest technology and trends, and cultivating emotional intelligence, which is essential for managing diverse teams and successfully resolving disagreements. This study adds subtle insights to the debate on leadership development, providing useful implications for industry practices and directing the creation of future programs suited especially to the logistics sector's unique needs.

## Introduction

The logistics industry plays a crucial role in ensuring the smooth flow of goods and services across supply chains. However, the industry is susceptible to various disruptions, such as natural disasters, economic crises, and pandemics, which can significantly influence its operations and resilience (Michel et al., 2023). In recent years, there has been a growing recognition

---

1 PhD., ramazanozkanyildiz@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4382-2480>

of the importance of leadership development in enhancing supply chain resilience in the logistics industry. Supply chain resilience refers to the ability of a supply chain to anticipate, respond to, and recover from disruptions, while maintaining its essential functions and performance (Pettit et al., 2019).

Leadership development is a multifaceted process that involves the cultivation of skills, knowledge, and competencies necessary for effective leadership in the logistics industry. It encompasses various dimensions, including innovation, collaboration, and the ability to navigate and adapt to complex and uncertain environments (Ndonye, 2022). Effective leadership is crucial in guiding organizations through disruptions and building resilience in supply chains (Nikookar and Yanadori, 2021). The COVID-19 pandemic has highlighted the need for leadership development for supply chain resilience in the logistics industry. The pandemic has caused unprecedented disruptions to global supply chains, exposing vulnerabilities and weaknesses in the logistics industry (Modgil et al., 2021). Organizations have had to adapt quickly to changing circumstances, implement new strategies, and make critical decisions to ensure the continuity of their operations. Effective leadership has been instrumental in navigating these challenges and building resilience in supply chains (Bag et al., 2022).

Research in the field of supply chain resilience has identified various factors and practices that contribute to the development of resilient supply chains. These include collaboration, information sharing, flexibility, and responsiveness (Scholten and Schilder, 2015). Leadership plays a crucial role in fostering these practices and creating a culture of resilience within organizations (Scholten et al., 2014). By developing leadership capabilities, organizations can enhance their ability to anticipate and mitigate risks, respond effectively to disruptions, and recover quickly from adverse events (Um and Han, 2020).

Effective leadership is critical to guaranteeing the durability and adaptation of supply chains in the changing environment of the logistics industry. Recognizing the importance of leadership development in this setting, this qualitative study digs into the many facets of leadership in the logistics sector. The research utilized a structured interview method, which allowed for in-depth conversations with experienced logistics executives from diverse professions. These interviews offered a qualitative framework for recording participants' opinions, obstacles experienced, and leadership development lessons acquired. The obtained data was subjected to a comprehensive qualitative content analysis, allowing the identification of

recurrent themes, important issues, and noteworthy strategies identified by participants.

The primary objective of this research is to comprehensively explore the impact of leadership development programs on supply chain resilience within the logistics industry. By dissecting the challenges faced during the implementation of leadership initiatives, understanding the lessons gleaned from these experiences, and forecasting the future landscape, this study aims to contribute valuable insights to the field of leadership within logistics. The research seeks to inform industry practices and guide future leadership development efforts tailored specifically to the unique demands of the logistics sector. This study addresses the following research questions:

*Research Question 1. What is the impact of leadership development on supply chain resilience?*

*Research Question 2. What key leadership skills need to be developed to achieve supply chain resilience in the logistics industry?*

*Research Question 3. Which types of leadership better facilitate supply chain resilience?*

*Research Question 4. What are the key challenges encountered in tailoring leadership development programs to diverse roles within the logistics industry?*

By meticulously examining these questions, the research endeavors to offer nuanced perspectives, shedding light on the intricacies of leadership development in the ever-evolving landscape of the logistics industry.

## Conceptual Background

### *Supply Chain Resilience in the Logistics Industry*

Supply chain resilience is crucial in the logistics industry to mitigate disruptions and ensure operational continuity. The logistics industry is susceptible to various disruptions, including natural disasters, economic crises, and pandemics, which can significantly influence the flow of goods and services across supply chains. International organizations and researchers have emphasized the importance of strengthening supply chain resilience in recent years (Goldbeck et al., 2020). The COVID-19 pandemic has further emphasized the significance of supply chain resilience in the logistics industry. The pandemic caused unprecedented disruptions to global supply chains, exposing vulnerabilities and weaknesses in the industry. Organizations had to quickly adapt, implement new strategies, and make critical decisions to maintain operations. Supply chain resilience played a crucial role in enabling



organizations to navigate these challenges and ensure the flow of essential goods and services (Altuntas-Vural et al., 2021).

Supply chain resilience in the logistics industry encompasses various dimensions. It involves the ability to anticipate, respond to, and recover from disruptions while maintaining essential functions and performance. Resilience is not only about bouncing back from disruptions but also about building adaptive capacity and thriving in the face of uncertainty (Ivanov, 2021). Collaboration, information sharing, flexibility, and responsiveness are essential for effective supply chain resilience strategies. These strategies help organizations mitigate risks, enhance operational efficiency, and maintain customer satisfaction (Pettit et al., 2010).

### *Leadership Development Programs*

Leadership development programs are initiatives designed to enhance the knowledge, skills, and abilities of individuals in formal leadership roles. These programs aim to develop the human capital necessary for leaders to act in new ways and effectively fulfill their responsibilities (Kaufman et al., 2010). Leadership development programs can be implemented in various contexts, including business organizations, government agencies, educational institutions, and healthcare organizations (Barriere et al., 2002). The design and implementation of leadership development programs involve several essential tasks. These tasks include needs analysis, program planning, curriculum development, participant selection, program delivery, evaluation, and continuous improvement. HR professionals often play a crucial role in managing these tasks (Pernick, 2001). The evaluation of leadership development programs is an important aspect that is often overlooked. Research on the effectiveness of these programs is limited, suggesting that many organizations do not evaluate the impact of their leadership development initiatives (Collins, 2001).

Effective leadership development programs integrate individual development with organizational culture change. By aligning individual and organizational goals, these programs create a clear “line of sight” between the individual and the organization, fostering a sense of accountability for the success of organizational change initiatives. Integrated culture and leadership programs can be designed and implemented in any environment (Guidroz et al., 2010). Leadership development programs can also be tailored to specific industries or professions. For example, there are programs focused on developing leaders in the healthcare sector.



These programs cover a range of topics, including communication, team building, conflict management, and fiscal management (Taichman et al., 2012). Similarly, there are leadership development programs in the field of education, such as those aimed at preparing community college leaders to meet the challenges of the future (Eddy and Mitchell, 2017). The success of leadership development programs relies on various factors. One key factor is the alignment of the program with the organization's overall strategy. The program should be designed to develop the abilities of high-potential individuals in line with the emerging leadership needs of the organization (Fulmer et al., 2009). Additionally, a stakeholder-based approach can be beneficial in identifying critical aspects of building a successful leadership program and implementing it effectively (Bharwani et al., 2017).

Leadership development plays a crucial role in the logistics industry for several reasons. Firstly, effective leadership is essential for guiding and steering the process of organizational transformation, allocating resources, and supporting organizational learning. In a rapidly evolving industry like logistics, leaders need to be adaptable and capable of driving change to meet the challenges and opportunities presented by technological advancements, globalization, and changing customer demands. Leadership development programs can equip leaders with the necessary skills and knowledge to navigate these complexities and lead their organizations towards success (Wamba and Chatfield, 2009). Secondly, leadership development programs contribute to maximizing the efficiency of logistics teams and achieving organizational goals (Dwivedi et al., 2020). Leaders who possess strong leadership skills can effectively motivate and inspire their teams, leading to increased productivity, improved performance, and higher job satisfaction among employees. By developing leadership competencies such as communication, decision-making, problem-solving, and strategic thinking, leadership development programs enable leaders to effectively manage logistics operations, optimize processes, and drive continuous improvement (Tsepetsi et al., 2019).

Furthermore, leadership development programs in the logistics industry are crucial for promoting sustainability and responsible business practices. Sustainable leadership emphasizes the importance of balancing economic, social, and environmental considerations in decision-making and operations (Bulmer et al., 2021). In an industry that has a significant impact on the environment, such as logistics, leaders need to be equipped with the knowledge and skills to implement sustainable practices, reduce carbon emissions, and minimize waste. Leadership development programs can raise awareness about sustainability issues, foster ethical decision-making, and

empower leaders to drive positive change within their organizations (Li et al., 2022).

Leadership development programs in the logistics industry are essential for promoting diversity and inclusion. The logistics industry, like many other industries, has traditionally been male-dominated. However, research has shown that diverse leadership teams lead to better decision-making, innovation, and overall organizational performance (Kolasińska-Morawska et al., 2019). Leadership development programs can help identify and develop the leadership potential of individuals from underrepresented groups, including women, and provide them with the necessary support and opportunities to advance their careers in the logistics industry (Bulmer et al., 2021). Additionally, leadership development programs in the logistics industry contribute to the professionalization of the field. Logistics is a complex and multifaceted industry that requires specialized knowledge and skills. Leadership development programs can provide leaders with the industry-specific knowledge, technical expertise, and strategic thinking abilities needed to effectively manage logistics operations, navigate regulatory frameworks, and address industry-specific challenges. By investing in leadership development, organizations can enhance the overall competence and professionalism of their leaders, which ultimately benefits the entire logistics industry (Murphy and Poist, 2007).

### *The Impact of Leadership Development on Supply Chain Resilience*

Leadership development programs have a significant impact on supply chain resilience. Several studies have highlighted the positive effects of leadership development on enhancing supply chain resilience. For instance, research by Dubey et al. (2019) emphasizes that reducing behavioral uncertainty through leadership development enhances the positive impacts of trust and cooperation on supply chain resilience. Similarly, Queiroz et al. (2022) found that alertness, which can be developed through leadership development, positively affects supply chain resilience improvement. These programs contribute to supply chain resilience by equipping leaders with the necessary skills and competencies to effectively manage disruptions and uncertainties. Ambulkar et al. (2014) highlight that resilience allows firms to manage supply chain disruptions and continue delivering products and services to customers. By developing leadership competencies such as adaptability, decision-making, and problem-solving, leadership development programs enable leaders to respond effectively to disruptions and recover quickly.

Furthermore, leadership development programs foster a culture of resilience within supply chains. As leaders develop their own resilience, they can inspire and motivate their teams to embrace resilience as well. This is particularly important in times of crisis or unexpected events. Leat and Revoredo-Giha (2013) emphasize that resilience at the supply chain level aims to develop the adaptive capability of the chain to prepare for unexpected events, respond to disruptions, and recover from them. Leadership development programs play a crucial role in cultivating this adaptive capability and fostering a resilient mindset throughout the supply chain. Moreover, leadership development programs enhance supply chain risk management strategies, which are essential for building resilience. As highlighted by Scholten et al., (2014) mitigation processes are critical in building supply chain resilience. Leadership development programs can provide leaders with the knowledge and tools to identify and mitigate risks effectively, thereby strengthening the overall resilience of the supply chain.

Additionally, leadership development programs promote collaboration and coordination within supply chains, which are key factors in enhancing resilience. Gani et al. (2022) suggest that supply chain resilience plays a mediating role in the relationship between a firm's supply chain capabilities and its sustainable supply chain performance. Leadership development programs can equip leaders with the skills to foster collaboration, build strong relationships with supply chain partners, and develop effective coordination mechanisms, all of which contribute to supply chain resilience. Overall, leadership development programs have a significant impact on supply chain resilience by developing leaders' skills and competencies, fostering a culture of resilience, enhancing risk management strategies, and promoting collaboration and coordination within supply chains. These programs play a crucial role in equipping leaders with the tools and mindset necessary to navigate disruptions, adapt to uncertainties, and ensure the continuity and success of supply chain operations.

## **Methodology**

### ***Research Approach***

The study was carried out in line with the phenomenological research design. From the researcher's standpoint, the phenomenological technique seeks to expose different personal views of expert persons about their experiences, the circumstances they have encountered, and their observations throughout their professional lives (Bloor and Wood, 2006: 128). In accordance with the phenomenological research methodology, interviews

are appropriate for investigating and interpreting events happening in and around the participant (Sığrı, 2018: 186).

Researchers may explore people's thoughts, feelings, perceptions, and reality about a certain issue verbally via interviews. The interview method's ultimate purpose is to collect high-quality data on the study topic (Sığrı, 2018: 237). Structured interviews are carried out in a uniform fashion, with all participants being given the same set of open-ended questions in the same sequence. Structured interviews excel at producing consistent data and allowing participants' responses to be compared (Savin-Baden and Howell Major, 2013), whereas unstructured interviews allow for greater flexibility in questioning and frequently result in more in-depth responses from participants.

Pilot interviews with subject specialists establish the validity of the interview process. Various processes, such as identifying the study framework, building the data collection technology, preparing the interview guide, and asking participants questions, should be completed in a sequential order. Following the completion of the interviews and transcription, the data is subjected to qualitative content analysis.

#### ***Data Collection and Participant Profiles***

The data were gathered using online, structured interviews, and the data collecting instrument was built around questions pulled from the existing literature on leadership development and supply chain resilience. Four academics from different institutions (a professor and an associate professor from Dokuz Eylul University, an assistant professor from Bandırma Onyedi Eylul University, and an assistant professor from Ankara Science University) critically analyzed the interview form to address reliability concerns. This group of academics investigated whether the questions were relevant and thorough enough to obtain meaningful and focused data. To validate the data gathering instrument, the designed interview form was administered to five experts working in logistics businesses' supply chain divisions. The interviews were repeated one week later to evaluate whether the results were consistent. Obtaining identical responses proved that the data gathering form was genuine.

In qualitative research, the purposeful sampling approach is widely used to effectively employ limited resources and pick samples with extensive knowledge of the relevant issue. Expertise, skill, and knowledge, as well as appropriateness and desire to participate, are significant characteristics in intentional sampling (Palinkas et al., 2015: 534). For our research, we

purposefully picked 25 experts from ten different logistics companies based on their active engagement, competence, and proficiency in the industry.

The information was gathered during August and October of 2023. The interviews were done via the internet using a remote internet connection. Each interview lasted 45 minutes on average. The interviews were not recorded due to participants' and organizations' privacy concerns. As a result, the interviewer recorded the participants' comments verbatim. The participant profiles are shown in Table 1.

*Table 1. Profile of the Participants*

Participant ID	Position	Education Level	Years of Experience	Responsibilities
1	Logistics Manager	Bachelor's Degree	10 years	Overseeing transportation and distribution processes, optimizing logistics operations for efficiency.
2	Supply Chain Analyst	Master's Degree	7 years	Analyzing supply chain data, optimizing inventory levels, and forecasting demand for efficient operations.
3	HR Specialist	Bachelor's Degree	8 years	Organizing logistics-focused leadership development initiatives, managing HR processes for logistics teams.
4	Operations Director	MBA in Logistics Management	15 years	Directing overall logistics operations, strategic planning, and ensuring seamless supply chain management.
5	Warehouse Supervisor	Bachelor's Degree	6 years	Supervising warehouse operations, managing inventory, and ensuring efficient team performance.
6	Shipping Coordinator	Associate's Degree	4 years	Coordinating shipments, managing logistics during challenges, and ensuring timely deliveries.
7	Supply Chain Planner	Bachelor's Degree	9 years	Planning supply chain strategies, coordinating with stakeholders, and optimizing logistics processes.
8	Customer Service Manager	Bachelor's Degree	8 years	Managing customer interactions, ensuring satisfaction, and coordinating logistics for seamless service.

9	Logistics Coordinator	Bachelor's Degree	5 years	Coordinating logistics tasks, fostering team communication, and ensuring smooth operations within the team.
10	Senior Logistics Analyst	Master's Degree	12 years	Analyzing real-time data during supply chain crises, making informed decisions, and optimizing logistics processes.
11	Operations Manager	Bachelor's Degree	11 years	Managing overall logistics operations, focusing on team collaboration, efficiency, and customer satisfaction.
12	Logistics Planner	Bachelor's Degree	7 years	Planning and adjusting logistics strategies, ensuring adaptability, and optimizing supply chain operations.
13	Logistics Supervisor	Bachelor's Degree	14 years	Supervising logistics team, addressing challenges, and ensuring efficient and timely delivery of goods.
14	Supply Chain Manager	Master's Degree	10 years	Managing end-to-end supply chain, optimizing processes, and ensuring efficient coordination with stakeholders.
15	Transportation Coordinator	Bachelor's Degree	6 years	Coordinating transportation logistics, ensuring timely deliveries, and optimizing routes for efficiency.
16	Logistics Consultant	MBA in Supply Chain Management	20 years	Providing consultancy on logistics strategies, crisis management, and optimizing supply chain for clients.
17	Supply Chain Strategist	MBA in Logistics Management	18 years	Developing strategic supply chain plans, focusing on future trends, and optimizing operations for efficiency.
18	Warehouse Manager	Bachelor's Degree	9 years	Managing warehouse operations, ensuring efficient inventory management, and optimizing storage and distribution.

19	Procurement Specialist	Bachelor's Degree	8 years	Managing procurement processes, negotiating with suppliers, and ensuring timely acquisition of materials.
20	Inventory Control Analyst	Bachelor's Degree	5 years	Analyzing inventory data, ensuring optimal stock levels, and coordinating with supply chain teams for efficiency.
21	Distribution Supervisor	Bachelor's Degree	7 years	Supervising distribution processes, ensuring timely deliveries, and optimizing routes for efficient distribution.
22	Fleet Manager	Bachelor's Degree	12 years	Managing logistics fleet, ensuring vehicle maintenance, coordinating transportation, and optimizing routes.
23	Quality Assurance Specialist	Bachelor's Degree	8 years	Monitoring quality in logistics processes, ensuring adherence to standards, and optimizing operations for quality.
24	Compliance Officer	Master's Degree	10 years	Ensuring logistics operations comply with regulations, managing compliance processes, and optimizing for adherence.
25	Sustainability Coordinator	Master's Degree	6 years	Focusing on sustainable logistics practices, managing environmental impact, and optimizing operations for sustainability.

## Findings

Based on the replies of the participants, the following primary categories illustrate the study's purpose of evaluating the influence of leadership development on supply chain resilience in the logistics industry. Figure 1. demonstrates the hierarchy of the main categories and the identified codes (notions) under them :

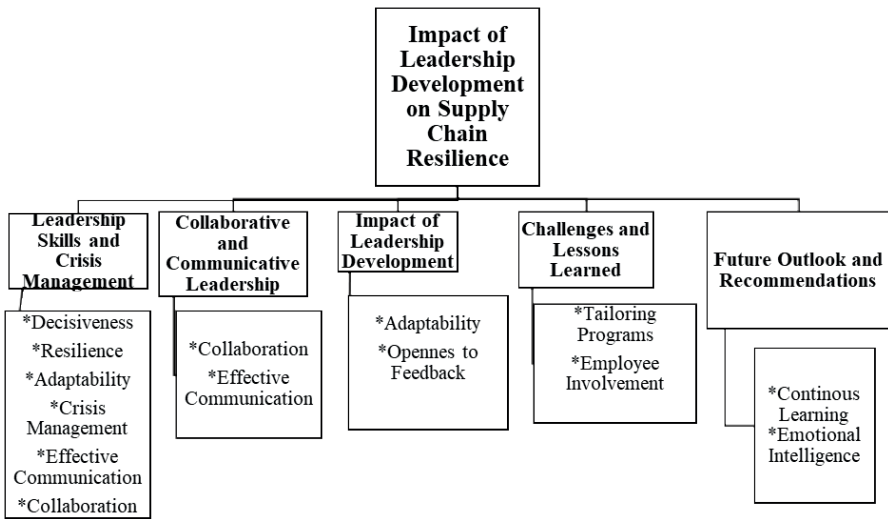


Figure 1. Code Hierarchy

### 1. Leadership Skills and Crisis Management:

This category encompasses essential skills such as decisiveness, resilience, adaptability, crisis management, effective communication, and collaboration. These skills are crucial for leaders to navigate challenging situations and ensure the smooth functioning of logistics operations during disruptions.

### 2. Collaborative and Communicative Leadership:

This category focuses on collaboration among team members and effective communication both internally and externally. Collaborative and communicative leadership fosters teamwork, coordination, and positive relationships, which are vital for the logistics industry's complex network of stakeholders.

### 3. Impact of Leadership Development:

This category delves into the impact of leadership development programs. It includes subcategories like adaptability (enhanced through training), openness to feedback (critical for continuous improvement), shift in approach (indicating a change in leadership mindset), problem-solving skills, and communication skills honed through development initiatives.

### 4. Challenges and Lessons Learned:

This category addresses challenges faced during leadership development, including tailoring programs to diverse roles, convincing management



of their value, involving employees actively, and designing personalized initiatives. Lessons learned from these challenges inform future strategies for effective leadership development.

#### *5. Future Outlook and Recommendations:*

This category explores future trends and recommendations. It includes subcategories such as VR-Based Simulations (indicating the integration of technology in training), continuous learning (highlighting the need for ongoing education), and emotional intelligence (emphasizing the importance of soft skills for future leaders). These aspects reflect the evolving landscape and the skills leaders should cultivate for future success in the logistics industry.

These categories capture the important themes drawn from the replies of the participants and are consistent with the study's purpose of investigating the influence of leadership development on supply chain resilience in the logistics sector. More in-depth analysis and debate within these categories may give deeper insights into the study results.

#### *Leadership Skills and Crisis Management*

*Decisiveness:* The capacity to make rapid and effective choices, particularly during crises, guarantees that the supply chain can react to changing situations quickly and avoid interruptions. Participants emphasized the significance of making timely decisions amid supply chain interruptions. Decisive leaders were praised for their ability to make quick and efficient judgments while preserving operational continuity and customer satisfaction.

*Resilience:* Leaders that display resilience may steer their teams through adversity while preserving morale and concentration. This trait is necessary for dealing with unexpected occurrences and uncertainty. Resilience in the face of adversity appeared as an important characteristic. Resilient leaders were recognized for their ability to recover from failures, adapt to changing conditions, and successfully lead their teams through crises.

*Adaptability:* The ability to modify tactics, procedures, and plans in response to changing circumstances is critical. Adaptable executives may effectively restructure supply chain processes, adjusting changes and ensuring continuity. Adaptability was highlighted as an important leadership attribute. Leaders in the logistics industry who were able to modify their plans, operations, and communication tactics in reaction to unanticipated occurrences were acknowledged for their success in crisis management.

*Crisis Management and Problem-Solving*: Leaders with strong crisis management and problem-solving abilities can recognize challenges, evaluate core causes, and execute effective remedies quickly. This proactive approach is critical for addressing disturbances and preventing them from worsening. Participants discussed situations in which excellent crisis management and problem-solving abilities were critical. Leaders who are capable of assessing events, finding fundamental causes, and implementing solutions were praised for their capacity to manage risks and ensure the supply chain runs smoothly.

*Effective Communication*: Communication must be clear, open, and confident, both inside the company and with external stakeholders. Leaders who can maintain open lines of communication promote teamwork, problem-solving, and trust even in difficult situations. The need for effective communication during emergencies was emphasized. Leaders who could communicate effectively, honestly, and confidently with internal teams as well as external stakeholders were seen as critical for controlling disruptions and sustaining trust and cooperation within the supply chain network.

*Collaboration and Team Building*: Leaders that value cooperation and establish a cohesive team atmosphere encourage group problem-solving. Team cohesion and cooperation among stakeholders greatly contribute to resilience by improving the capacity to adapt and react to problems collectively. Participants agreed that leaders' collaborative abilities might boost and spread team spirit, as well as foster harmony among workers, allowing them to work together to combat a crisis scenario.

These notions emphasized the need for unique leadership abilities and crisis management strategies to manage the complexity of the logistics business, especially during crisis times. These abilities help to develop a resilient supply chain by allowing executives to react to disruptions efficiently, mitigate risks, and ensure operational continuity. By combining these talents with strategic planning and inventive thinking, the logistics sector can build a solid basis for supply chain resilience.

### ***Collaborative and Communicative Leadership***

The following concepts were emphasized more significantly by participants, in the Collaborative and Communicative Leadership category:

*Collaboration*: Participants stressed the need for coordination among supply chain players. Collaborative leaders promote cooperation, departmental coordination, and a feeling of joint responsibility.

*Effective Communication*: Clear and honest communication is identified as a critical aspect of retaining team members' confidence and understanding.

Leaders who can effectively both internally and externally enable issue solutions and avoid misconceptions.

Participants identified collaboration and effective communication as two key concepts within the Collaborative and Communicative Leadership category. Collaboration was identified as a critical factor, with participants emphasizing the significance of cohesive collaboration and coordination across diverse supply chain players. Collaboration leaders allow fluid interactions across departments, assuring a united effort toward common objectives. Another key topic was effective communication, with participants emphasizing the need for clear and transparent communication lines. Leaders that were able to articulate their vision, goals, and strategies promoted mutual understanding among team members, resulting in more efficient problem-solving and fewer misunderstandings. The focus on teamwork as well as effective communication emphasizes the importance of interpersonal skills in building a peaceful and productive work environment within the logistics business. These results emphasize the crucial necessity for leaders to not only encourage team cooperation but also to communicate clearly and freely, therefore improving the overall efficacy of collaborative and communicative leadership in the logistics industry.

#### *Impact of Leadership Development*

According to the submitted answers, the participants, under the Impact of Leadership Development category, emphasized the following notions more strongly:

*Adaptability:* Participants stressed the importance of adaptability, stating that leadership development programs improved their capacity to modify plans and operations in response to changing conditions. Adaptable leaders can successfully adapt to unanticipated obstacles and change their tactics, assuring the supply chain's robustness.

*Openness to Feedback:* As a result of leadership development activities, openness to feedback has emerged as a critical factor. Leaders who are open to feedback foster an environment in which ideas flow easily, allowing for continual development and innovation in logistics operations.

Participants in the study on the impact of leadership development stressed two key concepts: adaptability and openness to feedback. Participants emphasized the transforming influence of leadership development programs on their capacity to quickly alter strategy and operations in response to developing difficulties as a prominent topic. Leaders who embraced flexibility were better positioned to overcome unforeseen interruptions,

ensuring the supply chain's resilience and continuity. Another important factor was openness to feedback, which reflected the influence of leadership training on leaders' receptivity to new ideas and constructive criticism. Participants agreed that creating an atmosphere in which input is embraced and appreciated fostered a culture of continuous improvement and innovation in logistics operations. These findings highlight the significant impact of leadership development initiatives not only in improving leaders' adaptability to changing market conditions but also in cultivating an open culture in which feedback serves as a catalyst for positive change and growth in the logistics industry.

### *Challenges and Lessons Learned*

Based on the provided responses, the participants highlighted the following ideas more prominently within the Challenges and Lessons Learned category:

*Tailoring Programs:* Participants emphasized the challenge of tailoring leadership development programs to suit diverse roles within the logistics industry. Designing programs that address the specific needs of various positions, from logistics managers to coordinators, emerged as a significant challenge in the implementation of effective leadership initiatives.

*Employee Involvement:* The importance of involving employees in the design and implementation of leadership programs was underscored. Participants noted that the active engagement and participation of employees in these programs played a crucial role in their success, ensuring ownership and enthusiasm among the workforce.

Within the domain of challenges and lessons learned, the participants placed significant emphasis on two key concepts: the customization of programs and the active engagement of employees. The task of developing tailoring programs has been a notable obstacle, underscoring the intricate nature of crafting leadership development efforts that effectively address the many responsibilities found within the logistics sector. Ensuring the success and relevance of these programs presented a significant challenge in meeting the distinct requirements of different roles, ranging from logistics managers to coordinators. The importance of employee involvement emerged as a significant lesson that was learned. The significance of including workers in the development and execution of leadership programs was emphasized by the participants. The inclusion of the workforce in these projects not only cultivated a feeling of ownership but also engendered excitement and dedication, resulting in enhanced levels of achievement. The results of

this study emphasize the delicate equilibrium between customization and employee involvement in leadership development initiatives, underscoring the necessity for personalized strategies that actively engage the workforce in order to effectively address the challenges and maximize the effectiveness of these programs in the logistics sector.

### *Future Outlook and Recommendations*

Based on the gathered responses, the participants highlighted the following subjects more prominently within the Future Outlook and Recommendations category:

*Continuous Learning:* Participants emphasized the importance of continuous learning, indicating the need for ongoing education and skill development to keep up with evolving technologies and industry trends. Continuous learning ensures that leaders stay updated with the latest advancements, enabling them to make informed decisions and adapt strategies in a rapidly changing logistics landscape.

*Emotional Intelligence:* Emotional intelligence was underscored as a crucial skill for future leaders. Participants noted the significance of emotional intelligence in managing diverse teams, fostering strong relationships, and resolving conflicts effectively, all of which are essential in the evolving and complex dynamics of the logistics industry.

In the category of Future Outlook and Recommendations, participants placed significant emphasis on two essential concepts: continuous learning and emotional intelligence. Continuous learning has become a fundamental aspect of future leadership, illustrating the rapid change in the sector. The participants emphasized the need for leaders to actively participate in continuous education and skill enhancement, therefore guaranteeing their up-to-date knowledge of the most recent technology and industry trends. Continuous learning provides leaders with the information and insights required to make educated choices and modify tactics, enabling flexibility in the face of changing logistical difficulties. The significance of emotional intelligence was underscored as a crucial attribute for prospective leaders. Recognized for its crucial function in overseeing heterogeneous teams, the participants emphasized the importance of emotional intelligence in cultivating robust interpersonal connections, efficiently addressing disagreements, and promoting a favorable professional atmosphere. The aforementioned results indicate a prospective scenario in which individuals in leadership positions within the logistics sector must exhibit not just technical expertise but also a considerable degree of emotional intelligence. This

combination of skills would allow them to effectively traverse the intricate challenges of the business by demonstrating empathy, understanding, and resilience. Continuous learning and emotional intelligence emerge as crucial suggestions, guaranteeing that forthcoming leaders possess the necessary skills to effectively guide their employees within a constantly evolving environment.

## **Conclusion**

This research conducted an in-depth exploration of leadership in the logistics sector, revealing valuable findings that have substantial implications for both scholarly comprehension and real-world implementation. The significance of possessing proficient leadership abilities, such as the capacity to make sound decisions, display perseverance, and demonstrate flexibility, was emphasized as crucial for effectively managing the complexities associated with the logistics industry. The research underscored the pivotal importance of collaborative and communicative leadership, placing emphasis on the value of cooperation and transparent communication in guaranteeing operational effectiveness. Furthermore, the influence of leadership development programs, namely in augmenting flexibility and receptiveness to criticism, has emerged as a catalytic force that is molding the future leaders of the industry.

The significance of this study lies in its concentration on the logistics industry, an area where proficient leadership is not only essential but also a strategic need. The distinctiveness of this work is in its meticulous examination of leadership obstacles, acquired knowledge, and forthcoming suggestions, especially those adapted to the logistics sector. These focused insights have the potential to foster organizational superiority.

This research makes a valuable contribution to the existing body of literature on leadership by offering empirical facts and real-world illustrations specifically within the context of the logistics business. This study enhances leadership theories by situating them inside the actual domain of supply chain management, thus augmenting the breadth and precision of current scholarly understanding. Furthermore, this research contributes to the advancement of knowledge on the impact of leadership development programs on essential competencies such as adaptability and receptiveness to criticism, thereby facilitating the integration of theoretical concepts with real-world implementation.

Professionals in the field may use the practical insights provided by this study. Organizational leaders, HR managers, and logistic experts may use the

study's findings to create targeted leadership development programs. These programs aim to cultivate essential abilities that are crucial for enhancing resilience and maintaining competitiveness. The suggestions provided by the research serve as a valuable resource for developing successful strategies, eventually leading to improved performance within logistics companies.

Notwithstanding its valuable contributions, this research is not exempt from some limitations. The results are contingent upon the exact environment and may differ depending on factors such as corporate culture and geographic location. The sample size, although exhibiting diversity, may not fully represent the whole of the logistics business. Additionally, the qualitative character of the research imposes constraints on the extent to which the results may be generalized. In order to overcome these constraints, future research attempts may consider using bigger and more diversified samples, encompassing a wider range of geographies and sub-sectors within the logistics business. Longitudinal studies have the potential to monitor and assess the efficacy of leadership development activities over an extended period, therefore offering significant insights into their enduring effects. Furthermore, conducting comparison studies across several industries may provide a more comprehensive perspective, therefore enriching our comprehension of leadership dynamics in the logistics field in relation to other sectors.

In conclusion, this study significantly advances our knowledge of leadership in the logistics industry, offering a rich tapestry of insights that can inform both academia and industry practice. By continuously refining our understanding and strategies related to leadership, the logistics sector can pave the way for resilient, adaptable, and visionary leaders, ensuring a robust future in the face of ever-evolving challenges.



## References

- Altuntas-Vural, C., Bastug, S. and Yildiz, R.O. (2021). Maritime logistics network resilience: evidence from responses to coronavirus pandemic. *Fourth Global Maritime Conference*, 115.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J. and Grawe, S. J. (2014). Firm's resilience to supply chain disruptions: scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, 33-34(1), 111-122. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.002>
- Bag, S., Gupta, S., Choi, T. and Kumar, A. (2022). Roles of innovation leadership on using big data analytics to establish resilient healthcare supply chains to combat the covid-19 pandemic: a multi-methodological study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1109/tem.2021.3101590>
- Barriere, M., Anson, B. R., Ording, R. S. and Rogers, E. (2002). Culture transformation in a health care organization: a process for building adaptive capabilities through leadership development.. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(2), 116-130. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.54.2.116>
- Bharwani, A., Kline, T. J. B. and Patterson, M. B. (2017). A stakeholder-based approach to leadership development training: the case of medical education in Canada. *International Journal of Training and Development*, 21(3), 211-223. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12104>
- Bloor, M. and Wood, E. (2006) *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*, Sage, California.
- Bulmer, E., Riera, M. and Rodríguez, R. S. (2021). The importance of sustainable leadership amongst female managers in the Spanish logistics industry: a cultural, ethical and legal perspective. *Sustainability*, 13(12), 6841. <https://doi.org/10.3390/su13126841>
- Collins, D. B. (2001). Organizational performance: the future focus of leadership development programs. *Journal of Leadership Studies*, 7(4), 43-54. <https://doi.org/10.1177/107179190100700404>
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V. and Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1571-1590. <https://doi.org/10.1108/bij-08-2019-0356>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Παπαδόπουλος, Θ., Blome, C. and Luo, Z. (2019). Antecedents of resilient supply chains: an empirical study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 66(1), 8-19. <https://doi.org/10.1109/tem.2017.2723042>



- Eddy, P. L. and Mitchell, R. L. G. (2017). Preparing community college leaders to meet tomorrow's challenges. *Journal for the Study of Postsecondary and Tertiary Education*, 2, 127-145. <https://doi.org/10.28945/3884>
- Fulmer, R. M., Stumpf, S. A. and Bleak, J. L. (2009). The strategic development of high potential leaders. *Strategy and Leadership*, 37(3), 17-22. <https://doi.org/10.1108/10878570910954600>
- Gani, M. O., Takahashi, Y., & Rahman, M. S. (2022). Optimizing firm's supply chain resilience in data-driven business environment. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 16(2), 258-281. <https://doi.org/10.1108/jgross-02-2022-0013>
- Goldbeck, N., Angeloudis, P. and Ochieng, W. (2020). Optimal supply chain resilience with consideration of failure propagation and repair logistics. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 133, 101830. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.101830>
- Guidroz, A. M., Luce, K. W. and Denison, D. R. (2010). Integrated change: creating synergy between leader and organizational development. *Industrial and Commercial Training*, 42(3), 151-155. <https://doi.org/10.1108/00197851011038141>
- Ivanov, D. (2021). Lean resilience: aura (active usage of resilience assets) framework for post-covid-19 supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*, 33(4), 1196-1217. <https://doi.org/10.1108/ijlm-11-2020-0448>
- Kaufman, E. K., Rateau, R. J., Ellis, K., Kasperbauer, H. J. and Stacklin, L. R. (2010). Leadership program planning. *Journal of Leadership Education*, 9(1), 122-143. <https://doi.org/10.12806/v9/i1/rf8>
- Kolasińska-Morawska, K., Sułkowski, Ł. and Brzozowska, M. (2019). Leadership and the role of women in the success of logistics companies. *International Entrepreneurship Review*, 5(4), 93-107. <https://doi.org/10.15678/ier.2019.0504.06>
- Li, M., Meng, M., Huang, K., Xie, X. and Chen, Y. (2022). The impact of two-way FDI on green development quality of the logistics industry – based on the threshold effect of environmental regulation. *Polish Journal of Environmental Studies*, 32(1), 611-625. <https://doi.org/10.15244/pjoes/153425>
- Michel, S., Gerbaix, S. and Marc, B. (2023). Dimensions and sub-dimensions of emergency supply chain resilience: a case study of Médecins Sans Frontières Logistique during the covid-19 pandemic. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(5), 939-953. <https://doi.org/10.1108/scm-07-2022-0278>
- Modgil, S., Gupta, S., Stekelorum, R., and Laguir, I. (2021). AI technologies and their impact on supply chain resilience during covid-19. *Internatio-*

- nal Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 52(2), 130-149. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-12-2020-0434>
- Murphy, P. and Poist, R. F. (2007). Skill requirements of senior-level logisticians: a longitudinal assessment. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(6), 423-431. <https://doi.org/10.1108/13598540710826353>
- Nikookar, E. and Yanadori, Y. (2021). Preparing supply chain for the next disruption beyond covid-19: managerial antecedents of supply chain resilience. *International Journal of Operations and Production Management*, 42(1), 59-90. <https://doi.org/10.1108/ijopm-04-2021-0272>
- Ndonye, D. M. (2022). Innovation, leadership and supply chain resilience a theoretical review. *Journal of Procurement and Supply Chain*, 6(1), 106-126. <https://doi.org/10.53819/81018102t4092>
- Palinkas, L.A., Horwitz, S.M., Green, C.A., Wisdom, J.P., Duan, N. and Hoagwood, K. (2015) Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research, *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, Vol. 42, No. 5, pp.533-544.
- Pettit, T. J., Croxton, K. L. and Fiksel, J. (2019). The evolution of resilience in supply chain management: a retrospective on ensuring supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 40(1), 56-65. <https://doi.org/10.1111/jbl.12202>
- Pernick, R. (2001). Creating a leadership development program: nine essential tasks. *Public Personnel Management*, 30(4), 429-444. <https://doi.org/10.1177/009102600103000401>
- Pettit, T. J., Fiksel, J. and Croxton, K. L. (2010). Ensuring supply chain resilience: development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 1-21. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00125.x>
- Queiroz, M. M., Wamba, S. F., Jabbour, C. J. C. and Machado, M. M. (2022). Supply chain resilience in the UK during the coronavirus pandemic: a resource orchestration perspective. *International Journal of Production Economics*, 245, 108405. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108405>
- Savin-Baden, M. and Howell Major, C. (2013) *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice*, Routledge, New York.
- Scholten, K. and Schilder, S. (2015). The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 471-484. <https://doi.org/10.1108/scm-11-2014-0386>
- Scholten, K., Scott, P. S., & Fynes, B. (2014). Mitigation processes – antecedents for building supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(2), 211-228. <https://doi.org/10.1108/scm-06-2013-0191>

- Taichman, R. S., Parkinson, J., Nelson, B. A., Nordquist, B., Ferguson-Young, D. C. and Thompson, J. F. (2012). Leadership training for oral health professionals: a call to action. *Journal of Dental Education*, 76(2), 185-191. <https://doi.org/10.1002/j.0022-0337.2012.76.2.tb05245.x>
- Tsepetsi, T. K., Joubert, P., Dhurup, M. and Mafini, C. (2019). The effects of leadership style on job satisfaction in the logistics industry in the Gauteng province. *Journal of Contemporary Management*, 16(2), 573-598. <https://doi.org/10.35683/jcm19060.48>
- Um, J. and Han, N. (2020). Understanding the relationships between global supply chain risk and supply chain resilience: the role of mitigating strategies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(2), 240-255. <https://doi.org/10.1108/scm-06-2020-0248>
- Wamba, S. F. and Chatfield, A. T. (2009). A contingency model for creating value from RFID supply chain network projects in logistics and manufacturing environments. *European Journal of Information Systems*, 18(6), 615-636. <https://doi.org/10.1057/ejis.2009.44>



## Sorumlu Liderlik

İbrahim Yıkılmaz<sup>1</sup>

### Özet

Küresel ölçekte artan rekabet şartları örgütlerin etkinlik ve verimlilik kaygısını daha da arttırmaktadır. Bu durum değişimin sürekli ve paydaş beklentilerinin çeşitlenmesi ile daha da yönetilmesi güç bir hal almaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı paydaşların beklentilerinin karşılanması ile doğrudan ilişkilenebilir, bu noktadaki talepler performansı doğrudan etkilemektedir. Ancak artan etik ihlaller, kötü yönetim uygulamaları, paydaşların özellikle kapsayıcı, çevresel ve sosyal konuları önceleyen, güven tesis eden sorumlu bir lider beklentisini arttırmaktadır. Sorumlu liderlik yaklaşımı bu noktada iç ve dış paydaşların şeffaflık, açıklık, çeşitliliği kucaklayan ve sürdürülebilirliği mümkün kılan bir post-modern yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin vizyonunun oluşumunda, çalışan bağlılığı ve pozitif örgüt ikliminin oluşumunda önemli katkıları bulunmaktadır. Ayrıca sorumlu liderlik örgütün finansal ve genel performansı da arttırmaktadır. Bu kapsamda günümüz iç ve dış paydaşın beklentilerine cevap verecek ve sürdürülebilir yönetim uygulaması sunan sorumlu liderlik kitabın bu bölümünde ele alınmıştır. Öncelikle sorumlu liderlik kavramı ve etkileri birikmiş literatür kapsamında paylaşılmıştır. Sorumlu liderliğin uygulanmasına yönelik öneriler sunulmuştur. Sorumlu liderliğe yönelik farkındalığın artırılmasının örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve yönetim uygulaması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

### GİRİŞ

Liderlik konusu ve bu alandaki çalışmalar her geçen gün gelişmekte, içinde bulunulan dönemin ihtiyaçlarına göre şekillenmeye devam etmektedir. Bu durum pek çok liderlik yaklaşımının tanımlanmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak son dönemde artan rekabet şartları ve çeşitlenen müşteri beklentileri örgütlerin performansı üzerinde önemli oranda baskı yaratsa da, iç ve dış

---

1 Dr., Kocaeli Üniversitesi/İşletme Fakültesi/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı  
ibrahimyklmz@gmail.com/ORCID No: 0000-0002-1051-0886

paydaşların beklentileri, şeffaflık, açıklık ve çevresel farkındalık gibi konular daha da belirgin bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca küresel ölçekte rekabetin koşulların her geçen gün zorlaşması, çalışanların iş güvencesizliği, düşük örgütsel bağlılık gibi sorunlar, daha değer odaklı ve çalışan beklentilerini önceleyen liderlik tarzına ihtiyacı arttırmaktadır (Voegtlin, 2016:581). Artan etik skandallar örgüt ortamında güven unsurunun azalmasına sebebiyet vermektedir (Pless ve Maak, 2009:59).

Günümüz örgüt ortamı liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmasında sorumlu olmasını zorunlu kılmakta ve yükselen sosyal ihtiyaçlar ve paydaş çağrılarında yüksek sesle ifade edilmektedir (Haque vd., 2021:383; Sharma ve Singh, 2019:114; Tsui, 2019: 5). Sorumlu liderler paydaşların yüksek bağlılık ve motivasyona, değer, ilke ve ilişki odaklı bir etkileşime sahip olan ve örgütü anlam ve ortak amaç etrafında toplayan bir liderlik anlayışı tesis etmektedir (Maak ve Pless, 2009: 539). Diğer post-modern liderlik anlayışlarından “sorumluluk” vurgusu ile ayrılan, kar ve sonuç odaklılıktan ziyade iç ve dış paydaş beklentileri, insan odaklılık, etik, sosyal ve çevresel farkındalığa odaklanan bir liderlik türüdür.

Sorumlu liderliğin örgüt ve çalışanlar üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak pek çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Pozitif örgüt iklimi yaratmakta (Antunes ve Franco, 2016:126), firma performansını (Wang vd., 2015:435), işe adanmışlığı (Li vd., 2022:1), iş tatminini (Voegtlin, 2012:57), kurumsal olumlu imajın (Oplatka, 2016:1) artmasında önemli rol aldığı paylaşılmaktadır. Ayrıca yeşil farkındalık, çevresel bilinç (Zhou vd., 2022:1), çalışan etik davranışı ve güveni (Ahmad, vd., 2020:939) arttırmaktadır.

Sorumlu liderlik günümüz örgüt ve endüstri ortamının dinamik ve belirsizlik yoğun zemininde, paydaş beklentilerinin karşılanmasında önemli stratejik üstünlükler sunmaktadır. Bu noktada örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve etkin bir yönetim uygulaması geliştirmesi adına Sorumlu liderlik kavramı ve etkileri, birikmiş literatür kapsamında detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

## 1. Sorumlu Liderlik Kavramsal Çerçevesi

### 1.1. Sorumlu Liderlik Kavramı

Sorumlu Liderlik yaklaşımına ilişkin ilk tanımlamalar Maak ve Pless'in (2006) “Paydaş bir toplumda sorumlu liderlik – ilişkisel bir bakış açısı (Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective)” isimli makalesi ile ortaya atılmıştır. Maak ve Pless (2006:103) çalışmalarında sorumlu liderliği “liderliği etkileyen veya ondan etkilenen ve liderlik ilişkisinin

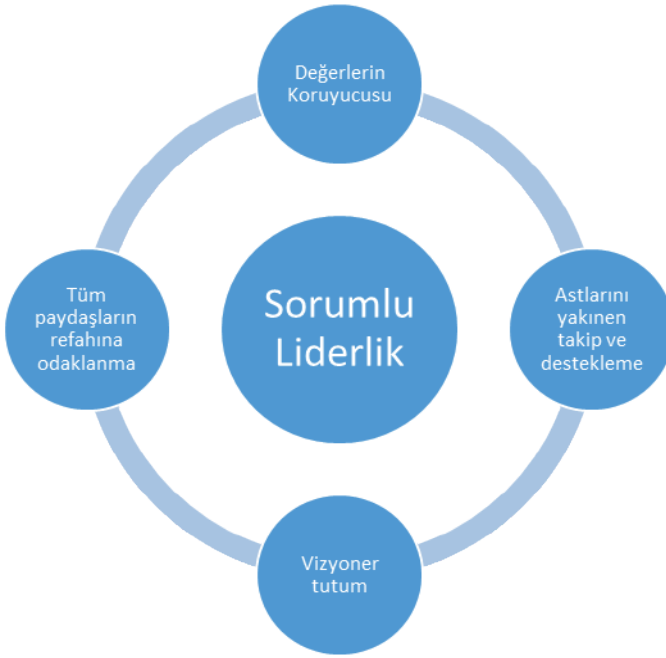
*amaç ve vizyonunda payı olan kişilerle sosyal etkileşim süreçlerinde ortaya çıkan ilişkisel ve etik bir olgu*” olarak tanımlamaktadır. Değer temelli bir liderlik yaklaşımı olan Sorumlu Liderler temas halinde olduğu bireylerin beklenti, istek ve çıkarlarını gözeten ve örgütsel hedeflere yönelmede kolektif bir şekilde değerleri ön plana çıkararak birlikte hareket etmeyi sağlayan bir liderlik uygulaması ortaya koymaktadır (Prilleltensky, 2000:141). Sorumlu liderler örgüt kültürü içerisinde finansal ve performans hedeflerinin yanı sıra etik ve sosyal kabul ve sözleşmeleri de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulayan ve liderlik anlayışında bu dengeyi kurmaya çalışan bir hareket tarzı benimserler (Pless, 2007:437; Haque et al., 2019a:110; Tastan ve Davoudi, 2019:275).

Liderlik olgusu belirli bir amacın gerçekleştirilmesi beklentisi ile bir araya gelmiş kimselerden oluşan örgüt ortamında kilit rolü itibari ile akademik çalışmalarda önemli bir yer tutmaktadır. Schwandt ve Marquardt’ın (2000) vurguladığı gibi liderlik rolü örgütteki diğer değişken ve unsurlardan her zaman oldukça fazla düzeyde ilgi gören bir alan olmuştur. Özellikle son dönemde hem verimlilik kavramına odaklanılan hem de sorumluluk noktasında örgüt paydaşlarını harekete geçiren bir liderlik uygulamasına yönelik ihtiyaç, sorumlu liderlik yaklaşımına ilişkin araştırmaları ve ilgiyi daha da arttırmaktadır (Kraus ve diğerleri, 2019:554; Haque, vd., 2021:383).

Maak ve Pless (2009: 539) sorumlu liderliği *“daha yüksek motivasyon ve bağlılık düzeylerine yükselten ortak bir anlam ve amaç duygusuyla birbirine bağlanan liderler ve paydaşlar arasında değer temelli ve ilke odaklı bir ilişki”* olarak tanımlamıştır. Sorumlu liderlikte diğer liderlik yaklaşımlarından temel farklılığının “sorumluluk” vurgusunu incelemesi olduğu görülmektedir (Haque vd., 2021: 386). Frangich ve Yaacoub (2017) sorumlu liderliğin örgüt ortamında ihtiyaç duyulan ve etik bir yönetim anlayışı için gerekli olan *“şeffaflık, açıklık ve kapsayıcılık”* konusunda ön plana çıktığını vurgulamaktadır. Ayrıca işgücünde çeşitliliğin arttığı günümüz örgüt ortamında önemli bir konu olan *“erişebilirlik”* konusunda da sorumlu liderliğin diğer liderlik anlayışlarına nazaran ön plana çıktığına işaret etmektedir.

Maak ve Pless (2006) sorumlu liderlik kavramının teorik zeminlerinin oluşumunda önemli tespitler sunmaktadır. Şekil 1’de sunulduğu gibi temelde dört farklı rol ile sorumlu liderliğin icra edildiği paylaşılmaktadır. Bu rollerden ilki *değerlerin koruyucusu*, teminatı rolüdür. Sorumlu lider bu rolü çerçevesinde kişisel, mesleki dürüstlük ve ahlakın tesis edilmesi, herkesin birbirine karşı bu değerler ölçüsünde ilişki geliştirmesi ve bu değerler konusunda birbirine saygı duymasını örgüt ikliminde tesis eden bir rol üstlenir. İkinci rolü örgütteki diğer paydaşların ihtiyaç duyduğu

noktalarda *destekleme* ve onların ihtiyaçlarını yakinen takip ederek gerekli müdahaleleri yapmaktır. Ancak bu süreçte astlarının güvenmemesine dikkat ederek alçak gönüllük içerisinde bu rolü gerçekleştirmektedir. Üçüncü rolü *vizyoner* bir lider olarak örgüt ortamında iç ve dış paydaşlara ilişkin yüksek gözlem kabiliyeti ile örgütün ihtiyaç duyduğu vizyonu tasarlar. Bu vizyona ilişkin paydaşları birleştirir ve vizyona giden yolda kolektif çabanın oluşumuna zemin hazırlar. Son rolü olarak özel işletme-dış dünya arasındaki etkileşimde *ortak refah ve iyinin oluşumunda* yönlendirici bir sorumluluk üstlenir. Yani bir işletmenin beklentilerini ve kar amacı yolundaki stratejilerini öncelemek yerine, işletmenin faaliyetleri sonucunda etkilenen iç ve dış tüm paydaşların refahı, geleceği ve çıkarlarını da karar mekanizmaları ve yönetim uygulamalarına dahil ederek herkes için değer sunan “sorumlu” bir liderlik anlayışı ortaya koymaktadır.



*Şekil 1: Sorumlu Liderin Rollerini*

*Kaynak: Maak ve Pless (2006)*

Maak & Pless (2006) Sorumlu liderin rollerini yerine getirirken bazı operasyonel sorumluluklar üstlendiğini paylaşmaktadır. Astları ile kurduğu etkileşimde öncelikle farklı özellik ve eğilimlere sahip yani işgücü çeşitliliğinin olduğu ortamlarda çalışanların ve astlarının saygı görmesini ve işte anlam algısına sahip olmaları için mücadele vermektedir. Stratejik insan kaynağının



etkin ve verimli bir şekilde örgüt ortamında faaliyette bulunması adına ahlaki ilkeleri önceleyerek, farklılıkların benimsendiği bir örgüt iklimi inşa etmektedir. Koç görevi üstlenerek, farklı anlayış ve iş yapış şekillerinden gelen çalışanların örgütün ortak vizyonu etrafında buluşması ve benimsemesi için faaliyette bulunmaktadır. Astları ve iş arkadaşları ile kurduğu yakın ilişki ve etkin iletişim kanalları ile yapılan işe ve vizyona anlam kazandırmaktadır. Yine örgütün vizyonuna ve içinde bulunan durumun gereklerine uygun olarak yapılması gereken değişimleri öngörerek, değişimi başlatan ve her kademedeki astlarını destekleyen etkili bir değişim ajanı olarak görev yapmaktadır.

Sorumlu liderler temas halinde oldukları tüm örgüt paydaşları ile iyi ilişkiler tesis ederler (Maak ve Pless, 2006a: 40). Bu durum astları ile arasında bir kapsayıcı ve bütünleştirici bir bağlantı kurmasını mümkün kılar. Han ve arkadaşları (2019) temel özelliği açısından Sorumlu liderin işbirliği ve kapsayıcılık inşa ederek ağlarını güçlendirdiği, etik konulardaki hassasiyeti ile uzun vadeli güven ve ilişki tesis ettiğini paylaşmaktadır.

Blakeley (2016:124) Sorumlu liderin astları ile kurduğu etkileşimde bir takım eylem ve farkındalıklarının onu diğer liderlik yaklaşımlarından ayırdığını paylaşmaktadır. Bu özellikler Şekil 2'de detaylı bir şekilde sunulmuştur.

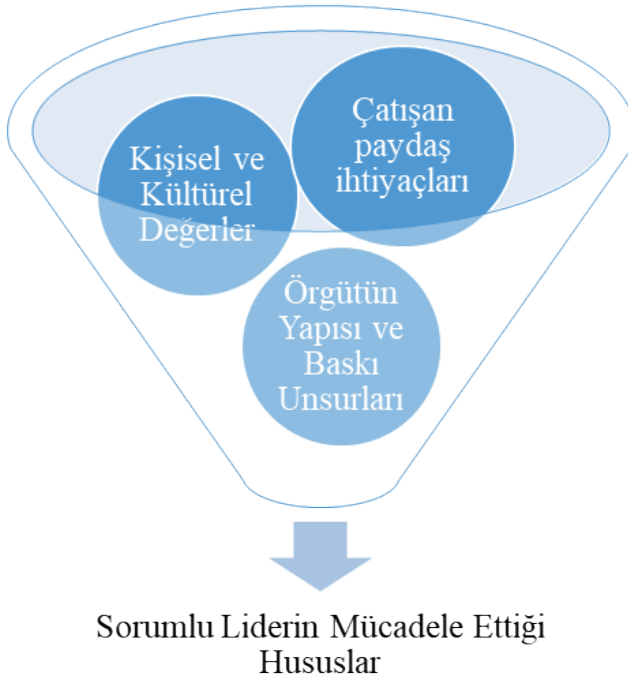


Şekil 2: Sorumlu Liderin farkındalık, faaliyet ve kişisel dönüşümüne yönelik özellikleri

Kaynak: Blakeley (2016: 124)

Şekil 2’de yer alan Sorumlu liderin özellikleri örgüt dışını da kapsayacak şekilde adil bir yönetim ve sürdürülebilir bir anlayış ile yönetim sürecinin işletilmesini mümkün kılmaktadır. Sorumlu lider temas halindeki astlarına amacını açık bir şekilde ortaya koymakta, gücün paylaşıldığı, gerekli kişilere sorumluluğu ile orantılı gücün aktarıldığı, ahlaki ve etik değerlerin gözetildiği, değişimin bizzat kendisi tarafından her kademede uygulamaya geçildiği bir faaliyet zinciri içerisinde liderlik yaklaşımını sergilemektedir. Ayrıca sosyal adaleti, yönetişimi, bireysel ve içinde bulunulan toplumun refahını öncelleyen bir liderlik farkındalığına sahiptir. Tüm bu farkındalıkları ve eylemleri ile belirli bir mevkide sorumlu olan bir yöneticiden ziyade, felsefi anlamda her kademe değer yaratmaya ve toplumsal faydayı arttırmaya çalışan mevkiler üstü ve erdemli bir liderlik anlayışdır.

Sorumlu liderin kapsayıcı eylemleri ve sorumlulukları oldukça rekabetçi bir durumu yönetmeyi zorunlu kılmaktadır. Gerek örgütün içinde bulunduğu toplumun kabulleri gerekse örgüte ilişkin bazı durumlar, sorumlu liderin önünde engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu engeller Şekil 3’de toplu bir şekilde paylaşılmıştır.



*Şekil 3: Sorumlu Liderin Mücadele Ettiği Hususlar*

*Kaynak: Frangieh ve diğerleri, (2017)*

Frangieh ve diğerleri, (2017) bu engellerin başında çelişen paydaş ihtiyaçlarını ilk sırada tanımlamaktadır. Örgüt içinde Sorumlu liderin etkileşim içerisinde olduğu kesim, belirli koşullarda örgüt dışındakiler dahil, farklı kültürel temellere ve değerlere sahip olmaktadır. Farklı ilgi ve önceliklere sahip her bir paydaş ihtiyacını doğru bir şekilde analiz ederek kapsayıcı bir liderlik anlayışı uygulamak, sorumlu lideri zorlayan unsurlar arasındadır. Özellikle daha büyük ve çok uluslu örgütlerde bu durum daha da çözülmesi güç bir hal almaktadır (Waldman ve Balven, 2014:224). Bu durumla mücadelede sorumlu lider yapılan iş ve vizyona ilişkin yarattığı anlam ve bu anlamın astları tarafından benimsenmesi ile süreçteki karmaşıklığı aşmaya çalışmaktadır ((Maak ve Pless, 2006: 112). Ayrıca örgütün faaliyetlerinin doğrudan etkilediği veya dolaylı olarak etkisi olabileceği tüm paydaşların ihtiyaçlarını gözetmek zorunda kalmakta, kurumsal sosyal sorumlu bir örgüt yönetimi uygulamaktadır. Bu süreçte örgütün çıkar ve kar beklentisi ile çevresel ve sosyal dış paydaş beklentileri arasında bir denge kurmak zorunda kalmaktadır (Miska vd., 2014:349; Paraschiv vd., 2012:404). Bireysel ve kültürel farklılıklar sorumlu liderin mücadele ettiği bir diğer husus olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle sorumlu liderin yetişmiş olduğu çevreden etkilenen, gelişen kişiliği ve kültürel normları, onun değer anlayışını oluşturmaktadır. Toplulukçu veya bireyselci bir toplumdan gelebilir. Güç mesafesi noktasında farklı bir kabulden geliyor olabilir. Dolayısıyla çeşitlenen işgücü ortamında kapsayıcı bir anlayışla astlarına yaklaşabilmek adına, bu kabullerini bir kenara bırakarak, herkesin münferit olarak değer ve normlarını anlamak ve buna uygun adaletli bir liderlik uygulaması gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır.

Örgüt yapısı ve baskı unsurları da sorumlu liderin aşması gereken önemli engellerden biridir. Sorumlu lider olarak şeffaf olmak, özellikle örgütlerin sorunlarını imajlarını zedelememek adına saklı tutmasının beklendiği bir ortamda oldukça zordur. Ayrıca örgüt yapısının bürokratik yada daha organik bir kimliğe sahip olması da, sorumlu liderin davranışları üzerinde bir etki yaratmaktadır. Örneğin bürokratik bir örgütte hiyerarşik yapı her kademe liderin yeterince sorumluluk ve inisiyatif almasına müsaade etmemektedir. Bu noktada sorumlu liderin sınırlı bir çevre ile etkileşim içerisine girmesine ve sınırlı miktarda kaynak ve yetkiye erişimine olanak sağlayacaktır. Bu da sorumlu liderin sorumlu bir tavır içerisine girmesi adına sınırlı bir etkileşim çevresi ve kaynağı sunacaktır. Dolayısıyla daha organik ve az merkezi bir örgüt yapısı sorumlu liderin etkin bir şekilde faaliyette bulunmasına imkan sağlarken, günümüzde pek çok işletmenin hala bürokratik ve katı işletmeler olduğu göz önüne alınırsa, sorumlu liderlerin aşması gereken örgütsel yapı

problemi halen devam etmektedir. Bu çerçevede sorumlu liderin şeffaf ve açık olmasının yanı sıra bu tarz zorluklarla da baş etmesi gerektiği açıktır.

## **1.2. Sorumlu Liderin Örgüt ve Birey Üzerindeki Etkileri**

Sorumlu liderin yarattığı destekleyici ve kapsayıcı örgüt iklimi, iç ve dış paydaş ile kurduğu güçlü ağ ile hem örgüt hem de çalışanları üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Özellikle son dönemde hedeflenen pozitif örgüt iklimi konusunda önemli düzeyde etkisi olduğu paylaşılmaktadır (Antunes ve Franco, 2016:126). Pozitif örgüt iklimi ile beraber örgütte geleceğe ve hedeflere olan umudun artmakta, gelişen ani durumlara dayanıklılık, iyimserlik ve etkinlik yüksek düzeyde tesis edilmektedir. Yine literatürde sorumlu liderin örgütün finansal performansı üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğu görülmektedir. Wang ve arkadaşları (2015) sorumlu liderin firma performansı üzerinde etkilerini Çinli Firmalar üzerinde incelemiş ve önemli ölçüde etkili olduğunu ampirik olarak ortaya koymuştur. Ayrıca satış performansı üzerinde de sorumlu liderin pozitif bir etkisi olduğu paylaşılmaktadır.

Toplumsal ve çevresel konularda sorumlu liderin daha etkili bir yönetim uygulaması geliştirdiği görülmektedir. Çinli işletmelerde sorumlu liderliğin etkilerini inceleyen Zou ve arkadaşları (2022) önemli tespitlerde bulunmaktadır. Çalışmada çeşitli sektörlerde çalışanların sorumlu liderlik algılarının çevresel konularda duyarlı davranışlar sergilemelerinde olumlu etkisi olduğunu, yeşil öz yeterlilik ve farkındalıklarını arttırdığı paylaşılmaktadır.

Li ve arkadaşlarının (2022) yürüttüğü bir çalışmada sorumlu liderliğin işe adanmışlığı arttırdığı ve bu durumun çalışanların kariyerlerinde başarı oranı arttırdığı eğitim sektöründe ampirik olarak ortaya koyulmuştur.

Doh ve arkadaşlarının (2011) Hindistan'da çalışanlar üzerinde yürüttükleri çalışmada sorumlu liderliğin yarattığı örgüt ikliminin çalışanların işten ayrılma niyetlerini düşürdüğü ve özellikle yetenekli çalışanların örgüt ortamında tutulmasında önemli bir rol üstlendiği paylaşılmaktadır.

Voegtlin (2012) yürüttüğü çalışmasında örgütteki etik olmayan davranışların engellenmesinde ve çalışanların iş tatminlerinin artmasında, sorumlu liderliğin önemli bir rol üstlendiği paylaşılmaktadır. Ayrıca sorumlu liderin olumlu özelliklerinin astlarına örnek teşkil ettiği ve örgütteki davranışların etik ve kapsayıcı bir kimlik kazanmasında sorumlu liderin rol model olmasının önemli bir etki yarattığı ve bu yönüyle yaygınlaşması gerektiği vurgulanmaktadır (Oplatka, 2016:1).

Sorumlu liderlik uygulamaları örgütlerin kurumsal imajını da olumlu yönde etkilemektedir (Voegtlin vd., 2012:1). Han ve diğerleri (2019) yürüttükleri çalışmada sorumlu liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca sorumlu liderlerin örgütsel bağlılığı arttırdığı ve bunun işten ayrılma niyetlerini azalttığı da paylaşılmaktadır (Haque vd., 2019a:110, Haque vd., 2021a:383). Ahmad ve diğerleri (2020) çalışanların örgüte ve işlerine yönelik güveni arttırdığına da vurgu yapmaktadır.

Sorumlu liderler örgütlerin ihtiyaç duyduğu pek çok alanda pozitif bir iklim yaratmakta, örgüte bağlı ve güven duyan, çalışanların beklentilerini yakinen göz önünde bulunduran, onların pozitif rol davranışları sergileyerek örgütün finansal ve genel performansına önemli katkılarda bulunmasını sağlamaktadır. Ayrıca etkili bir değişim ajanı olarak örgütün daha çevik olmasını mümkün kılmaktadır.

## SONUÇ

Örgütlerde liderlik fonksiyonunun önemi açık bir durum olup, değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu endüstri ortamlarında her geçen gün daha kritik bir rol üstlenmektedir. Örgütlerin başarılarının merkezinde lider unsuru yer alsa da, etik olmayan bazı skandallar, kar odaklı örgütlerin çevresel ve sosyal yıkımları, insan kaynağına yönelik uygulamalarda deneyimlenen iş güvencesizliği ve kötü uygulamalar iç ve dış paydaşta artık sorumlu bir liderlik anlayışının gerekliliğini ortaya koymuştur.

Sorumlu liderlerin varlığı gerek sürdürülebilir bir yönetim uygulaması açısından örgüte gerekse iç ve dış paydaşın beklentilerinin karşılanması açısından sosyal refaha önemli katkılarda bulunmaktadır. Çalışanların örgütün amacına odaklanmalarına, örgütsel bağlılıklarının artmasına, iş ve hayatta anlam oluşturmalarına imkan sağlamaktadır. Sorumlu liderin çok yönlü yaklaşımı, çeşitlilik ve farklı değerlerin kabul görmesinde ve tüm örgüt unsurlarının bir bütün gibi hareket etmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Tüm bu yönleri ile günümüz örgütlerinin temel sorunlarına ve paydaş beklentilerinin proaktif bir tutumla karşılanmasında aranan stratejik üstünlüktür. Bu nedenle öncelikle sorumlu liderlik kavramına yönelik farkındalığın artması, üst yönetimin bütün örgüt düzeyinde bu liderlik yaklaşımını benimsemesi için adımlar atması oldukça yüksek fayda inşa edecektir. Üst yönetimin farkındalığı ve bu noktada belirlediği politika, İnsan Kaynakları Departmanının uygulayacağı örgütsel gelişim uygulamaları ile sorumlu liderlerin sayısı artırılarak pek çok olumsuz işyeri deneyiminin önüne geçilebilir. Ayrıca sonuç ve rekabet odaklılık yerine, insan ve çalışan

odaklı iyi yönetim uygulamalarının dram ve çeşitli iletişim kanalları ile iletilmesi ile, sorumlu lider sayısı arttırılabilir.

Günümüz örgüt ortamları paydaş beklentilerini karşılamada etkinlik ve verimlilik yanında değer ve etik hususlarında gözetilmesini gerektirmektedir. Bu noktada sürdürülebilir rekabet avantajı ve çalışan memnuniyeti açısından sorumlu liderliğe ilişkin iyi uygulamaların sayısının arttırılmasının yerinde olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ahmad, M. S., Iqbal, F., Siddique, R., Abbas, S., & Fakhr, Z. (2020). 'Responsible leadership and workplace deviant behaviour: modelling trust and turnover intention as mediator'. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(7), 939-952.
- Antunes, A. & Franco, M. (2016). 'How people in organizations make sense of responsible leadership practices: multiple case studies', *Leadership and Organization Development Journal*, 37(1), 126-152.
- Blakeley, K. (2016). 'Responsible leadership: A radical view'. *Responsible Leadership* (pp. 126-148). Routledge
- Doh, J.P., Stumpf, S.A. & Tymon, W.G. (2011). 'Responsible leadership helps retain talent in India', *Journal of Business Ethics*, 98 (1) 85-100.
- Frangieh, C. G., & Yaacoub, H. K. (2017). 'A systematic literature review of responsible leadership: Challenges, outcomes and practices'. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 281-299.
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). 'How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model'. *Sustainability*, 11(3), 605.
- Haque, A., Fernando, M. & Caputi, P. (2019a). 'Perceived human resource management and presenteeism', *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11 (2), 110-130.
- Haque, A., Fernando, M. & Caputi, P. (2019b). 'The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: an empirical study with Australian employees', *Journal of Business Ethics*, 156 (3), 759-774.
- Haque, A., Fernando, M. & Caputi, P. (2021). 'How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment?'. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70 (5), 1137-1161
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2021a). 'Responsible leadership and employee outcomes: a systematic literature review, integration and propositions'. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 383-408.
- Kraus, S., Niemand, T., Besler, M., Stieg, P. & Martinez-Climent, C. (2019). 'The influence of leadership styles on the internationalization of born global and traditional internationalizers'. *European Journal of International Management*, 12 ( 5/6), 554-575.
- Li, M., Yang, F., & Akhtar, M. W. (2022). 'Responsible leadership effect on career success: the role of work engagement and self-enhancement motives in the education sector'. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-9.

- Maak, T. & Pless, N.M. (2009). 'Business leaders as citizens of the world: advancing humanism on a global scale', *Journal of Business Ethics*, 88 (3), 537-550
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). 'Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective'. *Journal of business ethics*, 66(1), 99-115.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006a). Responsible leadership. Routledge
- Miska, C., Hilbe, C. & Mayer, S. (2014). 'Reconciling different views on responsible leadership: a rationality-based approach'. *Journal of Business Ethics*, 125 (2), 349-360
- Oplatka, I. (2016). 'A call to adopt the concept of responsible leadership in our schools: some insights from the business literature'. *International Journal of Leadership in Education*, 20 (4), 1-8,
- Paraschiv, D.M., Nemoianu, E.L., Langa, C.A. & Szabó, T. (2012). "Eco-innovation, responsible leadership and organizational change for corporate sustainability", *Amfiteatru Economic*, 14 (32), 404-419
- Pless, N. & Maak, T. (2009). 'Responsible leaders as agents of world benefit: learnings from 'project Ulysses'', *Journal of Business Ethics*, 85 (1), 59-71,
- Pless, N.M. (2007). 'Understanding responsible leadership: roles identity and motivational drivers'. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 437-456
- Prilleltensky, I. (2000) 'Value-based leadership in organizations: balancing values, interests, and power among citizens, workers, and leaders'. *Ethics and Behavior*, 10 (2), 139-158
- Schwandt, D. & Marquardt, M. (2000). *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices*, CRC Press, LLC, Boca Raton, FL.
- Sharma, N. & Singh, R. (2019). 'A unified model of organizational effectiveness', *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6 (2), 114-128
- Tastan, S.B. & Davoudi, S.M. (2019). 'The relationship between socially responsible leadership and organisational ethical climate: in search for the role of leader's relational transparency'. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 13 (3), 275-299.
- Tsui, A. (2019). 'Responsible research and responsible leadership studies', *Academy of Management Perspectives*, 7(2),166-170.
- Voegtlin, C. (2012). *Development of a scale measuring discursive responsible leadership* (pp. 57-73). Springer Netherlands.
- Voegtlin, C. (2016). 'What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research', *Leadership*, 12 (5), 581-608.



- Voegtlin, C., Patzer, M. & Scherer, A.G. (2012). 'Responsible leadership in global business: a new approach to leadership and its multi-level outcomes', *Journal of Business Ethics*, 105 (1), 1-16,
- Waldman, D. & Balven, R. (2014). 'Responsible leadership: theoretical issues and research directions', *Academy of Management Perspectives*, 28 (3), 224-234
- Wang, S., Huang, W., Gao, Y., Ansett, S. & Xu, S. (2015). 'Can socially responsible leaders drive Chinese firm performance?', *Leadership and Organization Development Journal*, 36 (4), 435-450.
- Zhou, Y., Ning, Y., He, H., & Li, D. (2022). 'How and when does responsible leadership affect employees' pro-environmental behavior?' *Frontiers in Psychology*, 13, 1-17.



# Yönetim & Organizasyon Alanında Seçme Yazılar

Editörler:

Dr. Feride BAL

Dr. Ozan Emre UFACIK

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-777-1



9 789754 477771