

Yönetim ve Organizasyonda Güncel Konular

Editör: Doç. Dr. Aysel ARSLAN



ÖZGÜR
YAYINLARI

Yönetim ve Organizasyonda Güncel Konular

Editör:

Doç. Dr. Aysel ARSLAN



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.ozgur yayinlari.com

✉ info@ozgur yayinlari.com

Yönetim ve Organizasyonda Güncel Konular

Editor: Doç. Dr. Aysel ARSLAN

Language: Turkish-English

Publication Date: 2024

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): 978-625-95526-3-7

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub572>



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:

Arslan, A. (ed) (2024). *Yönetim ve Organizasyonda Güncel Konular*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub572>. 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.ozgur yayinlari.com/>



Ön Söz

Yönetim ve organizasyon alanında yaşanan gelişmeler ve bunların örgütsel davranışa olan etkileri her geçen gün alanyazına yeni kavramların ve çalışmaların eklenmesine neden olmaktadır. Yaşamımızın her anında var olan örgütlerin başarısında ya da başarısızlığında etkili olan tüm faktörlerin ayrı ayrı ele alınması ve değerlendirilmesi çok kıymetlidir. İnsanlar var oldukça örgütler var olacağından örgütsel davranış konuları da araştırma konusu olmaya devam edecektir. Örgütler mal ya da hizmet üretirken aynı zamanda birçok örgütsel tutum ve davranışın da üretimini sağlamaktadırlar. Bu üretim yönetim ve organizasyon alanında çalışmalar yapan bilim insanlarının çalışmalarına ilham kaynağı olmaktadır. Örgütsel yaşamın temelini oluşturan yönetim ve organizasyon konularının farklı bakış açıları ile değerlendirilmesinin temel amacı örgütlerin gelişimini desteklemektir.

Yönetim ve Organizasyonda Güncel Konular kitabında, günümüz örgütlerinde yaşanan gelişmelerin ışığında yönetsel ve örgütsel davranış çalışmalarına yer verilmiştir. Özenle hazırlanmış bu kitabın örgütlere ve bilim insanlarına katkı sağlaması ve keyifle okunması dileğiyle...

İçindekiler

Ön Söz iii

Bölüm 1

Değişim Mühendisliğine Genel Bakış 1
Seyhan Bulan

Bölüm 2

Çevik Yönetimin Kamu Yönetimine Yansımaları 27
Derya Aktaş

Bölüm 3

Yirmi Birinci Yüzyılda Kariyer Yönetimi: Dijital Yetkinlik ve Beceriler 43
Özgür Çark

Bölüm 4

Döngüsel Ekonomi ve Aile İşletmeleri 65
Murat Durgun

Bölüm 5

İşyerinde Cinsiyet Eşitliği İçin Strateji Önerileri 89
Biröl Büyüksivri
Özlem Balaban

Bölüm 6

Supported Employment for People With Developmental Disabilities in an Emerging Economy 109
Murat Nazlı
Ekin Cigdem Nazlı

Bölüm 7

İşkolik Ülkeler	131
<i>Aysel Arslan</i>	

Bölüm 8

Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Üzerine Değerlendirme	147
<i>Zülküf Aydemir</i>	
<i>H. Mustafa Paksoy</i>	

Bölüm 9

Toksik Liderlerin Çalışanlar ve Örgütler Üzerine Etkileri	169
<i>Onur Doğan</i>	
<i>Abdullah Turan</i>	

Bölüm 10

Mütevazı Liderlik (Humble Leadership) Konusunda Yapılan Çalışmaların Vosviewer ile Bibliyometrik Analizi	201
<i>Şefik Özdemir</i>	

Bölüm 11

Dijital Liderlik	219
<i>Fetullah Battal</i>	
<i>Kübra İlhan</i>	

Bölüm 12

Geri Dönüşümden Paylaşım: Üniversitelerde Sosyal Sorumluluk Kapsamında Sosyal Market Projesi	237
<i>Nurdanur Tavlan Soydan</i>	

Değişim Mühendisliğine Genel Bakış

Seyhan Bulan¹

Özet

Hızla gelişen ve değişen dünyada kelebek etkisi yapan küresel pek çok faktör yer almaktadır. Değişimin ne olduğunun anlaşılması ve değişime uyumun sağlanması dünya var olduğundan beri en önemli konulardan biridir. Değişim mühendisliği ile değişime uyum için radikal kararların alınması ve uygulanması sürecinin yönetilmesi gerçekleşmektedir. Değişim mühendisliği her sektör için uygulanabilir özellikler içerir. Değişimin sürekli ve tüm sektörler için olduğu muhakkaktır. Değişim mühendisliği çalışmaları yapılırken bütüncül bir bakış açısı ile örgütün tüm yönleri ve tüm çalışan rolleri göz önünde bulundurulmalıdır. Değişim mühendisliği çalışmaları ile değişimi yönetebiliyor olmak gerekliliği birlikte değerlendirilmelidir. Bu çalışmanın amacı değişim mühendisliği ile ilgili literatür taraması yaparak değişim mühendisliği konusunu tüm yönleriyle ele almaktır. Değişim yönetimi çok aşamalı ve her aşamasının titizlikle yönetilmesi gereken bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Değişim mühendisliğinin, modern yönetim teknikleri ile birlikte kullanılarak örgütlerin değişime uyum sağlaması ve örgütlerin verimlilik ve etkinliğinin artırılması sürdürülebilir bir çalışma yapmak açısından oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır.

1. GİRİŞ

Yüzyıllardır insanlar değişime karşı uyumlu olmanın bir ölüm kalım meselesi olduğunun farkına varmışlardır. Değişimin değişmeyen tek şey olduğu gerçeği, yeni arayış ve yönlendirmelerin önünü açmıştır (Erdem, 2020). Değişim günümüz şartlarında ihtiyaç olmaktan çıkmıştır ve bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir (Akçakaya & Yücel, 2007). Değişimin olumlu verilere yönelik olması beklenir, onun için değişme tesadüflere bırakılmamalı sağlıklı bir şekilde yönetmek için bilgiye dayalı olarak planlanmalıdır (Çelikten, 2001). Örgütler varlıklarını sürdürmek

1 İÜ-Cerrahpaşa, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü Doktora Öğrencisi
seyhanbulan1@gmail.com, İstanbul, Türkiye, ORCID ID: 0000-0002-2255-7438

için hızlı değişime ayak uydurmalı hatta değişimin önüne geçerek durumu, örgüt lehine çevirmelidir (Güçlü & Şchitoğlu, 2006). Değişim bir süreç olarak ele alınmalıdır ve örgütün neden değişime ihtiyaç duyduğu, amacının ne olduğu, hangi aşamaların nasıl ve kimler tarafından uygulanacağını planlanması gerekmektedir.

Değişim nedenlerine bakıldığında küreselleşmenin olması, rekabetin çetin olması, bölgesel ve uluslararası çalışmaların entegrasyonları, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin hızlı olması, iş gücünün ikamesinin olmamasının anlaşılması, insanların bilinç düzeylerindeki değişimler nedeni ile beklentilerinin farklılaşması, uluslararası ticarete geliştirilen standardizasyonlar olarak sıralanabilir (Akçakaya & Yücel, 2007). Örgütsel değişimin sağlanmasındaki temel amaç ise örgütün var olan durumunun korunmasını sağlanması, sürekliliğin sağlanması, örgütün büyümesi ve gelişmesine katkı sağlamak olarak sıralanabilir (Yeşil, 2018). Değişim mühendisliği süreç temelli olarak işler ve iyileştirilecek konular maliyet, hız, kalite, konularında radikal değişimler yaparak iş süreçlerini yeniden yapılandırır (Ataman, 2002).

Değişimin gerçekleşmesi insan faktörü göz önünde tutularak yapılması gereken bir süreçtir. Değişime karşı dirençte görünen sebepler olduğu gibi görünmeyen sebepler de söz konusu olabilir. Bu nedenle söylenmeyen sebepleri bulmak ve çalışanlara değer ve güven vermek oldukça önemlidir (Tunçer, 2013b, s. 374). Örgütlerde değişim, kişilerin değişime nasıl hazırlandıkları ya da değişime nasıl tepki verdikleri ile doğru orantılı olarak gelişir. Değişime karşı oluşan direnç; ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve rasyonel nedenlerle olabilir. Değişim mühendisliğinin başarısı değişimin iyi yönetilebilmesi ile mümkündür. Yapılacak tüm çalışmalar süreçleri ile değerlendirilmeli ve bütüncül bir bakış açısı sergilenmelidir.

2 DEĞİŞİM

Değişim kavramı sözlükte “bir zaman dilimi içerisindeki değişikliklerin bütünü” olarak ifade edilmiştir (<https://sozluk.gov.tr/>). Değişim bir süreçtir, bir durumdan başka bir duruma planlı ya da plansız olarak geçişi ifade eder, sonuçları olumlu ya da olumsuz olabilir ve bir bireyde, bir grupta ya da bir örgütte bu süreç meydana gelebilir (Dolaşır, 2005). Değişimin üç unsuru; değişimin sürekli oluşu, değişime uyumun gerekliliği ve değişime öncülük yapmaktır. Değişimin sürekli oluşunu var olan her şeyin değişime uymaya zorlandığından bahisle söylenebilir. Değişme uyum ise hayati önem taşır, değişime uyum sağlamayan her şey yok olmaya mahkumdur. Değişime öncülük yapmak ise, değişimin öznesi olmak anlamına gelir ve bilinçli bir etkinlik olarak karşımıza çıkar (Erdem, 2020).

Değişimi gerçekleşmesi için, bireysel değişim davranışsal olarak, grup değişimi kültürel olarak, tüm sistemin değişimi ise yapı ve süreç değişimi olarak gerçekleşmektedir. Bireysel değişim için çalışanlara eğitim desteği, örgütsel değişim için kültürel değişim programının kullanılması, radikal değişim için ise fonksiyonel örgütlenmeden süreç temelli örgütlenme yapısına geçmek gerekir (Güleş & Burgess, 2010). Değişimin başlangıç noktası üretimde farklı yollarını aranması ve çalışma davranışlarını değiştirmesi olduğu söylenebilir değişim bu açıdan bakıldığında stratejik bir durum niteliği sergilemektedir (Bay & Akpınar, 2016).

Değişim temelindeki özellikler; süreklilik, kaynak ve kapsam olarak ifade edilmiştir. Süreklilik açısından bakıldığında değişim, zamanla ve gözlemlenebilir ya da aniden oluşan ve oluştuktan sonra fark edilen bir kavram olarak karşımıza çıkar. Kaynak bakımından ele alındığında ise yöneticiler tarafından bilinçli olarak başlatılabileceği gibi dışardan gelen bir güç ile bir mecburiyet söz konusu olabilir. Kapsam açısından bakıldığında ise; var olan yapının değişimi, süreçlerdeki değişiklik, yeni bir yapı ya da oluşum, radikal yaklaşımlar olarak başlıklandırılabilir (Güleş & Burgess, 2010).

Değişimin kapsamının farklılığı nedeni ile değişimin de farklı çeşitleri bulunmaktadır. Değişimler planlı-plansız değişim, makro-mikro değişim, zamana yayılmış değişim ya da ani değişim, proaktif -reaktif değişim, geniş kapsamlı- dar kapsamlı değişim, aktif- pasif değişim, iyileştirme şeklinde adım adım ya da köklü yapılan radikal değişim olarak sınıflandırılabilir (Koçel, 2013). Değişim yönetimi; değişimin gerçekleşmesi için planlama, eşgüdümleme ve yönlendirmeyi sağlayan etkinlikler bütünüdür. Değişim yönetimini bireysel hem de örgüt bazında ele almak gerekir (Dolaşır, 2005).

Değişimin konularına baktığımızda; neyi amaçladığımız, çalışanların değişime yaklaşımları, değişimi etkileyen sosyal faktörler, organizasyonun öğeleri ve benimsenen iş metotları olarak sıralanabilir. Aşağıda değişim konu ve alt başlıkları verilmiştir;

- Amaçlar; hedefler, öncelikler, standartlar, kaynaklar
- Çalışanlar; Bilgi, yetenek, tutumlar, davranış, motivasyon
- Sosyal faktörler; Örgüt kültürü, grup süreçleri, iletişim, liderlik
- Organizasyon; politika ve prosedürler, yapısal ilişkiler, ödüllendirme, roller
- İş Metotları; üretim süreçleri, iş akışı, iş dizaynı, teknolojidir (Koçel, 2013).

Değişimi gerçekleştirmek için başvurulacak pek çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır.

- Yeni teknoloji ya da teçhizat yatırımı
- Yeni bir ürün ya da hizmet geliştirme çalışmaları
- Kıyaslama
- Endüstri Mühendisliği çalışmaları (İş Etütleri-Örgütler-Metotları)
- Toplam Kalite Yönetimi
- Örgüt Geliştirme
- Yöneyem Araştırması
- Bilişim Sistemleri Gelişimi
- Tedarikçi Geliştirme
- İş birlikleri
- Değişim Mühendisliği (Güleş & Burgess, 2010).

2.1. Değişimin Nedenleri

Değişim mühendisliğinde üç itici güçten söz edilir bunlar; müşteri, rekabet ve değişimdir (Hammer & Stanton, 1998). 21 yy. değişimin yüzyılı olmuştur. İşletmeler bu yüzyılda değişen dünyaya ayak uydurmak için arayışa girmişlerdir. Müşterilerin talepleri değişimi ile birlikte örgütsel performansın artırılması ile ilgili çalışmalara yoğunlaşmıştır. Örgütler ekonomik, teknolojik ve finansal bir baskı ile karşı karşıyadır (Yeşil, 2018).

Değişime etki eden faktörler dış faktörler ve iç faktörler olarak iki başlık altında ele alınmaktadır. Dış faktörler; müşteriler, rakipler, değişen pazar koşulları yasal koşullardır. İç faktörler ise; verimliliği arttırmak, maliyeti azaltmak, teknolojiyi iyileştirmek, strateji odağı tanımlama olarak sıralanabilir (Kaygusuz, 2017).

Değişimin nedenleri ise dışsal ve içsel nedenler olarak tanımlanabilmektedir.

İçsel nedenler; insan kaynakları, finansal alanda örgütsel yetersizliklerin olması, yönetsel davranışların ve kararların yetersizliği, örgüt içi yeniliklerin yapılması örgütün büyümesi örgütte küçülmeye gidilmesi kurum birleşmelerinin olması tepe yönetimin değişmesi örgütsel eksikliklerin ve yetersizliklerin olması çalışanların değişim taleplerinin olması olarak sıralanabilir (Tunçer, 2013; Yeşil, 2018).

Dışsal nedenler ise; müşteri taleplerindeki değişimler, ekonomik, teknolojik, sosyo-politik, yasa ve yönetmeliklerde meydana gelen değişiklikler, pazar yapısında meydana gelen değişiklikler olarak sıralanabilir (Yeşil, 2018).

Global Ekonomi ve İş Dünyasındaki Eğilimler; bağımsızlığı ilan eden yeni ülkelerin olması, piyasa ekonomisine geçen Doğu Bloku ülkelerinin varlığı ile ekonomik pazarların yeri ve yönü değişmiş bu durum örgütleri değişime zorlamıştır (Aktan, 2011). Örgütler hem örgüt içinden hem de örgüt dışından değişim baskısı hissederler, örgütler içinde buldukları iç ve dış çevrenin ürünleridir ve çevrelerindeki değişimlerden uzak durmaları mümkün değildir (Güçlü & Şchitoğlu, 2006).

Küresel Rekabet; ticarete uluslararası sınırların ortadan kalkması ile küresel rekabet ortaya çıkmış ve örgütler her zamankinden daha iyi olmak için değişmek zorunda kalmıştır (Aktan, 2011). Küresel dünya anlayışı ile birlikte sosyo-ekonomik, politik, teknolojik gelişmeler ile yıllardır kabul gören yönetsel yöntemler geçerliliğini yitirmektedir. İşletmeler yeni dünya düzeninde rekabet ederek başarıya ulaşabilmek için arayışlara girerek yeniliklere açık olmalıdır (Yeşil, 2018).

Müşteri Profilindeki Değişim; müşterilerin bilinçlenmesi ve değişen dünya ile birlikte beklentilerinin farklılaşması örgütleri değişime iterek kaliteli, hızlı, maliyeti az, estetik değeri fazla güvenli ürün ve hizmet üretme noktasına yönlendirmiştir (Aktan, 2011).

Uluslararası Ticarete Standardizasyon Getirilmesi; değişime neden olan unsurların arasında uluslararası standartlara uymanın gereklilikleri yer almaktadır. Avrupa Birliği, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu ve Uluslararası Standartlar Kuruluşu gerekleri değişimi tetikleyen unsurlar olarak iş dünyasında yerini almaktadır (Argüden, 2008).

Uluslararası ve Bölgesel Entegrasyonların Etkisi; Avrupa Birliği, Dünya Ticaret Örgütü, Latin Amerika Serbest Ticaret Birliği, Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması, Asya-Pasifik Ekonomik İş birliği gibi ekonomik entegrasyon hareketleri örgütleri değişime zorlamaktadır (Aktan, 2011).

Teknolojik Değişim; bilgi teknolojilerindeki değişimler, robotların üretim süreçlerine dahil olması, telekomünikasyondaki değişimler, malzeme teknolojisindeki yenilikler, yeni teknolojik buluşların olması ile AR-GE çalışmaları tüm organizasyonlar için değişimin önünü açmıştır (Aktan, 2011).

İnsan Kaynağının Örgütler İçin Öneminin Anlaşılması; Örgütlerde en önemli kaynağın insan kaynağı olmasının anlaşılması ve insan kaynağına

olan yatırımın artması nedeni ile örgütlerin değişime ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Aktan, 2011).

2.2. Değişimin Amaçları

Değişim mühendisliği, süreçleri iyileştirmenin yanında stratejik ve katma değer yaratan süreçleri yeniden tasarlayarak ürün ve hizmetlerin kalitesini artırarak radikal değişimler sağlamak olarak açıklanabilir (Akçakaya & Yücel, 2007).

Örgütlerin değişim mühendisliğine ihtiyaç duydukları 3 durum söz konusudur. Birinci durum, örgüt başarısızlığa uğramıştır ve elinde var olanlarla bir çıkış yolu arıyordu. İkinci durum ekonomik şartlar ve müşteri beklentileri değişmiştir ve örgüt bir arayış içerisine girmiştir. Üçüncü durum; örgüt var olan durumun sürdürülebilir olması için kendilerini geliştirmek için değişim mühendisliğine ihtiyaç duymaktadır (Özkan & Harun, 2016). Değişimler örgütün çıkarı, statüsü, zararı, yararı, yükselmesi ile ilgili tüm ilişkilerini düzenler. Değişim mühendisliği, oluşacak değişimleri doğru tahmin etmek ve bu konuda doğru kaynak, doğru zaman ve uygun sistemler geliştirmek ve hayata geçirmektir (Soyhan vd. 2019, s. 196).

Değişim mühendisliğinde amaç performansın yükseltilmesidir ve düşük maliyet ile kaliteli üretim yapmak hızlı ve güvenilir olmak örgütün performansını gösteren ölçütlerdir. Değişim mühendisliği ile örgütün performansında bir atılım gerçekleştirmesi beklenir ve holistik bir bakış ile bakmak gerekir (Korkusuz P., Arslankaya,2001)

2.3. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, örgütte oluşan kurum kültürünün ve davranışların hızla değişen dünyaya uyum sağlanması olarak özetlenebilir. Değişimler stratejik yaklaşımlar, iş süreçleri ya da organizasyon yapıları kaynaklı olabilir ama unutulmaması gereken tüm değişimlerin hayat eğrilerinin kısa oluşudur (Argüden, 2008). Değişimi yönetemeyen örgütler değişimin gerekliliğini yerine getirmezlerse yok olma süreciyle karşı karşıya kalırlar (Tunçer, 2013a, s. 895).

Başarılı bir değişim yönetimi ile değişimin kurum içinde sahiplenilmesi, kalıcı ve sürdürülebilir gelişmelerin sağlanarak performans hedeflerine ulaşılması ve kurumun bir sonraki değişim projesine daha güçlü girmesi sağlanılır. Değişimin sağlanması için; çalışanların değişim sürecine inanmaları, örgütün diğer örgütlerle performans kriterleri ile kıyaslanmasının sağlanması, etkileyici bir vizyon hazırlanması gerekmektedir. Değişim öğrenmeyi içerir

ve davranış değişimi gerçekleştirecek bir öğrenme olması gerekir (Argüden, 2008).

Değişim Yönetiminin Başarılı Olması için Öneriler

- Çalışanlar değişim ile ilgili ayrıntılı olarak bilgilendirilmelidir.
- Stratejik değişim planı ayrıntılı olarak hazırlanmalıdır.
- Teknolojik yenilikler örgüt bünyesine katılmalıdır.
- Çalışanlar teknolojik yenilikler ile ilgili olarak eğitilmelidir.
- Değişime uyum için çalışanların eğitimleri sağlanmalıdır.
- Değişim konusu süreklilik kazanmalı ve örgüt kültürü haline getirilmelidir.
- Değişim çalışmaları örgüt için bir fırsat olarak görülmeli ve değerlendirilmelidir (Merdan, 2022).

Değişim yönetimde olumlu ya da olumsuz sonuç alınması ihtimal dahilindedir. Olumlu değişim örgütün gelişmesine katkı sağlarken olumsuz gelişim etkinliği ve verimliliğinin azalmasına örgütsel amaçlara uzaklaşmaya yol açan bir durumdur (Tunçer, 2013b, s. 374). Değişim yönetimi özel sektörde çalışmaları daha çok olmakla beraber kamu örgütlerinde de ağır işleyen yapının değişmesi kaliteli ekonomik ve hızlı hizmet sunmak için köklü değişimler gereklidir. Kamu yönetimindeki değişiklikler siyaset kurumu içinde şekillenir (Kerman & Öztop, 2014).

Değişim mühendisliğinin resmi tanımı; “Performansta **çarpıcı** geliştirmeler yapmak amacıyla, iş **süreç**lerinin temelden yeniden düşünülmesi ve **radikal** bir şekilde **yeniden tasarlanması**” olarak yapılmıştır (Hammer & Stanton, 1998). Bu tanımda dikkat çekilen dört nokta; çarpıcı, radikal, yeniden tasarım ve süreç kavramlarıdır. Değişim mühendisliği, radikal bir anlayış ile eskiden vazgeçerek yeni yapılanmanın kurulduğu örgütsel yapı ve çalışanların zihniyetlerinde değişim öngören, süreç, verimlilik, iletişim ve motivasyon çalışmaları ile köklü değişiklik vadeden bir yönetim uygulamasıdır. Bu yönetim uygulaması örgütün hedefleri ile çalışanların arasında süreçler yolu ile köprü kurar, radikal ve hızlı değişiklikler yaparak performansı artırmayı hedefler (Akçakaya & Yücel, 2007). Değişim mühendisliği iş süreçlerinde var olan ilke ve kuralları terk ederek yeniden ele alır ve işlerin nasıl yapıldığı ile değil nasıl yapılması gerektiği sorusu ile ilgilenir (Özkan & Harun, 2016). Değişimin sıfırdan yapılması, geçmiş tecrübelerden vazgeçerek günümüz koşullarında nasıl yapılabileceğini saptamak ve uygulamak şeklindedir, kolay bir tadilat gibi ürün ya da hizmet kalitesini artırma eylemi değildir (Akçakaya

& Yücel, 2007). Değişim mühendisliği performansta atılım sağlayarak çarpıcı bir gelişim oluşturur (Hammer & Stanton, 1998).

Örgütlerdeki değişim rekabet yeteneklerini de değiştirmeyi gerektirir. Çalışanların daha fazla çalışmaları ile bir yol alınamaz, çalışanların farklı çalışma yolları kazanmasına yardımcı olmak gerekir. Örgütlerin müşteri memnuniyeti, rekabet yeteneklerini geliştirirken değişim içinde olabilmeleri gerekmektedir. Bu gereksinim değişim mühendisliği kavramının doğuşunu sağlamıştır (Özer, 2012). Örgütlerde radikal bir bakış açısıyla, iş akışları ve iç süreçleri analiz ederek temelden düzenlenir (Ağın, 2021). Değişim mühendisliğini anlayabilmek için süreç ve örgüt kavramlarının üzerinde durmak gerekir. Örgütü departmanlar bazında gören yaklaşım yerine süreç merkezli bir yaklaşımla tüm çalışanların sistematik olarak tüm süreçleri başarması ve nihai çıktı müşteriye ulaşırken iyi ve doğru hizmet verilmesinin sağlanması gerekir. Süreç tasarımı değişim mühendisliğinin temel taşıdır. Çalışanlar hiyerarşik olarak tepe yönetime yönelimden vazgeçerek müşteri yönelimli eylemlerde bulunurlar. Süreçlerin yeniden düzenlenmesinde temelden bir değişim söz konusudur. Değişim mühendisliği çalışmaları ile mevcut yapı değiştirilirken tutum ve davranışların sorgulanması ve yeni bir bilişim teknolojisinin adaptasyonu konu olur. Uygulamada basitleştirme ile birlikte değişim mühendisliği uygulamaları birlikte yürütülür (Özer, 2012). Yeniden tasarım işin yapılma şeklinin planlanmasını içerir (Hammer & Stanton, 1998).

Değişim mühendisliğinin başarıya ulaşması için, iyi bir vizyon belirlenmeli, örgütteki tüm paydaşlarla mutabakat sağlanmalı, değişim için gereken tüm destek sağlanmalı, değişim tüm detayları ile yazılmalı ve ilgili zamanlamalar için tablolar oluşturulmalı, çalışmalar bilimsel verilere dayalı olarak yapılmalı, proje dahilinde süreç gerçekleştirilmeli ve iletişime tüm aşamalarda önem verilmelidir (Pira & Kocabaş, 2003). Değişim mühendisliği kesintisiz ve hızlı hareket edilmesi gereken bir süreç ve örgütlerin gelişmesi ve değişmesi için güçlü bir araçtır (Attaran & Wood, 1999). Değişim mühendisliği bakış açısı hem süreç içi, hem süreçler arası, hem de örgütler arası olmalıdır. Bakış açısı genişledikçe verimlilik ve etkililik doğru orantılı olarak artacaktır.

2.4. Değişim Mühendisliği'nin Ortaya Çıkışı

Değişen dünya ile birlikte sık kullanılan kavramlar da değişmiştir. Üzerinde durulan kavramlar maliyetlerinin azaltılması, kârın artırılması, verimliliğin artırılması, hataların azaltılması, kalite çalışmaları, stokların azaltılması ve sürekli iyileştirme. Örneğin, değişim mühendisliğinde kaliteden söz edilir. Kalite, müşterinin ürün ya da hizmetin beklentilerinin ne derece karşılıyor?

Kullanımına ve ihtiyaçlarına uygun mu? Sorusunun cevabına göre şekillenir (Kaygusuz, 2017).

Değişen koşullar işletmeleri zorladığında ve çözüme bilinen yöntemlerle ulaşılamadığında değişim kararı kaçınılmaz olur. Sürdürülebilirlik için işletmeler değişime yönelmek zorunda kalmışlardır (Yeşil, 2018, s. 320). Küresel gelişmeler yönetim biliminde de değişikliğe gidilmesi gerektiğini ortaya çıkarmış planlı çalışmalar dışında ani gelişmelere uyum sağlayacak esnek planların yapılabildiği yönetim modellerine ihtiyaç doğmuştur (Güçlü & Şehitoğlu, 2006). Değişim mühendisliği kavramının sahibi Michael Hammer bir yönetim uzmanıdır.1990 yılında “Reengineering Don’t Automate Obliterate” isimli bir makale yazmış ve hem akademik dünyada hem de iş dünyasında değişim mühendisliği kavramı çok ses getirmiştir.

2.5. Değişim Mühendisliği Kapsamı

Değişim mühendisliği uygulamalarında ortak temalar; süreç odaklı yaklaşabilmek, azimli olmak, yeni kurallara geçişin sağlanması ve bilgi teknolojilerinden faydalanma olarak ortaya çıkmaktadır (Özkan Y. , 2004). Küreselleşme tüm örgüt yapılarını etkisi altına almıştır. Modern işletmeler birçok farklı ülke ile iş yapmakta ve bilgi iletişim sistemlerini kullanmaya ihtiyaç duymaktadır müşteri tedarikçi ve ortaklarla iletişim ağının sağlıklı olabilmesi değişim mühendisliği ile mümkündür (Özer, 2012).

Değişim mühendisliği ile sorunların akşamdan sabaha ve kolaylıkla çözüme kavuşacak olarak düşünülmemelidir (Özkan & Harun, 2016). Değişim mühendisliği ile hızlı kaliteli ve daha iyi hizmet için örgütün tüm süreçlerinde köklü bir yapılanma gerekir, yapılacak işler ürün ya da hizmetin marka değerini artırmak, zaman-kalite-maliyet konularında iyi çalışılmış argümanlar ortaya koymak, örgütsel yapıyı destekleyen bilgi akış sistemleri kurgulamak olarak düşünülmalıdır (Özer, 2012). Değişikliklerin tek seferlik değil süreklilik arz edecek şekilde ve kökten olması, mevcut örgüt kültürü göz önüne alarak iyi bir plan ve iyi bir yönetim ile değişim mühendisliği gerçekleştirilebilir (Akçakaya & Yücel, 2007). Geçmişte örgütler az maliyetle yüksek kar elde etmek isterlerken, teknolojik gelişmeler ve ulusal pazarın uluslararasılaşması, müşteri beklentilerinin değişmesi, gün geçtikçe ürün yelpazesi genişlemiş, üretim teknikleri değişmiş ve müşteri beklentileri farklılaşmıştır. Dolayısıyla müşterilerin beklentilerini ve ürün kalitesini karşılayabilen örgütler değişim kararı alarak gelişme ve büyümelerini devam ettirmişlerdir (Ağın, 2021).

Değişim mühendisliğinde örgütün hedeflerinin neler olduğu, yeteneklerinin tespit edilmesi, eğilimlerinin neler olduğu, işlerin nasıl

yapılacağı, kim ya da kimler tarafından yapılacağı, müşteri taleplerinin neler olduğu sorularına cevap aranır (Akçakaya & Yücel, 2007). Cevaplar aranırken, süreç kavramı önemli bir yere sahiptir ve sürecin işleyişiyle ilgili yapılacak tüm işlemler bir bütün olarak düşünülmelidir (Demir, 2008).

2.6. Değişim Mühendisliği'nin Temel Özellikleri

Değişim mühendisliği kavramı çok geniş bir kavramdır ve temel özelliklerinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Aşağıda değişim mühendisliği yönetim modelinin özellikleri sıralanmıştır.

- Ürün ve hizmet kalitesi müşteri tarafından değerlendirilir.
- Örgütün süreçleri hiyerarşik olarak belirlenmelidir.
- Başarı göstergeleri; çevrim zamanı, süreç maliyeti, müşteri memnuniyeti takibidir.
- Örgütte yer alan her çalışan analiz ve tasarım sürecinde yer almalıdır.
- Sürecin performansının optimize edilmesi sağlanmalıdır.
- Güvenirlilik ve çift yönlü iletişim değişim mühendisliğinin temel taşıdır.
- Örgütün öncesi ve sonrası performans ölçümleri yapılmalı ve değerlendirilmelidir.
- Değişim mühendisliği uygulamalarına başlamadan önce ihtiyaç analizi yapılmalıdır.
- Değişime karşı bir direnç oluşabileceği bilinmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.
- Değişim mühendisliği projesi içinde olan ekip üyelerinin sorumluluk alanları ile ilgili olarak eğitim almaları sağlanmalıdır (Özkan Y. , 2004).
- Değişim mühendisliğinde temel amaç örgütün performansının yükseltilmesidir.
- Değişim mühendisliği kavramı yerine iş süreçlerinin iyileştirilmesi ya da iş süreçlerinin yeniden dizaynı kavramları kullanılmaktadır. Süreç ifadesi burada önemlidir.
- Örgütün değişim mühendisliği ile sıçrama ya da atılım yapması beklenir.
- Değişim mühendisliği otomasyon demek değildir.
- Re-organizasyon yeniden düzenlenmeyi ifade eder, değişim mühendisliği çalışmalarının kapsamı altındadır.

- Değişim mühendisliği rehabilitasyon iyileştirme kavramlarını da içeren bir reformdur.
- Küçülme ve uygun kişinin işe yerleştirilmesi değişim mühendisliği değil değişim mühendisliği çalışmalarının içinde yer alan kavramlardır.
- Toplam kalite yönetimi müşteri tatmini odaklıdır ve değişim mühendisliği ise müşterinin tatmini için ne nasıl yapılacak sorularının cevabını verir.
- Değişim mühendisliği beyaz bir sayfa açarak her şeye yeniden başlamaktır. Sıfır temelli felsefe olarak adlandırmak mümkündür.
- Eş zamanlı mühendislik tüm süreçlerin eş zamanlı düşünülmesidir ve değişim mühendisliği çalışmaları içinde kullanılabilir.
- Yalın organizasyon iş süreçlerinin sadeleştirilmesidir ve değişim mühendisliği kavramı kapsamı içinde yer alır.
- Değişim mühendisliği ile esnek üretim anlayışı arasındaki ilişki, müşteri beklentilerindeki değişimler nedeni ile tam zamanında üretim anlayışı gelişmiştir.
- Dış kaynaklardan yararlanma değişim mühendisliğinin kullandığı alanlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır
- Değişim mühendisliği devrimci ve katılımcı özellikleri bünyesinde barındırır.
- Değişim mühendisliği bütüncül bir bakış açısına sahiptir (Aktan, 2011).

2.7. Değişim Mühendisliği'nin Boyutları

Örgüt üyelerinin değişimi kavramaları ve kabullenmeleri, görev tanımlarının ve organizasyon şemalarının tekrar yapılması, iletişim teknolojilerinin güncellenmesi, bilgi teknolojileri ile örgütteki tüm süreçlerin iyileştirilmesi, sanal organizasyonların yapılması da dahil olmak üzere tüm yönetim katmanlarında değişim yapılmalıdır (Yeşil, 2018). İşletmedeki süreçler siparişi gerçekleştirme, ürün geliştirme, imalat geliştirme, strateji geliştirme, satın alma, müşteri hizmetleri olarak gruplanabilir (Koçel, 2013).

Değişim mühendisliğinin uygulama alanları zamanla gelişmiştir ve işlevsel olarak faaliyet alanları şöyle sıralanabilir;

- Örgütlerin donanım ve yazılım sistemlerine yönelik yapılan sistem değişim mühendisliği

- Tersine mühendislik uygulamalar ve tasarım teknolojilerini konu alan yazılım değişim mühendisliği
- Örgütün faaliyet hedeflerinin (çalışan ve bilgi alt yapısı) yeniden yapılanması için işletme süreçleri değişim mühendisliği

İletişim kanallarının bilgi paylaşımını kolaylaştıracak şekilde bilişim mimarisi geliştirmek için yapılan altyapı değişim mühendisliğidir (Özer, 2012).

Değişimde önceliklendirme kriterleri; değişimin getirisi, değişimin etkisi ve uygulama olarak 3 boyutta incelenebilir. Değişimin getirisi örgütün finansal getirisi ya da yeni fırsatlarla ilgili kazancıyla ilgilidir. Değişimin etkisi, değişimden etkilenen kitlenin büyüklüğü ile iş sonuçlarının etkisine bakılarak anlaşılır. Uygulamada ise değişimin uygulamanın zorluğu uygulamak için gerekli kaynak ihtiyacının boyutuyla ilgili karar vermek gerekir (Soyhan vd., 2019).

Değişimci devrimci ve katılımcı bir değişim modeli benimsemek için yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır;

- Mükemmel kurum kültürü için gerekli değişimlerin yapılması
- Örgütün vizyon ve misyonunu mükemmelliğe ulaşmasının sağlanması
- Süreçlerin daha hızlı ve etkin ve daha az maliyetli olması
- Örgütün ürettiği ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak için teknolojik ve sosyolojik değişikliklerin yapılması müşteri ihtiyaçlarını en hızlı şekilde karşılayabilmek rekabet gücünü artırmak ve değişimi kalıcı kılabilmek gerekmektedir (Soyhan vd, 2019).

Değişim mühendisliği ile ilgili olarak işletmelerin dikkate alması gereken 3 başlık vardır. Birincisi değişim mühendisliğini uygulama konusunda kavramlar iyice tartılmadan ve örgüte uygunluğuna bakılmadan harekete geçmemelidir. Makro ve mikro boyutta katkılar gözden geçirilmelidir. İkincisi örgütün yapısı ve işleyiş süreçleri ile hedeflenen değişim arasında bir benzerlik ve paralellik olmalıdır. Üçüncüsü ise değişim mühendisliği çalışmaları için çalışanlar teşvik edilmeli, sürece katılımı sağlanmalıdır (Kayra, 2023).

2.8. Değişim Mühendisliğinin Aşamaları

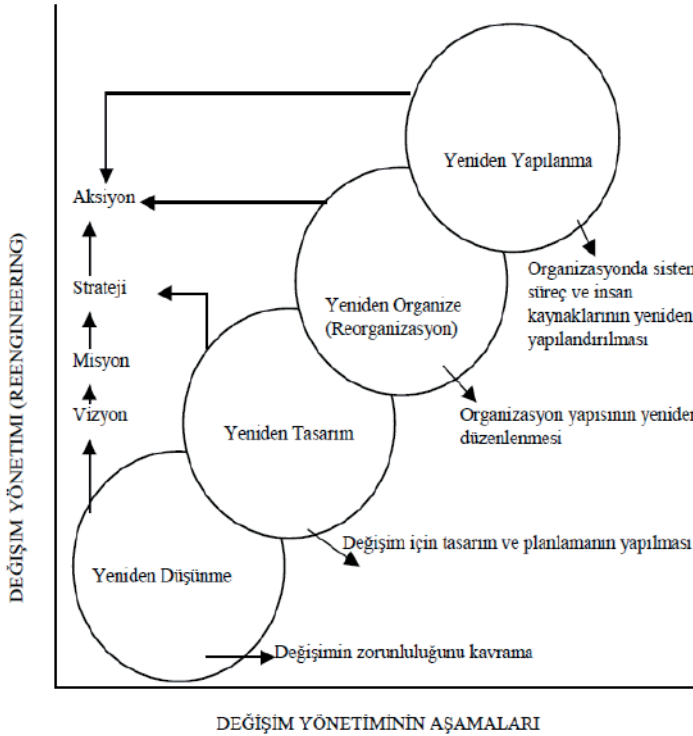
Değişim mühendisliğinin ana konularından biri süreç kavramıdır. Bir örgütte 4 farklı süreçten söz edilir. Birincisi ana süreç olarak adlandırılan örgüt ile dış müşteriler arasındaki etkileşim nedeni ile oluşan süreç, ikincisi destek süreçleri iç müşteri süreçlerini ifade eder. Çalışanlar ile teknoloji arasındaki

süreçler bu başlık altında incelenir, üçüncüsü işletme ağı süreçleridir bu süreçte taraflar, müşteri ortak tedarikçi ile yürütülen süreçlerdir. Dördüncü süreç ise yönetim sürecidir ve bu süreçte satış pazarlama koordinasyon planlama üretim işlevleri yer alır (Özer,2012).

Örgütte yapılacak değişimler planlı, sistemli ve uzman kişilerin desteği ile yapılmalıdır aksi halde süreç karmaşık bir hal alır ve örgüt zarar görür (Merdan, 2022).

Şekil 1. Değişim Mühendisliğinin Aşamaları

Şekil- 1 Değişim Mühendisliği ve Organizasyonun Yeniden İnşası



Kaynak: (Aktan C. C., 2011, s. 81)

Değişim mühendisliğinin aşamaları:

- Hazırlık aşaması: Değişim mühendisliğinin başarısı için, iç ve dış çevre analizi yapılmalı ve örgütün iç ve dış çevresi kimlerden oluşur, yapısı ve özellikleri nelerdir, değişim neden gereklidir, değişimin yönü ne olmalı ve ulaşılmak istenen hedef nedir, zaman planlaması nasıl

yapılmalıdır, stratejik plan nasıl yapılmalıdır projede kimler görev alacaktır sorularının cevaplarının verilmesi gerekir (Pira & Kocabaş, 2003)

- Süreçleri tanıma: Müşterilerin taleplerini anlaşılması örgütün performans düzeyinin ölçülmesi tüm süreçlerin tanımlarının yapılması değişim yapacak adamların tespit edilmesi tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişkilerin tespiti süreçlerde yapılacak değişiklikler için ayrılacak kaynaklar ve toplam maliyet hesaplarının yapılmasıdır (Demir, 2008). Örgütte planlanan değişim için doğru sorular sorulmalı ve doğru analiz yöntemleri ile veriler toplanmalı ve değerlendirilmelidir. Değişim tanısı için örgütün sorunlarının gözlenmesi sektördeki trendlerin incelenmesi çalışmaları yapmak gerekir (Pira & Kocabaş, 2003).
- Vizyon oluşturma: Örgütle meydana gelecek değişim için planların örgütteki tüm süreçlerin ve yapının anlaşılması örgütteki faaliyetlerin tanımlanması kıyaslama yoluyla örgütün performansının geliştirilmeye çalışılması örgüt için fırsat ve olanakların tahmin edilmesi ideal performans düzeyi için vizyon oluşturulması ne zaman planlamasının yapılması hazırlanmasıdır (Demir, 2008).
- Teknik boyutta çözüm oluşturma: Veri tabanı oluşturma konusunda model oluşturulması süreçleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve enformasyon olması olacağının tespiti süreçler arası bilgi akışının sağlıklı olabilmesi teknolojiyenin yararlanmanın artırılması ve planın uygulanmasıdır (Demir, 2008).
- Sosyal boyutta çözüm oluşturma: Çalışanların en iyi ve en hızlı bu şekilde müşteri ihtiyaçlarına cevap vermesi sağlanması çalışanların bilgi becerilerinin tespit edilerek görev tanımlarının yapılması çalışanların teşvik edilmesi ve liderlik konusunda doğru seçimin yapılmasıdır (Demir, 2008).
- Transformasyon: Tüm çalışanların bilgi ve beceri düzeylerine bakılması istem ve teknik dizaynın yapılması bilgi sisteminin kurulması pilot uygulama yapılması pilot uygulamadaki eksiklerin tespit edilmesi ve sürekli gelişmenin sürdürülmesidir (Demir, 2008).
- Değerlendirme: Değişim sürecinde değerlendirme sürekliliği sağlar. Değişim programlarında değerlendirme iki şekilde yapılmaktadır. Birincisi, değişim süreklilik içinde değerlendirilir ikincisi proje sorumlusunun aralıklı olarak yapacağı değerlendirmedir (Güçlü & Şehitoğlu, 2006).

Değişim mühendisliği yaparken hazırlık aşamasında amaçların ve neden ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi, açık ve net olarak yapılacakların belirtilmesi, süreç haritasının çıkarılması, sürecin zaman boyutunun hesaplanması, durum analizi yapılarak mevcut sürecin anlaşılması ve yeni bir tasarım sürecinin oluşturulması ve bu aşamada hem teknik, hem sosyal, hem bireysel boyutun ele alınmasının sağlanması gerekmektedir.

Tasarım geliştirilmesindeki ilkeler:

- Hizmet kalitesi: Müşteri ilişkileriyle ilgili süreçler hazırlanır.
- İş akışı: İş akışındaki basamakların yönetilmesiyle ilgilidir.
- Çalışma alanı: Ergonomik faktörleri ve planları içerir.
- Sürekli gelişme: Sürekli gelişme ve öğrenme sağlar.
- İş gücü iş akışının parçası olarak çalışanların öneri ve görüşlerini temel alır.

Bilgi teknolojileri teknolojiyi elde etme konusunda yönergeler oluşturur ve iş akışına değer katar (Demir, 2008).

2.9. Değişim Mühendisliğinde Roller

Değişim mühendisliğinin rolleri şunlardır;

Lider; kritik bir noktada yer almaktadır ve değişimin felsefesini aktararak heyecan yaratır. Heyecanı yaratmak için başarılı örnekler ile yola çıkarak ulaşılabilecek güzel bir gelecek portresi çizmelidir (Töremen, 2002). Değişim liderliği yaparken; değişimin yönetilmesinin zor olduğu değişim liderliğinin formüle edilemeyeceği, insanın karmaşık bir varlık olduğu, örgütsel ve kişisel çıkarların uzlaştırılmasının zor olduğu göz önünde bulundurulması gereken unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdem, 2020). Bir liderde bulunması gereken iki temel özellik; liderin iç güvenlik duygusu içinde olması ve değişimle sürekli olarak başa çıkabilecek bir yeteneğe sahip olmasıdır. Liderin vizyonu zorlayıcı olarak belirlemeli ve vizyonu net olarak açıklamış olmalıdır (Töremen, 2002). Değişim liderliği yaparken bunun bir formülü olmadığını aklımızda tutmak gerekir. Değişim liderliğinde insana değer vermek, öncülük yapmak, sorumluluk üstlenmek, düşünmek ve hareket etmek, samimi ve net davranabilmek, örgütsel değişimi çalışanlara kabullendirebilmek, bütüncül bakmayı sağlamak ve gönüllü katılımlar sağlayabilmek önemlidir (Erdem, 2020). Değişim sürecinde yöneticinin sahip olması gereken özellikler 3 başlık altında toplanabilir bilgi, beceri ve kişisel özellikler olarak gruplandırılabilir. Yöneticinin; örgütsel çevre, süreçler, değişme süreci, öğrenme teknik ve stratejileri, konuşan bilgiye sahip olmalı bilgileri analiz ediyor olabilmeli,

belirli amaçlar oluşturarak ortak karar verme, çatışmaya yönetme, kendisini başkasının yerine koyabilme, halkla ilişkiler, danışmanlık yetiştirme ve değiştirme özelliklerinin bulunması gerekir (Yıldız, 2012).

Süreç Sahibi; belirli bir sürecin sorumluluğunu alan ve değişim mühendisliği çalışmasına katılan kişi olarak tanımlanabilir (Özkan & Harun, 2016). Değişim mühendisliğinde çalışanlar ve yöneticiler yaptığımız işleri neden yapıyoruz neden bu şekilde yapıyoruz şeklinde düşünmeliler ve radikal yeniden tasarım kapsamında var olan bütün yapılardan vazgeçerek işi yeniden ve yepyeni bir yolla yaratmanın nasıl olacağına cevap aramalılar (Demir, 2008). Süreç sahibi ekibe iki tür bireyleri alır. İçeridekiler, sürecin içinde olup bilgi ve deneyim sahibi olan kişilerdir. Dışardakiler ise, süreç hakkında bilgisi olmayan ama taze ve nesnel bir bakış açısı ile yaratıcılıklarından faydalanılan kişiler olarak belirlenir (Hammer & Stanton, 1998).

Değişim Mühendisliği Ekibi; değişim mühendisliği sürecini hazırlayan, tasarlayan ve uygulanmasında katkıda bulunan kişileri ifade eder (Özkan & Harun, 2016). Değişimle uygulanması için üst yönetimin almış olduğu kararlar vardır bu kararları uygulayacak bir ekibe ihtiyaç vardır. Bu ekibin her seviyeden olması ve değişimin vizyonunu anlayabilen kişiler olması önemlidir ekip mensuplarının gözlem ve değerlendirmelerine önem verilerek süreç içinde değişiklikler yapılabilir (Kerman & Öztop, 2014). Değişim mühendislerinin süreç odaklı ve bütüncül, tasarı yeteneği gelişmiş, değişime eğilimli ve huzursuz olan, coşkulu ve iyimser, ısrarlı ve sabırlı, iletişim becerileri gelişmiş ve ekip çalışması yapabilen kişilik özelliklerine sahip olması beklenir (Hammer & Stanton, 1998).

İdare Komitesi; Üst düzey yöneticileri ifade eder, değişim mühendisliğinin stratejik kararlarını alan ve stratejiler geliştiren ekiptir (Özkan & Harun, 2016). Örgütsel değişimde çalışanlar için riskli ve belirsiz bir durum söz konusudur değişimi yönetenler çalışanlar için bu durumun zor olduğunun farkında olmalı ve buna yönelik iletişim becerileri geliştirmelidirler (Kerman & Öztop, 2014).

Değişim Mühendisliği Çarı; değişim mühendisliği yapılacak örgüte değişim mühendisliği tekniklerini getiren kişi olarak ekibe katkı sağlar (Özkan & Harun, 2016).

3.7. Değişim Mühendisliği Araçları

Değişim mühendisliği araçları; toplam kalite yönetimi, istatistiksel süreç kontrolü, tasarımda kalite, kıyaslama, küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, uygun çalışan bulma, esnek üretim, yalın organizasyon, kademe azaltma,

çalışanları güçlendirme, otomasyon, sürekli eğitim, otokontrol, sürekli gelişme, toplam verimli bakım(5-S) olarak sıralanabilir (Aktan,2011).

Değişim mühendisliğinin modern yönetim yaklaşımlarıyla olana ilişkisi birbirini destekler niteliktedir.

- Değişim Mühendisliği ve Sürekli İyileştirme: Sürekli iyileştirmede küçük hedefler ve küçük değişimler söz konusudur. Değişim mühendisliğinde ise tekrar eden iyileştirmelerle, büyük bir değişimden söz ederiz.
- Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetimi: Toplam kalite yönetimi anlayışında sürekliliğe önem vererek. İyileştirmenin gelişim oranına, büyüklüğüne ve küçüklüğüne bakmaz. Değişim mühendisliğinde başarılı olan firmaların daha önce toplam kalite yönetimi anlayışına sahip oldukları görülmektedir.
- Değişim Mühendisliği ve Kıyaslama: Kıyaslama başkalarından öğrenme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim mühendisliğinde. Hızlı olmak. Önemli bir kriter olduğu için kıyaslama ile hızlı öğrenen bir organizasyon yapısı oluşturulur ve bu sinerji yaratır.
- Değişim Mühendisliği ve Küçülme: Küçülme çalışmaları, değişim mühendisliği çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkacak bir teklif olarak görülmektedir. Değişim mühendisliği küçülmeye çalışmalar olmadan yapılabilir ama küçülme çalışmaları, değişim mühendisliği olmadan yapılırsa örgütler açısından sorun teşkil eder.
- Değişim Mühendisliği ve Reorganizasyon: Reorganizasyon var olan yapının yeniden düzenlenmesi olarak ifade edilir. Reorganizasyon değişim mühendisliği çalışmaları yapılırken kullanılan bir yönetim tekniğidir.
- Bilişim Teknolojisi ve Değişim Mühendisliği: Değişim mühendisliği çalışmalarında en çok kullanılan faktörlerden biri bilişim teknoloji uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarısız durumlar, otomasyon sistemlerinden kaynaklandığı düşünülmekle beraber, başarısızlığın nedeni otomasyon sistemleri değil, teknolojinin yanlış kullanılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim mühendisliği uygulamalarında bilişim ve otomasyon teknolojisi yoğun olarak kullanılır (Ağın, 2021).

Süreç iyileştirmede farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bunlar;

Üç Strateji: İyileştirme ile ilgili olarak, sürekli geliştirme adım adım iyileştirme çalışmalarına odaklıdır. Kıyaslamada dönemsel olarak

değil tekrarlayan şekilde kıyaslanmanın yapıyor olması gerekir. Süreç mühendisliğinde hızlı ve anlık gelişmeler sağlamak için kullanılıyor olmalıdır.

Üç Yaklaşım: Süreç iyileştirme için, süreçlerin geliştirilmesi, yeniden tasarlanması ve işletme süreçlerinde değer mühendisliği yapmak olarak sıralanabilir.

Üç Yöntem: Toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme ve süreç mühendisliğidir.

Üç Kategori: Süreç iyileştirme için, yeniden tasarım, mükemmelleştirmek ve süreç mühendisliği olarak sıralanabilir. Burada düşünülmesi gereken alt parametreler; kaynak tahsisi, bugün ve gelecek arasındaki fark, değişimde ki karmaşıklık, teknolojiye bağlı değişimin etkisi, yatırımın getirisi, karşılaştırmaya olan bağlılık şeklindedir (Kaygusuz, 2017).

3.8. Değişim Mühendisliği ile Beklenen Değişimler

Örgütsel değişimde hem içsel hem de dışsal nedenlerin ortak etkisi söz konusu olduğunda değişim hızlı ve kolay gerçekleşmektedir (Yeşil, 2018). Değişim mühendisliği uygulamalarının yapılması ile birlikte örgütlerde beklenen değişimleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- **Süreç Ekiplerinin Oluşması:** İş birimleri işlevsel bölüm çalışmalarından ziyade süreç ekipleri ile ilerler. Örgütün temel yeteneğine odaklanarak organizasyon şeması şekillenir ve örgütsel performansın gelişmesi, karlılığın artması, müşteri memnuniyeti, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artması sağlanmış olur.
- **Çok Boyutlu Görevlerin Oluşması:** Yapılan işler basit işlerden daha kompleks yapıdaki işlere dönüşür. Örgüt kültürü ve ekip çalışmasının oturmadığı bireyselleşmenin ön planda olduğu işletmelerde bu durum değişim mühendisliğinin önüne bir engel olarak çıkabilir.
- **Çalışan Rollerinin Değişmesi:** Çalışanların yetkilendirilmesi esastır. Değişim mühendisliğinde çalışanların oto kontrolü olması esastır. Çalışanların inisiyatif alarak görevlerini yerine getirebileceği örgütlerde değişim mühendisliği çalışmalarını gerçekleştirmek zordur.
- **İşe Hazırlanma Eğitim ile Başlar:** Değişim mühendisliğinde personelin eğitimi önemlidir ve sürekli değişim için eğitim şarttır. Eğitimin sadece ihtiyaç halinde verilmesinin düşünüldüğü işletmelerde eğitim konusu çatışma yaratır.
- **Düşünme Sistemi Yaratıcı Düşünme Sistemine Geçer:** Değişim mühendisliğinde yeninin peşinden koşarak süreçlerin geliştirilmesine

katkı sağlamak esastır. Sadece emirlerin yerine getirildiği standart görevlerin dışına çıkılmadığı örgütlerde yaratıcı zihinlere ulaşmak zordur.

- **Performans Ölçümü Sonuç Odaklı Sisteme Geçer:** Değişim mühendisliğinde personelin performans değerlendirilmesinde net performans kriterlerinin olması gerektiği görüşü hakimdir. Ücret sisteminde atama ve terfilerde liyakat ilkelerine uyulmayan kurumlarda bu durum değişimin önünde bir engel olarak kendini göstermektedir.
- **Değerler Üretkenliğe Doğru Değişir:** Değişim mühendisliğinde örgüt kültürü oluşturularak üretkenliğe geçiş sağlanır. Örgüt kültürü değişimi, tüm süreç faaliyet alanı ve uygulamaları kapsayan zihinsel bir değişimdir ve zordur.
- **Yöneticiler Antrenör Gibi Davranır:** Değişim mühendisliğinde yöneticiler çalışanları yetkilendirmesi ve takdir etmesi beklenir. Çalışanların tüm örgüt faaliyetlerine katılımı sağlanarak yönetsel katkı yapmaları hedeflenir. Merkezîyetçi anlayışta olan işletmelerde yönetici amirlerin antrenöre dönüşmesi zaman almaktadır.
- **Organizasyon Yapıları Daha Sade Hale Gelir:** Değişim mühendisliğinde yatay ve yalın bir örgütlenme yapısı öngörülerek örgüt içi iletişimin sağlıklı bir şekilde yapılması ve verimliliğin artırılması öngörülmektedir. Katı hiyerarşik yapıların olduğu örgütlerde sadeleşmek zordur.

Üst Düzey Yöneticiler Liderlik Özellikleri Gösterir (Akçakaya & Yücel, 2007).

3.9. Değişim Mühendisliğinde Yapılan Hatalar

Örgütler değişim yönetimi uygulamalarında sonuç odaklı ve aceleci davrandıklarında herhangi bir aşamanın gerçekleşmesi atlandığında ekonomik, demografik ve politik yönden yaşanan değişiklikler dahi örgütleri birçok açıdan etkileyebilir bu da performansı etkiler örgütlerin değişim sırasında bunları göz önünde bulundurması gerekir (Kurt & Han, 2021). Değişim mühendisliğinde yapılan hatalar çalışanlar, yöneticiler, vizyon belirleme ve süreçte meydana gelen olumsuzluklar olarak gruplandırılabilir. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; çalışanların değişimi gereksiz görmesi, statülerini kaybetmekten korkmaları, kişisel becerilerinin yetersiz kalacağı endişesi olduğu görülür (Merdan, 2022). Çalışanların kaygıları ile ilgilenmemek de süreci sekteye uğratar (Hammer & Stanton, 1998). Yöneticiler açısından bakıldığında ise yönetici ekibinin yetkinliklerinin yetersiz olması, iyi bir liderin bulunmaması, yöneticilerin inisiyatif almaktan

çekinmesi, kararlar alırken çalışanlarla bilgi paylaşımının yapılmaması olarak sıralanabilir. Yeniden tasarımda cesur davranmak gerekmektedir bu aşamada çekingen davranmak süreci başarısızlığa uğratar (Hammer & Stanton, 1998).

Vizyon belirlenirken yapılan hatalar ise; tüm paydaşlar tarafından anlaşılır olmaması, çalışanlar ortaklar, müşteriler geleceğe ait tabloyu görmüyor olması, rutin işleyiş ile vizyon arasındaki gerekli bağ kurulmamış olması ve işletme vizyonu ile çalışan çıkarları arasında çatışma olmasıdır (Aksu, 2000). Bir vizyonda olması gereken özellikler; gelecek ile ilgili çekici bir hayalin resmedilmesi, amaç odaklı, inisiyatif kullanımına izin verecek esneklikte, taraflarca kolay anlaşılabilen, gerçekçi bir rüya gibi olmalıdır. Lider vizyonu yansıtan bir duruş sergilemelidir (Argüden, 2008). Uzak hedeflerin yanında kısa vadeli hedefler konmalı ve çalışanlarda başarıma duygusunun yaşanması sağlanmalıdır. Uzun hedeflerde başarıma duygusunun uzakta oluşu motivasyon eksilmesine neden olur (Aksu, 2000).

Süreç açısından değerlendirildiğinde; yapılan değişiklikler kurum kültürüne yerleşmeden olmuş gibi davranmak çalışanlar tarafından yeniliklere karşı direnç olarak karşımıza çıkar (Hammer & Stanton, 1998). Değişiklikler yapılmadan önce yapılırken ve yapıldıktan sonra çalışanlara duyurulması ve çalışanların sürece dahil edilmesi önem arz etmektedir. Değişim gerektirdiği yetkinlikler için yeni istihdam alanlarının açılması işe uygun kişilerin yerleşmesi ya da çalışanların eğitilerek yeteneklerinin artırılması yoluna gidilmesi gerekir. Bu hazırlıklar yapılmadığında süreç sekteye uğrar. Yapılmaya karar verilen değişiklikler için pilot uygulama yapılarak eksikler tamamlanmalı ve tasarımlar bu hali ile uygulamaya geçirilmelidir. Ön çalışma yapılmadan uygulamaya geçmek süreci sekteye uğratar.

Değişim mühendisliği için uygun olan koşullardan oluşmadan değişim mühendisliğini uygulamaya koymakta yapılan hatalardan biridir. Değişim mühendisliği çalışmalarında hızlı hareket etmek ve hız kazanmak için kapsamı daraltmak gerekir. Bir yıl içinde bir sonuca ulaşılmadığında sonuç başarısızlığa gider (Hammer & Stanton, 1998).

3.10. Değişime Karşı Direnç

Değişim mühendisliği uygulamalarının her aşamasında bir direnç söz konusudur. Çalışanlar yeniliğe karşı direnirler ve alıştıkları düzenin dışına çıkmak istemezler (Aksu, 2000). Direncin nedenleri; çalışanların kişilik özellikleri olabildiği gibi örgütlerin yapı ve yönetim yaklaşımlarıyla da ilgili olabilir. Örgütsel değişimde başarı, direncin engellenmesiyle doğru orantılıdır. Direnen kişilerin kişilik özellikleri dikkate alınmalı direncin türü ve derecesine göre önlemler alınmalıdır (Tunçer, 2013b,s.373).

İşveren ve personel arasında ilişki resmi ve psikolojik olarak iki farklı temele dayanır. Resmi boyutta; görev tanımları, sözleşmeler gibi evrakların yanında sözlü olarak belirtilen anlaşmalar vardır. Çalışan işletmede ne yapacağı, kimlerle dirsek temasında olacağı, performansının nasıl değerlendirileceği, alacağı ücretin ne olacağı sorularına cevap bulmak ister. Öte yandan ilişkilerin psikolojik boyutları; güven, bağlılık, işin başarısı gibi faktörlerden oluşur. Çalışan, işletme kültürü ve yapısını değerlendirirken işletmenin yazılı olmayan kuralları ödüllendirme sistemleri, sorunların nasıl çözüldüğü, karar mekanizmalarının nasıl işlediği risk paylaşımının nasıl yapıldığı konusunda tam fikir sahibi olmak ister (Aksu, 2000).

Değişime karşı oluşan direnç; ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve rasyonel nedenler olarak gruplandırılabilir. Ekonomik nedenler; çalışanların var olan pozisyonlarını kaybetme ve ekonomik güçlerin elinden alınmasıyla ilgili bir endişe içinde olabilirler. Özellikle de kaynak dağılımından büyük payı alan kişilerin bu konudaki endişeleri daha büyüktür. Sosyolojik nedenler; çalışanlar, kariyer, yetki, sosyal imkanları kaybetme endişesi yaşayabilirler. Sosyal değerleriyle bireysel çıkarları çatıştığını da bir direnç oluşur. Yönetimin çalışanlara karşı iletişimle ilgili sağlıklı bir iletişim kuramaması, çalışanların kişiliğini ve birikimine saygı duymaması direnci başlatabilir ya da arttırabilir. Psikolojik nedenler; çalışanların alıştıkları işleri, bir güven duygusu içerisinde yaparlar. Bu alışkanlıkların değiştirilmesi dengeleri değiştirir belirsizlik, bilgi eksikliği, güvensizlik, algılama biçimi, değişimin yanlış olduğu inancı memnuniyetsizlik gibi duygular nedeniyle kırgınlık yaşayıp bir direnç gösterebilirler. Rasyonel nedenler; çalışanlar değişim rasyonel olarak değerlendirip kişiye olan faydası, değişimden daha az ise kişiye uyum sağlama konusunda sorun gösterebilir. Bazen de çalışanlar değişimin örgüte zarar vereceğini düşünerek endişe eder ve direnç gösterirler (Tunçer, 2013b, s. 391-392)

Değişimin neden olduğu sorunlar; çalışanlar örgüte yabancılaşmaya başlar, bir çatışma ortamı oluşur, belirsizlikten kaynaklı bir stres ortamı gelişir, değişme karşı bir direnç oluşur, kriz oluşur ve örgütün değer ve amaç kaynaklarını tehdit eder (Tunçer, 2013a, s. 909-910). Değişimler çalışanlarda strese neden olur ve çalışanlarda devamsızlığın artması, iş gören devir hızının artması, iş kazalarının oluşması, değişim için direnç göstermesi olarak kendini gösterir. Çalışan memnuniyetsizliğinin belirtileri; çalışanlarda işe karşı isteksizliğin olması, alkol tüketiminin artması, sürekli yorgunluk, sinirlenme davranışlarında artış, yeniliklere karşı endişelenme olarak sıralanabilir (Aksu, 2000). Değişime karşı örgütsel bir tavır meydana gelir bu tavır pasif ya da aktif olabilir. Gösterilen reaktif tavır örgütün değişime göre kendisini ayarlayabilmeyi, proaktif tavır ise örgütün değişimi şekillendirildiğini ifade

eder. İstenen proaktif yöntem olmakla birlikte örgütlerin pek çoğunda reaktif bir tavır söz konusudur proaktif tavırda değişme hazırlıklı olmak ve geleceği öngörmek esastır (Tunçer, 2013a, s. 895). Değişime karşı dirençle başa çıkma ilkeleri özetle şöyle sıralanabilir; direnç kaçınılmazdır, direncin kaynağı bulunmalı, çalışanların kaygıları ile ilgilenilmelidir. Dirençle yola çıkmanın pek çok yolu vardır ve asıl olan direnci yönetebilmektir (Hammer & Stanton, 1998).

Değişime Karşı Direnç için Alınacak Önlemler

- İletişim ve eğitim: İletişim kanallarını açık tutmak ve çalışanları bilgi beceri ve yetenekleri konusunda eğitmek.
- Katılım ve destekleme: Çalışanları konuya dahil ederek değişimin dışında bırakmamak.
- Pazarlık ve taviz verme: Pazarlık yönetici ve çalışanların bir araya gelerek uzlaşmaya varması taviz vermeye ise değişme denen kişilerin bazı taleplerinin değişim sürecine katılmasını sağlamak.
- Tehdit ve baskı: Çok acil durumlarda kullanılabilir yasal ve biçimsel gücün kullanılması suretiyle gerçekleşir.
- Manipülasyon ve kooptasyon: Manipülasyon gerçekleşecek olayı biraz farklı anlatarak çalışanların daha ılımlı yaklaşması sağlanabilir kooptasyon ise karşı olan kişilerin sorun ve çözümleri bir parçası haline getirilir.
- Değişimin planlaması ve deneme amaçlı uygulama: Değişim aşamaları örgüt şartlarına uygun olarak hazırlanır deneme amaçlı küçük bir bölgede çalışma yapılır ve sonra tüm sahaya uygulanır.
- Tahmin yöntemi: Direniş alanları tahmin edilerek bu konuda halkla iletişim sağlanır ve direnç önlenir.
- Ekonomik teşvik tedbirleri: Ekonomik kayıp yaşamayan çalışanların değişime destek olmaları sağlanır ekonomik teşvik tedbirleri kullanılır (Tunçer, 2013b, s. 398-399).

Dirençle başa çıkmanın temelleri, teşvikler olumlu ya da olumsuz olabilir. Bilginin paylaşılması belirsizlik ve korkuyu yok eder. Müdahale, tek tek tüm sorunlar ile ilgilidir. Telkin, değişimin olması gerektiğinin anlatılma çabalarıdır. Katılım, çalışanların tüm süreçlere dahil olması olarak özetlenebilir (Hammer & Stanton, 1998).

SONUÇ

21 yüzyıldaki teknolojideki gelişmeler, küreselleşmenin getirdikleri ile değişim kişiler örgütler hatta ülkeler için gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütün mevcut durumun tespiti yapılarak, sektör değişimlerine bakılmalı iç ve dış çevre analizleri ile birlikte ihtiyaç analizleri yapılmalıdır. Asıl olan değişime ihtiyaç var mı sorusunun cevabını bulmaktır. Değişime olan ihtiyacın hissedilmesi, örgütün vasat, iyi ya da lider olması durumlarının hepsi için geçerlidir. Süreklilik için örgütler hep daha iyiyi istemek ve bunun için de değişmek ve gelişmek zorundadır. Değişime olan ihtiyaçların tespiti ile değişim mühendisliği çalışmalarına başlamaya karar verilir. Bu çalışmalar yapılırken tüm planlamalara tüm çalışanlar dahil edilmeli ve örgüt içi direnç oluşmadan önüne geçilmelidir. Örgütün var olan tüm birimleri ile birlikte süreç bazında düşünerek hareket edilmelidir. Plana dahil edilen her bir adım için bütüncül bir bakış açısı ile bakılmalı ve değişim kararları bu şekilde alınmalıdır. Teknoloji tabanlı yapılacak değişimler için pilot uygulama yaparak başlamak önemlidir. Bu aşamada sektördeki diğer örgütler ile kıyaslama yapılmalı ve çalışmalar sağlam bir zemine oturtulmalıdır.

Değişim çok gerekli olmakla birlikte zordur. Alışılmışlardan vazgeçmek zaman kaynak ve emek harcamayı gerektirir. Değişimi yöneten kişinin lider özelliklerinde olması değişim mühendisliği çalışmalarında çok önem arz etmektedir. Değişim mühendisliği çalışmalarında kazan kazan prensibi ile hareket etmelidir. Örgütün tüm paydaşlarının çıkarlarının korunması sağlanmalıdır.

Değişim mühendisliği çalışmaları güncel yönetim modelleri ile birlikte kullanılarak sinerji sağlanmalı ve örgütlerin gelişimi bilimsel bir temele oturtularak başarıya imza atılmalıdır. Değişim mühendisliği çalışmaları her birey ve her örgüt için uygulanabilir özellikler içermektedir. Çalışmalara başlamak için uygun zaman bugün değilse ne zaman?

Kaynakça

- Ağın, K. (2021). *Değişim Mühendisliği ve Değişim Mühendisliğinin Modern Yönetim Yaklaşımlarıyla İlişkisi*, *Iksad Journal*, 7(28), s. 18-31. doi:10.31623/iksd072802
- Akçakaya, M., & Yücel, N. (2007, Temmuz-Aralık). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, s. 66-67.
- Aksu, A. A. (2000). Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), s. 37-48.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), s.67-78.
- Argüden, Y. (2008). Değişim Yönetimi. *Önce Kalite Dergisi*, s. 37-38.
- Ataman, G. (2002, Ocak). Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme. *Öneri Dergisi*, 5(17), s. 35-42. doi:https://doi.org/10.14783/maruoneri.683355
- Attaran, M., & Wood, G. (1999). How to Succeed at Reengineering. *Management Decision, Journal of Management Development* s. 752-757.
- Bay, M., & Akpınar, S. (2016). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Bir Uygulama-Organizational Change Management and An Emprical Study. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), s. 61-70.
- Çelikten, M. (2001). Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 26(119), s. 14-20.
- Uslu, Y. D. (2008). İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulanabilirliği. *Social Sciences*, 3(2), s. 286-295.
- Dolaşır, S. (2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), s. 11-15.
- Erdem, A. R. (2020). "Değişim Liderliği", *Liderlik Kuram-Araştırma-Uygulama* Editör: Kürşad Yılmaz Ankara: Pegem Akademi, s. 121-144
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* (13), s. 240-254.
- Güleş, H. K., & Burgess, T. F. (2010). Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1),s. 101-114.
- Gürol, M. (2002). Eğitim Teknolojisinde Yeni Paradigma: Oluşturmacılık. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), s. 159-183.

- Hammer, M., & Stanton, S. A. (1998). *Değişim Mühendisliği Devrimi Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı* (2 b.). (S. Gül, Çev.) İstanbul: Yön Matbaacılık
- Kaygusuz, Y. (2017). *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 13(2), s. 41-56.
- Kayra, F. (2023). "Reengineering (Değişim Mühendisliği): Nedir?, Uygulamada Nelere Dikkat Edilmelidir?". *Sosyal ve Beşeri Bilimlerde Uluslararası Teori, Araştırma ve Derlemeler*(1). Ankara: Serüven Yayınevi, s. 423-436.
- Kerman, U., & Öztıp, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), s. 89-112.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (14 b.). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Korkusuz Polat, T., & Arslankaya, S (2001). Değişim Mühendisliğinin Bütünlük Ürün Geliştirmesine
Faydaları. S.A.U. Fen Bilimleri Enstitü Dergisi 5(2), s. 45-51.
- Kurt, Ş., & Han, F. Ö. (2021). Değişim Yönetimi ve Performansa Etkisi: Özel İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3).
- Merdan, E. (2022). "Örgütsel Değişim Yönetimi", *Dijitalleşen Dünyada Yönetimsel Yaklaşımlar*,
Ed . E. Korkmaz Ankara: Gazi Kitabevi
- Özer, M. (2012). Etkin ve Verimli Yönetim İçin Değişim Mühendisliği Uygulamaları. *Verimlilik Dergisi*, s. 7-33.
- Özkan, G., & Harun, B. (2016). Değişim Mühendisliği ve Değişim Yönetimi. *3. Uluslararası İşletme Öğrencileri Kongresi* (s. 76-90). Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Özkan, Y. (2004). Değişim Mühendisliği. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Pira, A., & Kocabaş, F. (2003). Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(5), s. 87-102.
- Soyhan, N., Basa Demirel, A., & Soyhan, H. K. (2019). Bir Devlet Hastanesinde Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulaması. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(3), s. 194-205.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), s. 185-202.
- Tunçer, P. (2013a). Değişim Yönetimi. *International Journal of Social Science*, 6(2), s. 891-915.
- Tunçer, P. (2013b). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 32(1), s. 373-406. <https://doi.org/10.7822/egt157>

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr> Erişim Tarihi: 21.10.2024

Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir

Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, s. 307-323.

Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), s. 177-198.

Çevik Yönetimin Kamu Yönetimine Yansımaları

Derya Aktaş¹

Özet

Hızla dijitalleşen dünyada devletler arası rekabet, değişen ve artan vatandaş taleplerinin yanı sıra salgınlar ve afetler gibi acil kriz durumları, geleneksel yönetim yaklaşımının ötesinde çözüm arayışlarını beraberinde getirmektedir. Çözüm önerilerinden birisi daha çok yazılım geliştirme ile özel sektörde uygulanan ve kamu sektörüne aktarılmaya çalışılan çevik yönetim yaklaşımıdır. Bu doğrultuda çalışmada hız, esneklik ve uyum sağlama kavramları ile öne çıkan çevik yönetim yaklaşımı ele alınmaktadır. Çalışmanın amacı daha esnek ve verimli bir kamu yönetimi için çevik yönetim yaklaşımının kamu yönetiminde yeniliği nasıl teşvik ettiğini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda literatürdeki çevik yönetim pratikleri incelenmiş ve geleneksel bürokrasiye ne ölçüde yenilik getirdiği ve hangi yöntemlerle uygulamaya aktarıldığı tespit edilmiştir. Kamu yönetimi literatüründe çeviklik kavramı ve çevik yönetimin ilke, değer ve yöntemlerinin bürokratik organizasyonlara getirdiği değişikliklere ilişkin çalışmalar sınırlıdır. Yeni bir kavram olan çevikliğin kamu kurumlarınca öğrenme sürecinin devam ettiği, çevikliğin farklı departmanlarda veya kurumlarda farklı anlamlarda kullanıldığı, orijinal bağlamından önemli ölçüde değiştirildiği, bazı yönlerinin hafifletildiği veya kaldırıldığı görülmektedir.

1. Giriş

Geleneksel yönetim anlayışının temellerinden birini oluşturan bürokrasi modeli, 1970'lerle beraber ortaya çıkan sorun alanları (kamu harcamalarının artması, istihdam vs.) ve artan enerji krizi (1979 Petrol Krizi) ile eleştirilerin odağı haline gelmiştir. Bu sorun alanlarının kaynağı olarak görülen bürokrasi, verimsizlik, kırtasiyecilik, kaynak israfı, katılık ve kuralcılık gibi

1 Araştırma Görevlisi Derya Aktaş, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi/ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, derya.aktas@ikc.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1985-536X.

kavramlarla özdeşleşmiştir. Bürokrasinin olumsuzluklarının giderilmesi için özel sektör uygulamalarının kamu sektörüne aktarılmasına yönelik teoriler geliştirilmiştir. Öngörülen teorilerden birisi olan Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) yaklaşımı, devletin etkin, ekonomik ve verimli hale getirilmesi için özel sektör ilkelerine göre yeniden düzenlenmesi ve küçültülmesine yönelik düzenlemeleri getirmiş ve kamu yönetimlerinde bir dizi yapısal reforma yol açmıştır (Dunleavy & Hood, 1994; Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2011).

Bürokrasinin yavaşlığı, katılığı ve değişikliklere uyum sağlayamama eleştirilerinin karşısında, yine özel sektörde popüler olan “hız, esneklik ve uyumluluk” kavramlarını ilke edinen çevik yönetim yaklaşımı belirmektedir (Mergel vd., 2018). Özellikle hızla dijitalleşen dünyada devletler arası rekabet, değişen ve artan vatandaş taleplerinin yanı sıra salgınlar ve afetler gibi acil kriz durumları, geleneksel yönetim yaklaşımının ötesinde çözüm arayışlarını beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı daha esnek ve verimli bir kamu yönetimi için çevik yönetim yaklaşımının kamu yönetiminde yeniliği nasıl teşvik ettiğini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda literatürdeki çevik yönetim pratikleri incelenmiş ve geleneksel bürokrasiye ne ölçüde yenilik getirdiği ve hangi yöntemlerle uygulamaya aktarıldığı ve karşılaştığı zorluklar tespit edilmiştir.

Literatürde çevik yönetim kavramı çoğunlukla vaka çalışması olarak incelenmiştir. Diğer çalışmalar ise görüşme, anket, eylem araştırması ve sınırlı sayıda literatür taraması ve belge incelemesine dayanmaktadır (Mergel vd., 2018). 2018 sonrası yapılan çalışmalar da buna paralel ilerlemektedir. Kamu yönetimi literatüründe çeviklik kavramı ve çevik yönetimin ilke, değer ve yöntemlerinin bürokratik organizasyonlara getirdiği değişiklikler önemli ölçüde ihmal edilmiştir (Mergel vd., 2020). Aynı durum Türkçe literatür için de geçerlidir. Oldukça sınırlı sayıdaki çalışmalar işletmeler (Örneğin, Özen & Koç, 2021; İleri & Soylu, 2014) ve proje yönetimi (Özen & Koç, 2023) ile ilgilidir. Çevik yönetimin doğrudan bürokratik organizasyonlar açısından ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma Türk kamu yönetimi literatüründeki bu boşluğu doldurmaya çalışmakta ve alana katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu doğrultuda çalışmada ilk olarak çevik yönetim kavramı açıklanıp, dayandığı ilkelere değinildikten sonra bürokratik kurumlarda çevik yönetim uygulamalarına ve uygulama araçlarına yer verilmiştir. Akabinde çevik yönetimin bürokratik kurumlar için faydaları ve zorlukları ile kamu kurumlarında çevikliğin benimsenmesinde başvurulan araçlar ele alınmıştır.

2. Çevik Yönetim Nedir?

“Çeviklik” ve “uyum sağlama” özel sektörde sıklıkla kullanılan popüler kavramlar (Mergel vd., 2018) olsa da günümüzde çevik yönetimin ilkeleri, değerleri ve yöntemleri pek çok ülkenin kamu yönetimlerinde ilgi görmektedir (Mergel vd., 2018; Mergel, 2023; Neumann vd., 2024). Çevik yönetim, organizasyonların ve özellikle de bürokrasinin davranışlarında daha esnek, uyumlu ve hızlı olma ihtiyacını ifade etmektedir (Alsudairy & Vasista, 2014). Çeviklik kavramı genellikle verimlilik, maliyet etkinliği, yalınlık, hız, esneklik, kalite ve basitlik gibi ortak temaları içerir (Ganguly vd., 2009; Mergel vd., 2018).

Çevik Yönetim Merkezi (AGC), tanımına göre; “Çevik yönetim, görev merkezlidir, müşteri odaklıdır, iletişim ve işbirliğine açıktır, müşterilere ve kamuya sürekli olarak değer sağlar. Çevik yönetim, zamanında şeffaf sonuçlar sunmak için hızlı harekete geçme konusunda liderler tarafından yetkilendirilen küçük ekiplerle halkın ve müşterinin katılımını içerir.” (DeSeve, 2020).

Çevik yönetim kavramı, hükümette yenilikçi dijital hizmet sunumunu desteklemek için proje yönetimi ve yazılım geliştirme süreçlerini, satın alma prosedürlerini insan kaynakları politikalarıyla ve organizasyonel ve yönetsel yaklaşımlarla birleştirir (Mergel vd., 2018). Çevik yönetim, değişen kamu ihtiyaçlarına etkili bir şekilde yanıt vermek anlamına gelir (Mergel vd., 2020).

2.1. Çevik Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Dayandığı İlkeler

YKİ döneminde birçok kamu kurumu, sınırlı beceri ve kapasitelerine göre bilgi teknolojisi (BT) altyapılarını geliştirmeye çalışmıştır (Dunleavy vd., 2006). Özellikle 2000’li yıllarda birçok ülkede elektronik devlet (e-devlet) aracılığıyla çeşitli kamu hizmetleri verilmeye başlanmıştır (Bekkers & Homburg, 2005). Ancak BT geliştirmede dış kaynak kullanımına yönelik artan teşvikler nedeniyle hükümetlerin yenilik yapma kapasitesi zayıflamıştır (Mergel vd., 2018). Öte yandan hızla dijitalleşen dünyada devletler arası rekabet ve yönetimlerin sürdürülebilirliği için dijital teknolojilerin benimsenmesi ve yeniliklere uyum sağlanması kamu yönetimleri için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle kamu yönetimlerinde giderek çevik yöntemlere olan ilgi artmaktadır (Neumann vd., 2024).

Kamu yönetimlerinde dijital dönüşüm (Mergel vd., 2018) ve idari yük (Herd & Moynihan, 2018) gibi zorlukların üstesinden gelmenin yanı sıra hızla dijitalleşen dünyada değişen ve artan vatandaş taleplerini (Steen & Schott, 2019) karşılamada geleneksel kurumlar yavaş kalabilmektedir. Son yıllarda yaşanan krizler (2000’lerin Y2K krizi, global ekonomik kriz,

COVID-19, iklim krizi, afetler...) sorunlara daha hızlı cevap verilmesini ve iyileştirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda daha çok yazılım geliştirme ve özel sektörde uygulanan çevik yönetim anlayışının kamu yönetimlerine uygulanması öne sürülmektedir.

Kamu yönetimine çevik yönetim ilkelerinin, prensiplerinin ve yöntemlerinin uygulanması (Neumann vd., 2024) ile değişen koşullara hızlı yanıt verme, daha verimli, etkili ve vatandaş odaklı hizmet sunumu ve yenilikçi çözümler üretme amaçlanmaktadır. Özellikle de vatandaşların 7/24 erişilebilirlik beklentisi ve 'Facebook Kuşağı'nın devlet hizmetlerine kişiselleştirilmiş erişim beklentisi (Mergel vd., 2018, Mergel vd., 2020) hükümetleri daha hızlı ve nitelikli hizmet sunumuna zorlamaktadır. Buna yanıt olarak devlet kurumları, çevik yaklaşımları araştırmaktadır (Mergel vd., 2018; Mergel, 2023).

Çevik yönetim kavramının kökeni, 2001'de ortaya konan Çevik Yazılım Manifestosundan gelmektedir (DeSeve, 2020; Mergel vd., 2018).

Tablo 1: Çevik Yazılım Manifestosunun İlkeleri

İlke 1	En büyük önceliğimiz, değerli yazılımların erken ve sürekli teslimatı ile müşteriyi memnun etmektir.
İlke 2	Geliştirme aşamasında bile değişen gereksinimlerin sıcak karşılama. Çevik süreçler müşterinin rekabet avantajı için değişimden yararlanır.
İlke 3	Çalışan yazılımları daha kısa zaman diliminde teslim edin.
İlke 4	İş adamları ve geliştiriciler proje boyunca her gün birlikte çalışmalıdır.
İlke 5	Motivasyona sahip bireyler etrafında projeler oluşturun. Onlara ihtiyaç duydukları ortamı ve desteği verin ve işi yapmaları konusunda onlara güvenin.
İlke 6	Bir geliştirme ekibine ve geliştirme ekibi içinde bilgi aktarmanın en verimli ve etkili yöntemi yüz yüze görüşmedir.
İlke 7	Çalışan yazılım, ilerlemenin birincil ölçüsüdür.
İlke 8	Çevik süreçler sürdürülebilir kalkınmayı teşvik eder. Sponsorlar, geliştiriciler ve kullanıcılar süresiz olarak sabit bir tempoyu koruyabilmelidir.
İlke 9	Teknik mükemmelliğe ve iyi tasarıma sürekli dikkat edilmesi çevikliği artırır.
İlke 10	Basitlik (yapılmayan iş miktarını en üst düzeye çıkarma sanatı) esastır.
İlke 11	En iyi mimariler, gereksinimler ve tasarımlar kendi kendini organize eden ekiplerden ortaya çıkar.
İlke 12	Ekip düzenli aralıklarla nasıl daha etkili olabileceği üzerinde düşünür ve ardından davranışlarını buna göre ayarlar ve düzenler.

(Kaynak: Beck vd., 2001)

Bu manifestodan hareketle, yazılım geliştirme ve proje yönetiminde müşteri ihtiyaçlarına ve hızlı ürün teslimine odaklanan bir iyileştirme anlayışı ortaya çıkmıştır (DeSeve, 2020). Çevik yönetim anlayışının dayandığı ilkeler özetle şunlardır: a) açık, geniş çapta kabul gören **misyon**, b) sonuç odaklı, kanıta dayalı, kolaylıkla izlenebilir **başarı ölçütleri**, c) Programları tasarlayan ve uygulayan ekibin parçası olarak görülen müşteriler (**müşteri odaklı davranış**), d) müşteriler ve halktan yararlanmayı sağlayan **dış ağlar**, e) mevzuatla tutarlı ve risk yönetimine odaklı, kaliteli sonuçlar üretebilmeyi sağlayan uygun bir **hız**, f) Yüksek vasıflı, çeşitli işlevler arası ağlar sağlayan **çapraz fonksiyonel ekipler**, g) **inovasyon**, h) başarı ve başarısızlıktan ders alınan, deneme, değerlendirme ve iyileştirmeye dayalı **ısrar**, ı) **kanıta dayalı çözümler**, i) engelleri ortadan kaldıran, ekipleri karar alma ve sorumluluk üstlenmede güçlendiren, ödüllendiren organizasyon **liderleridir** (DeSeve, 2020).

3. Bürokratik Kurumlarda Çevik Yönetim

3.1. Bürokratik Kurumlarda Çevik Yönetim Uygulama Pratikleri ve Araçları

Kamu yönetimlerinde çevik yönetim ilke ve yöntemlerine ilişkin çalışmalara dünyanın farklı uçlarından örnekler verilebilir. ABD, Birleşik Krallık ve Kanada dijital hizmet ekipleri çevik bir şekilde çalışmanın yollarını açmıştır (Mergel vd., 2020). Birleşik Krallık savunma sektöründe (Baxter vd., 2023), ABD Sayıştay'ında (U.S. Government Accountability Office-GAO, 2012- 2020) çevik yönetim için politika oluşturulmakta ve yeni uygulamalar sunulmaktadır. Danimarka, Finlandiya, İzlanda, Norveç ve İsveç'teki mevcut idari reformlar, İskandinav modeli çevik ve uyarlanabilir olarak ortaya çıkmış ve mevcut idari modellere yeni reform unsurları eklenmiştir (Ejersbo vd., 2023). Dünyanın en kural odaklı bürokrasilerinden birisine sahip olan Almanya, problem çözme kapasitelerini geliştirmek ve kamu hizmetlerinin dijitalleşmesindeki karmaşıklığı çözmek adına çevik yöntemleri benimsemektedir (Kuhlmann vd., 2021'dan aktaran Neumann vd., 2024).

Hükümetlerin iç ve dış ortamlarındaki değişikliklere uyum sağlamaları, gelişmeleri belirlemeleri ve bunların kurumlar üzerindeki etkilerini tahmin etmeleri ve değişiklikleri mevcut sisteme nasıl uygulayacaklarını hızlı bir şekilde öğrenmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda devlet kurumları süreçlerin yeniden tasarlanması, proje yönetimi ve yazılım geliştirme süreçlerinde çevik yaklaşımları benimsemektedir. Literatüre göre, kamuda çevik terimi dört farklı alanda tanımlanmaktadır: çevik yazılım geliştirme,

çevik proje yönetimi, çevik kazanım ve çevik değerlendirme (Mergel vd., 2018). Çevik yönetim saf bir yazılım geliştirme yönteminden yöneticiler için de geçerli bir konseptte dönüşmektedir (Mergel vd., 2020).

Neumann ve arkadaşları (2024) çevikliğin uygulandığı kurumları; çevikliği **kültürel değişim** olarak ele alanlar (güven, takdir, çalışanların yetkilendirilmesi, pozitif hata kültürü gibi çevik bir zihniyet geliştirilmesine odaklanmış), **yönetişim** olarak ele alanlar (daha yatay ve işlevler arası çalışma, işbirliğine odaklanmış) ve **metodoloji** olarak ele alanlar (çevik manifestoda özetlenen değerler ve ilkelere odaklanmış) olarak sıralamıştır. Bu da göstermektedir ki tüm kurumlara uyacak tek bir yaklaşım yoktur.

Kültürel değişim olarak çevikliğin ele alındığı kurumlarda, yazılım geliştirme alanında yaygın kullanılan olan ‘Scrum’ (çevik bir işbirliği çerçevesi) benzeri araçlarla, kişilerarası ilişkileri geliştirme amaçlanmıştır (Mergel vd., 2020; Neumann vd., 2024). Çevik yaklaşımda çoğunlukla kullanılan araçlara şunlar örnek verilebilir: **a) günlük ayakta yapılan toplantılar (Standup-meetings)**: toplantıların kısa sürmesi amacıyla katılımcıların ayakta katıldığı ve ekibin bir önceki güne göre ilerlemeyi gözden geçirdiği, niyetlerini beyan ettiği ve karşılaşılan veya beklenen engelleri vurguladığı kısa, günlük bir işbirliği toplantısıdır (Proje Yönetim Enstitüsü, 2021); **b) Retrospektifler**, geriye yönelik değerlendirme ve iyileştirme toplantılarıdır (<https://www.acmagile.com>); **c) Kanban kurulları**; yalnız üretim yöntemlerinden kaynaklanarak geliştirilen bu yöntem ile neyin, ne zaman ve ne kadar üretileceği konusunda karar vermeye yardımcı bir (kanban panoları ile) görsel süreç yönetim sistemi amaçlanmaktadır (Vacanti & Coleman, 2020); **d) paydaş analizi (stakeholder analysis)**. Metodoloji olarak çevikliği benimseyenler de bu araçları kullanmaktadır ve bunlar daha çok BT departmanlarında ve dolayısıyla yazılım geliştirme veya dijital programlarda benimsenmektedir (Neumann vd., 2024).

Çeviklik yaklaşımı kültür değişimi anlamında kamuda çoğunlukla insan kaynakları, yönetim ve strateji departmanlarında benimsenmektedir (Neumann vd., 2024). Çevik yazılım geliştirme uygulama alanları, anında hizmet sağlama (Das vd., 2014) veya hızlı web yeniden tasarımlarında görülmektedir (Izumi & Hasida, 2008). Yönetişim olarak çeviklik ise, birden fazla paydaşı veya departmanı içeren işlevler arası işbirliklerine olanak tanıyan, bazen kendi mali ve personel kaynaklarıyla donatılmış alternatif yönetim yapıları kuran, kendi kendini organize eden ekiplerin çevik ilkesine ve kısmen de diğer departmanlarla dahili kullanıcı işbirliğine odaklanmaktadır (Neumann vd., 2024).

3.2. Çevik Yönetimin Geleneksel Yönetimden Farkları ve Bürokratik Kurumlar için Avantajları

Bürokratik yönetim ile çevik yönetimin özellikleri birbirinden farklı ve hatta bazı ilkeleri taban tabana zıttır. Bu zıtlık bir yönden bürokrasinin sorunlu alanlarına çözüm olma potansiyeli taşımakta iken diğer yönden çevik yöntemlerin kamu kurumlarında uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bu bölümde çevik yönetim ve geleneksel bürokrasi farkına yer verilirken aynı zamanda geleneksel bürokrasinin eleştirilen yönlerini giderebilecek çevik yönetimin avantajlarına da değinilmektedir.

Geleneksel bürokrasiye getirilen eleştirilerin başında katılık, değişmezlik gelmektedir. Gereksiz kontroller, düzeni korumak için konulan çok sayıda kural ve aşırı kuralcılık örgütte katılık, esneklik, değişmezlik ve formalite egemenliğine neden olmaktadır. Çevik yönetimin başta gelen ilkeleri ise hız ve esnekliktir. Değişen koşullara hızlı yanıt verme ve sürekli iyileştirme amaçlanmaktadır (DeSeve, 2020; Mergel vd., 2018). Çevik yönetimlerin reformlara, değişen çevreye, kamusal değerlere ve halkın ihtiyaçlarına uyum sağlamaya açık olması daha etkili ve verimli bir yönetime katkıda bulunabilecektir (Mergel vd., 2020).

Bürokraside, kurallar ve prosedürlere bağlılık esastır. Kullanıcı ihtiyaçları geri planda kalabilmektedir. Çevik yönetimde vatandaşların ihtiyaçları ve geri bildirimleri ön plana alınmaktadır (DeSeve, 2020). Geleneksel yönetimlerde uzun vadeli planlamalar yapılmakta ve bu planlar doğrultusunda süreçler işlemektedir. Çevik yönetim ise, küçük ölçekli planlar ve hızlı denemelerle öğrenme ve iyileştirmeye odaklıdır. Geleneksel yönetimde raporlama amaç haline gelebilmektedir ancak çevik yönetimde yalnızca ayrıntılı belgeler üretmek yerine süreç içinde sorunları çözerek sonuçlara ulaşma amaçlanmaktadır (Mergel vd., 2020).

Weberyen bürokrasinin temel özelliklerinden birisi hiyerarşik yönetim ve organizasyon yapısıdır. Çevik yönetim ise yatay ve işlevler arası çalışarak geleneksel Weberci bürokrasiden farklılaşmaktadır. Kendi kendini organize eden, kullanıcı işbirliğine dayanan ve bazen kendi mali ve personel kaynaklarıyla donatılmış alternatif yönetim yapıları kuran çevik yönetim Weberci bürokratik yapılardan sapma göstermektedir (Neumann vd., 2024). Çeviklik genel olarak, bürokratik komuta ve kontrol organizasyonlarında kültürel değişimi başlatan bir zihniyet olarak görülmektedir (Mergel vd., 2020).

Geleneksel bürokraside bilgi yönetimi uzmanlarının hükümetteki rolü çoğunlukla planlama ve gözetim gibi görevlerle sınırlıdır. Çevik yönetim

yeni yatay çalışma yapılarıyla beraber yeni liderlik biçimi de gerektirmektedir. Liderlerin otoriteden vazgeçmesi ve çalışanların kendi kendine organize olması ve özerk çalışma konusunda yetkilendirmesi beklenmektedir (Mergel vd., 2018). Dolayısıyla çevik yönetimin getirdiği başka bir yenilik bürokratların rolü üzerinedir.

Aşağıdaki tabloda kısaca geleneksel bürokrasi ve çevik yönetimin karşılaştırılmasına yer verilmektedir.

Tablo 2: Geleneksel Bürokrasi ve Çevik Yönetim Karşılaştırması

Geleneksel Bürokrasi	Çevik Yönetim
Katı	Esnek
Süreç ve prosedür odaklı	Kullanıcı odaklı
Uzun ve detaylı planlama	Deneme ve öğrenme
Hiyerarşik	İşbirlikçi
Statik, değişimlere kapalı	Sürekli iyileştirme
Yönetim	Yönetişim

(Kaynak: DeSeve, 2020; Mergel vd., 2018; Mergel vd., 2020; Neumann vd., 2024 kaynaklarından yararlanılarak oluşturulmuştur.)

3.3. Çevik Yönetim İlkelerini Bürokratik Kurumlarda Uygulama Zorlukları

Literatürde çevik yöntemleri benimsemenin olumlu yanları çoğunlukla desteklense de çevik yöntemleri bürokratik kurumlarda uygulamanın çeşitli zorlukları bulunmaktadır (Baxter vd., 2023; Mergel vd., 2018, Mergel, 2023). Birincisi, çevik yönetimde liderler çalışanları bağımsız kararlar alma konusunda güçlendirmelidir. Ancak bürokratik kurumların ast üst ilişkisine dayanan, hiyerarşik doğası gereği liderlerin çevikliği anlamakta zorlanması, kendi rol ve davranışlarına yönelik bir tehdit olarak görmesi ve benimsemede zorlanması (Baxter vd., 2023; Mergel, 2016; Mergel, 2023), sorun alanlarına ve bürokratik dirence yol açabilmektedir.

İkincisi, bürokratik kurallar çevikliğin yönetimlere entegrasyonunu engelleyebilir. Bürokrasinin doğası çevik yöntemlerle çelişmektedir (Simonofski vd., 2018). Bürokraside yapılacak işlemler önceden belirlenmiş ve standartlaştırılmıştır. Ancak çevik yöntemler, işleyiş esnasında değişen kullanıcı taleplerini ve yeni düzenlemeleri dahil etmeyi amaçlar. Fridman (2016) gerekli çabanın tam düzeyini ölçememekten dolayı daha az öngörülebilirliğin dezavantajından bahsetmektedir.

Üçüncüsü, bürokratik kurumdaki ilgili *memur, yetki alanı* dahilinde işlem yapabilmektedir. Bu yetkinin alanı *yasalar* ve ilgili yönetmeliklerle önceden düzenlenmiştir. Belirli bir iş akış şeması üzerinden görevini yerine getiren memurların, rol çatışması (Senatra, 1980), belirsizlik ve dolayısıyla yabancılaşma hissi ve stresi azalmakta (Organ & Greene, 1981; Podsakoff vd., 1986) iş tatmini ve memnuniyeti artmakta ve daha az duygusal tükenme yaşamaktadır (Adler & Borys, 1996). Çevik yönetimin süreçlerdeki değişikliklere ve gelişen yeni durumlara sürekli uyum sağlama talebi memurlar üzerinde strese yol açabilir.

Dördüncüsü, çeviklik yaklaşımı çok çeşitli değerleri, uygulamaları ve yöntemleri kapsamakta ve genellikle yanlış anlaşılmaktadır. Nasıl çevik olunacağına veya benimseneceğine dair evrensel bir kılavuz yoktur (Baxter vd., 2023, Neumann vd., 2024; Simonofski vd., 2018). Bu durum çalışanların çevikliği ek bir iş yükü olarak algılamalarına neden olabilecektir (Mergel, 2023). Herd ve Moynihan'ın (2018) belirttiği gibi öğrenme maliyetleri, uyum maliyetleri ve psikolojik maliyetler gibi idari yükün çeşitli yönleri bulunmaktadır. Eğitim ve değişim yönetimi eksikliği, çevikliğin başarıyla benimsenmesine zarar verebilir (Baxter vd., 2023; Simonofski vd., 2018).

Beşincisi, çevikliğin benimsenmediği departmanlar veya ekiplerle işbirliği yapmakta zorluklar yaşanmaktadır. Bu aynı zamanda vatandaşlar için de geçerlidir. Vatandaşla işbirliği kamu kurumlarına uygulanan yöntemlerde merkezi rolde olmayabilir (Neumann vd., 2024).

Altıncısı, çalışmaya katılan ekipler arasında gerekli olan yakın iletişim nedeniyle daha fazla zaman taahhüdünün gerekli olması; geliştiricilere ve müşterilere yönelik daha büyük talepler (örneğin, eğitim, katılım); geliştirilenin tam zamanında (süreçteki gelişmelerin gerektirdiği zamanda, işlem anında) yapılması nedeniyle gerekli belgelerin eksikliği ve sürekli olarak yeniden tanımlanan ihtiyaçlar nedeniyle projelerin yolundan çıkma potansiyeli, çevik yöntemleri bürokratik kurumlarda uygulamanın zorlukları arasında sayılmaktadır (Fridman, 2016).

Yedincisi, sınırlı nitelikli aday havuzu nedeniyle çevik yöntemlerde yüksek yeterlilik seviyelerine ulaşan ve çevik becerilere sahip personelin işe alınması zorlaşabilmektedir. Kamu kurumları işe alım sürecini kontrol edemeyebilir ya da çevik değerlere ve yöntemlere uygun adayların bulunması zor olabilir. Özel sektörde daha yüksek ücretler sunulması da nitelikli çalışanların özel sektörü tercih etmesine ve kamu sektöründe personel eksikliğine yol açabilir. Kısa süreli sözleşmelerde ise, serbest çalışanların kurumsal kültür veya süreçlere aşinalık eksikliğine ve bilgi aktarımının engellenmesine neden olabilir (Neumann vd., 2024).

Son olarak, çevik yönetimin kapsamlı uygulaması, hükümetlerin karşılaşılabileceği çeşitli zorluklara ve fırsatlara hitap edecek bilgi ve teoriyi gerektirir. Bir taraftan hesap verebilirlik, yeni politikaya yönelik potansiyel ihtiyaç ve aşırı eğitim yükü vb. konular zorluk yaratırken diğer taraftan çevik yönetim yaklaşımlarını kullanan kuruluşların aynı zamanda sosyal medya ve büyük veriler gibi ortaya çıkan yeni ekonomi biçimlerini kullanmanın sağladığı potansiyel faydalardan ve fırsatlardan da yararlanması gerekecektir (Mergel vd., 2018). Bunların yanı sıra çevik yönetim yaklaşımı ile, BT endüstrisinde standart olan, daha bilgi ve kullanıcı odaklı bir şekilde yazılım tasarlama benimsenmektedir. Tasarım yeniliklerine ek olarak, hükümetlerin iç ve dış ortamlarındaki değişikliklere uyum sağlamaları ve eğilimleri taramalarına ve gelişmeleri belirlemelerine, bunların organizasyon üzerindeki potansiyel etkilerini tahmin etmelerine ve yanıtlar geliştirip uygulamalarına olanak tanıyan sistemler oluşturmaları gerekmektedir (Gong & Janssen, 2012).

Sayılan bu temel zorlukları aşmak için kamu kurumlarında, literatürdeki örnek vakalarda, çeşitli araçlar uygulanmaktadır.

3.4. Bürokratik Kurumlarda Çevik Yönetimin Benimsenmesinde Kullanılan Araçlar

* **Danışman desteği;** Çevikliği idari bağlamda uygulamadaki zorluklar nedeniyle, çevik koçlardan dış destek talep edilmiştir. Koçların görevi, ilk denemelerin tekrar başarısızlıkla sonuçlanmaması için çalışanları zorlamaya devam etmesi, destek ve danışmanlık sağlamasıdır (Neumann vd., 2024).

* **Net bir vizyon;** Yönetimin kararlı ve izlenebilir bir vizyon sağlaması önemlidir (Baxter vd., 2023).

* **Kaynak aktarımı;** Yeterli kaynak aktarımı ve üst yönetimin desteği, organizasyonel değişiklikleri başarılı bir şekilde yönlendirmek için önemli bir faktördür. Yeterli fonun sağlanmadığı, kısmi destekle karşılaşılan girişimler başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Neumann vd., 2024). Çevikliği birincil çalışma yöntemi olarak benimseme konusunda ilerleme kaydetmeye devam etmek için yeni finansman modelleri uygulanmalıdır (DeSeve, 2020). Daha büyük idareler, örneğin bakanlık düzeyi, çevikliği uygulamayı sağlayacak kaynaklara ve uzmanlığa sahip daha büyük BT departmanına sahiptir (Neumann vd., 2024).

* **İletişim ve ikna;** İletişime ve üyelerin çevik yaklaşımın yararlılığı konusunda ikna edilmesine önemli kaynakların ayrılması gerekmektedir. Değişim ve yeni çalışma teklifleri hakkında iletişim kurmak, endişeleri en aza indirmek için çalışanlarla kişisel görüşmeler yapmak ve ilk başarı öykülerinin reklamını yapmak gibi uygulamalara gidilmektedir (Neumann vd., 2024).

* **Değişimi etiketlemek ve hedefe yönelik pazarlama;** Değişim yönetiminin pazarlama ile büyük bir ilgisi bulunmaktadır. Yapılan her şeyin etiketlenmesi, kurumsal bir tasarım ve kimliğe sahip olmak önemlidir (Neumann vd., 2024).

* **Katılımcıları sürece dahil etme:** Tüm katılımcıların problemler karşısında en uygun çevik çözümler sunabileceği işbirlikçi toplantı vb. uygulamalarla teşvik edilmesi önemlidir (Mergel, 2023).

* **Destekleyici liderlik ve eğitim:** Yeni bir liderlik biçimi talebi nedeniyle liderler arasında korku uyandırmaktadır (Mergel, 2016- 2023; Simonofski vd., 2018) ancak liderlerin destekleyici yaklaşımı çevikliğin benimsenmesinde önemlidir. Yönetimler çeviklik kavramını anlama zorluğuna karşılık, zorlayıcı önlemlere başvurmadan, çalıştaylar ve e-öğrenme materyalleriyle kolaylaştırmış, gönüllü çalışan katılımı yoluyla özel çevik çevirilerinin benimsemelerini sağlamıştır. Hatta bir örnekte çok sayıda memurun çevik terimine yönelik olumsuz algısı nedeniyle kavramın çevirisine daha uygun bir tanım bulmak için ‘yeniden adlandırma çalıştay’ düzenlendiği belirtilmektedir (Neumann vd., 2024).

4. Tartışma

Çevik yönetim yaklaşımında tıpkı YKİ anlayışında olduğu gibi özel sektör ilkelerinin (hız, esneklik, müşteri memnuniyeti gibi ilkelerin) kamu alanına aktarılması söz konusudur. YKİ döneminde, devletin etkin, ekonomik ve verimli hale getirilmesi için piyasa ilkelerine göre yeniden düzenlenmesi ve küçültülmesine yönelik düzenlemeler yapılmıştır (Dunleavy & Hood, 1994; Hood, 1991). Kamusal alanın özelleştirilmesi, toplam kalitenin entegrasyonu, esneklik, performans, müşteri odaklı bürokrasi, katılım ve temsili demokrasi gibi pek çok yeni kavram ve yenilik, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasını gerektirmiştir (Waldo, 1986). Bu reformlar devletin ve kamu kurumlarının yapısında, rollerinde ve işlevlerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Yine özel sektörden kamu alanına aktarılmaya çalışılan çevik yönetim anlayışında ise, YKİ yaklaşımının tersine, çeviklik kavramının kamu yönetimindeki esneklik, uygulanabilirlik, yanıt verebilirlik gibi kavramlarla bütünleştirmenin amaçlandığı belirtilmektedir (Greve vd., 2020; Mergel vd., 2020). Dolayısıyla çevik yönetim yaklaşımını ele alan çalışmaların YKİ anlayışında olduğu gibi bürokrasinin hantallığı, verimsizliği gibi eleştirilere dayanarak devletin faaliyet alanının daraltılması üzerine değil, kamu yönetiminin değişen koşullara uyum sağlaması, daha iyi ve hızlı hizmet sunumu ve vatandaşların talep ve ihtiyaçları üzerine kurulu olduğu görünmektedir. Ancak çevik yönetim kavramına ilişkin çalışmalar

kamu yönetimi literatüründe sınırlıdır. Aynı zamanda çevik yönetim kavramı hükümetler için de oldukça yenidir. Dolayısıyla çevik yöntemlerin kamu alanına uygulanmasını ele alan çalışmalar genellikle çevikliğin benimsenmesindeki zorluklara değinmektedir.

Özel sektörde başarılı sonuçlar vermesinin ardından, çevik yazılım projeleri daha büyük programlar ve daha geniş şekillerde uygulama alanı bulsa da devlet alanında bu genişleme yavaş ilerlemektedir (DeSeve, 2020). Kamu alanında Scrum denilen tekniklerle çevik yönetime ilişkin belli adımlar atılsa da çevik yönetimin benimsenmesi ve uygulamaya aktarılmasında birçok zorluk görülmektedir. Bunlar yeni bir liderlik tipi gerektirmesi ve liderlerin bundan korkması (Baxter vd., 2023; Mergel, 2016; Mergel, 2023), çevik yöntemlerin bürokratik kurullarla çelişmesi (Simonofski vd., 2018), gerekli çabanın ölçülememesi (Fridman, 2016), kavramın yanlış anlaşılması (Baxter vd., 2023), eğitim ve değişim yönetimi eksikliği (Baxter vd. 2023; Simonofski vd., 2018), personel alımında zorluk (Baxter vd., 2023; Neumann vd., 2024) olarak sıralanabilir. Öte yandan önceki mesleki deneyim ve eğitim, çevikliğe aşinalığı artırmaktadır. Özel sektörde veya BT departmanlarında ilgili eğitimleri almış olanlar, kamuda BT veya dijital departmanlardaki pozisyonlara başvurmaktadır. Bazı örneklerde çevikliği metodoloji olarak benimseyen memurların önceki pozisyonlarında deneyime sahip oldukları belirtilmektedir. Yine yüksek hükümet seviyeleri dijitalleşmeyi ileriye taşımak için daha büyük bir baskı altındadır ve bu da çevikliğin metodoloji olarak daha fazla kullanılmasına yol açmaktadır (Neumann vd., 2024).

Çevik yönetimin kamu kurumunda uygulanmasında oldukça proaktif şekilde başarılı projelere imza atıldığı ve bu uygulamanın diğer departmanlarda değişiklikler sağladığına yönelik olumlu örnek bulunmaktadır (Neumann vd., 2024). Ancak yukarıda belirtildiği gibi çevik yönetimin kamu alanında genişlemesi yavaştır (DeSeve, 2020). Uygulama örnekleri incelendiğinde görülmektedir ki; çeviklik farklı departmanlarda veya kurumlarda farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, çevikliğin orijinal bağlamından önemli ölçüde değiştirildiği, bazı yönlerinin hafifletildiği veya kaldırıldığı görülmektedir. Daha çok yazılım geliştirme ve özel sektörden gelen çeviklik ilkelerinin özel sektörden farklı çalışma ortamı ve hedefleri nedeniyle, kamu idarelerine doğrudan kopyalanması mümkün görünmemektedir. Kamu kurumlarında çevikliğin uygulanması için çeşitli uyarlamalar gerekmektedir (Neumann vd., 2024).

Genellikle çevik yöntemler, ayak üstü kısa toplantılar gibi basit uygulamalarla görünmektedir. Çevik yönetimin kamu alanında uygulamaya geçebilmesi için öncelikle kurumların kültür değişiminin sağlanması,

ardından yönetim ve en son metodoloji olarak çevikliğin aktarılması önerilmektedir (Neumann vd., 2024). Çevikliğin bir yeni yönetim yaklaşımı olarak benimsenmesi için kamu sektörünün ihtiyaçlarının ve karakterinin derinlemesine anlaşılması gerekmektedir (Soe & Drechsler, 2018; Baxter vd., 2023).

Sonuç

Krizlerin çözümü, çözümlerin/çıktıların iyileştirilmesi, vatandaş taleplerinin karşılanması için yönetimde hız ve esnekliğin önemi giderek artmaktadır. Geleneksel hükümet ve yönetim modelleri hızla değişen ve dijitalleşen dünyaya uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Çözüm arayışlarından birisi olan çevik yönetim ise hız, esneklik ve uyum sağlama kavramları ile öne çıkmaktadır. Çevik yöntemler esas olarak yazılım mühendisliği ve özel sektörden kaynaklanırken, çevik yönetim uygulamaları daha geniş bir yelpazeye genişlemekte ve kamu yönetimlerinin ilgisini çekmektedir.

Daha esnek ve verimli bir kamu yönetimi için çevik yönetim yaklaşımının kamu yönetiminde yeniliği nasıl teşvik ettiğini araştırma amacıyla ele alınan bu çalışmada, literatürdeki çevik yönetim pratikleri incelenmiş ve geleneksel bürokrasiye ne ölçüde yenilik getirdiği ve hangi yöntemlerle uygulamaya aktarıldığı tespit edilmiştir. Kamu yönetimi literatüründe çeviklik kavramı ve çevik yönetimin ilke, değer ve yöntemlerinin bürokratik organizasyonlara getirdiği değişikliklere ilişkin çalışmalar sınırlıdır. Yeni bir kavram olan çevikliğin kamu kurumlarında öğrenme sürecinin devam ettiği, çevikliğin farklı departmanlarda veya kurumlarda farklı anlamlarda kullanıldığı, orijinal bağlamından önemli ölçüde değiştirildiği, bazı yönlerinin hafifletildiği veya kaldırıldığı görülmektedir. Literatürde sayılan faydalarının yanında, kamu yönetiminde çevik yöntemlerin benimsenmesinin önünde çeşitli zorluklar bulunmaktadır. Bu zorlukların aşılması için pilot uygulamalara yeterli kaynağın aktarılması, destekleyici bir liderlik, gerekli eğitim ve danışmanlığın sağlanması yanı sıra mevzuatta çevikliğin uygulanmasına engel olabilecek hususlara ilişkin düzenlemeler gerekecektir.

Bu çalışma ile çeviklik kavramı, ilke ve değerleri, avantajları, dezavantajları, dünyadaki uygulama pratikleri ve araçları ele alınarak kavrama ilişkin temel bilgiler ve yorumlar ortaya konmuştur. Böylelikle Türk kamu yönetimi literatüründeki kavramsal çerçeve eksikliğine kısmen yanıt verilmiştir. Çevik yöntemlerin kamu yönetiminde yapısal ve işlevsel olarak ne tür değişiklikler yaratacağı, kamu düzeni ve değerlerini nasıl etkileyeceği gibi önemli noktalar kavramın kamu kurumlarında benimsenmesi ve uygulamaların artması ile yanıtlanabilecektir.

Kaynakça

- Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 61-89. <https://doi.org/10.2307/2393986>.
- Alsudairy, M. A. T., & Vasista, T. G. (2014). CRASP- A Strategic Methodology Perspective for Sustainable Value Chain Management. In K. S. Soliman (Ed.), *Vision 2020: Sustainable growth, economic development, and global competitiveness*. Vol. 1-5 Norristown: Int Business Information Management Assoc-Ibima edited by. (170-+).
- Baxter, D., Dacre, N., Dong H., & Ceylan, S. (2023). Institutional Challenges in Agile Adoption: Evidence from a Public Sector IT Project. *Government Information Quarterly* 40 (4): 101858. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101858>.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). "Manifesto for Agile Software Development." 10. <http://agilemanifesto.org/principles.html>.
- Bekkers, V.J.J.M. & V.M.F. Homburg (eds). (2005). *The Information Ecology of E-Government: E-Government as Institutional and Technological Innovation in Public Administration*. Amsterdam: IOS Press.
- Das, R. K., Padhy, A. K., Patnaik, S. & Mohini C. (2014). *Service Oriented Layered Approach for E-governance Implementation*. New York, IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIT.2014.38>.
- DeSeve, G. E. (2020). The Road to Agile Government: Driving Change to Achieve Success. *IBM Center for The Business of Government*.
- Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. (Public Money & Management). 14(3). *Taylor & Francis*. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management is Dead—Long Live Digital-era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>.
- Ejersbo, N., Greve, C., Læg Reid, P., & Rykkja, L.H. (2023). *Nordic Public Management Reforms Seen from the Top: Adaptive and Agile Governments*. In: Pekkola, E., Johanson, JE., Mykkänen, M. (eds) Finnish Public Administration. Governance and Public Management. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-34862-4_2.
- Fridman, A. (2016). The Massive Downside of Agile Software Development. Inc. doi: <https://www.inc.com/adam-fridman/the-massive-downside-of-agile-software-development.html>.

- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). *Evaluating Agility in Corporate Enterprises*. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410–423. doi:10.1016/j.ijpe.2008.12.009.
- Gong, Y., & Janssen, M. (2012). From Policy Implementation to Business Process Management: Principles for Creating Flexibility and Agility. *Government Information Quarterly*, 29, S61–S71. https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.08.004.
- Greve, C., Ejersbo, N., Læg Reid, P. & Rykkja, L. H. (2020). Unpacking Nordic Administrative Reforms: Agile and Adaptive Governments. *International Journal of Public Administration*, 43(8): 697–710. https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645688.
- Herd, P. & Moynihan, D. P. (2018). *Administrative Burden: Policymaking by Other Means*. Russell Sage Foundation.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Izumi, N., & K. Hasida (2008). *Enterprise Software Development Based on Web Process Ontology*. New York, IEEE.
- İleri, Y. Y., & Soylu, Y. (2014). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- Mergel, I. (2016). Agile Innovation Management in Government: A Research Agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3), 516–523. http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004.
- Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile Government: Systematic Literature Review and Future Research. *Government Information Quarterly*, 35(2), 291–298. doi:10.1016/j.giq.2018.04.003.
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2020). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81 (1): 161–165. https://doi.org/10.1111/puar.13202
- Mergel, I. (2023). Social Affordances of Agile Governance. *Public Administration Review*. 1–16. https://doi.org/10.1111/puar.13787.
- Neumann, O., Kirklies P-C. & Schott, C. (2024). Adopting Agile in Government: a Comparative Case Study. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776
- Organ, D. W., & Green, C. N. (1981). The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach. *Administrative Science Quarterly*, 26: 237-252. https://www.jstor.org/stable/2392471.
- Özen, M. T., & Koç, M. (2021). Çevik Yönetime Dair Bazı Tespitler: Yazılım Sektöründe Hazırlanan Raporlar Kapsamında Dönemsel Bir Analiz. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*. 4(2), 385-408.

<https://doi.org/10.33712/mana.873468>.

Özen, M. T., & Koç, M. (2023). Belediyelerde Çevik Proje Yönetim Ekosistemi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Akademi İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi Özel Sayısı*. 265-294. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1367585>.

Podsakoff, P.M., Williams, L.J., & William, T. T. (1986). Effects of Organizational Formalization on Alienation of Professionals and Nonprofessionals. *Academy of Management Journal*, 29: 820-831. <https://doi:10.2307/255948>.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis- NPM, Governance and the Neo-Weberian State* (3. edition b.). New York: Oxford University Press.

Proje Yönetim Enstitüsü (2021). *Proje Yönetimi Bilgi Birikimi için Bir Rehber* (PMBOK kılavuzu). Proje Yönetim Enstitüsü (7. baskı). Newtown Meydanı, Pensilvanya. ISBN 978-1-62825-664-2.

Retrospective-toplantisi-nedir, <https://www.acmagile.com/blog/retrospective-toplantisi-nedir>.

Senatra, P. T. (1980). Role Conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in a Public Accounting Firm. *Accounting review*, 55: 594-603.

Simonofski, A., Ayed, H., Vanderose, B., & Snoeck, M. (2018). From Traditional to Agile E-Government Service Development: Starting from Practitioners' Challenges. *Agile E-Government Service Development: 24th Americas Conference on Information Systems*. 1-10.

Soe, R. M., & Drechsler, W. (2018). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2), 323-335. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.11.010>.

Steen, Trui, and Carina Schott. 2019. Public Sector Employees in a Challenging Work Environment. *Public Administration* 97 (1): 3-10. <https://doi.org/10.1111/padm.12572>.

U.S. Government Accountability Office (GAO). (2012). *Software Development: Effective Practices and Federal Challenges in Applying Agile Methods*. United States Government Accountability Office. GAO-12-681. <https://www.gao.gov/assets/gao-12-681.pdf>. (9.10.2024).

U.S. Government Accountability Office (GAO). (2020). *Agile Assessment Guide: Best Practices for Agile Adoption and Implementation*. <https://www.gao.gov/assets/gao-20-590g.pdf> (9.10.2024)

Waldo, D., (1986). *Bureaucracy and Democracy Reconciling the Irreconcilable?* Current Issues in Public Administration, Ed.Frederick S. Lane, St. Martin's Press, Third Edition, New York,.

Vacanti, D., & Coleman, J. (2020, Aralık 10). *Kanban Practices Defining and Visualizing the Workflow*. <https://kanbanguides.org/english/>.

Yirmi Birinci Yüzyılda Kariyer Yönetimi: Dijital Yetkinlik ve Beceriler

Özgür Çark¹

Özet

Yaşanan hızlı dijitalleşme ile birlikte yirmi birinci yüzyıl artık bilgi iletişim teknolojileri ile birlikte tanımlanmaktadır. Artan veri oranı ve otomasyon düzeyi işleri dönüştürmekte yeni iş modelleri ve çalışma şekilleri ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni ortaya çıkan işler ise yeni beceriler ve yetkinlikler ile kariyer yönetimini de dönüştürmekte ve değiştirmektedir. Dijital yeterlilik ve beceriler olarak ifade edilen yeni beceri setleri tanımlanmakta ve bu beceriler üzerinden yeni kariyer yönetimi stratejileri geliştirilmektedir. İşte bu çalışmada alan yazın niteliksel olarak taranmış ve yirmi birinci yüzyılda dijital dönüşümün kariyer yönetimi üzerindeki etkileri dijital çağın gereksinim duyduğu beceri ve yetkinlikler üzerinden incelenmiştir. Yapılan bu inceleme neticesinde artan veri ve otomasyon ile birlikte yapay zekâ uzmanlığı, büyük veri analizi gibi teknik becerilere olan talep artarken bu becerilerin yanı sıra iletişim ve iş birliği, eleştirel düşünme, sorun çözme ve analitik öğrenme gibi sosyal ve beşeri yeterliliklerin de en az teknik beceriler kadar önemli ve değerli olduğu görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin ve işgörenlerin mevcut bilgilerinin eskime riskine ve demode olma tehlikesine karşı dijital dönüşüm çağının gerektirdiği becerileri edinmek için yaşam boyu öğrenme stratejisini benimsemeleri tavsiye edilmektedir.

1. GİRİŞ

Kariyer yönetimi, bireylerin kariyerleri ve kariyer planları ile yakından ilgili bir kavram olup, kariyerleri için hedef ve amaçları ve bunları gerçekleştirmeyi kapsar. Genellikle dört önemli aşamayı içerir. Bunlardan ilki kişinin kendi amaçları ile işletmenin amaçlarını kıyasladığı ve bu amaçların ne kadar gerçekçi olup olmadığını değerlendirdiği “gerçeklik kontrolü”, ikincisi çalışanın kendi yetenek, ilgi alanı ve motive araçlarını değerlendirdiği

1 Doç. Dr. Özgür Çark, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu MYO Yönetim ve Organizasyon Bl., ozgurcark@ibu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4881-0542>

“özdeğerlendirme”, üçüncüsü gerçeklik kontrolü sonrası işletmenin hedefleri doğrultusunda kendi geliştireceği “hedef ve amaçlar” ve son olarak dördüncüsü özdeğerlendirme ve gerçeklik kontrolü neticesinde belirlediği hedef ve amaçları gerçekleştirmek üzere “eylem planı” aşamasıdır (Wang, Jiang, Wu, Cai ve Wang, 2022).

2000’li yıllardan sonra bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, dijital teknolojilerin gelişimine çok uygun bir zemin hazırlamıştır. Dijital teknolojilerde yaşanan bu büyük çaplı gelişme sayesinde özel sektör başta olmak üzere, kamuda ve akademide dijital dönüşüm kavramı hızlı bir şekilde tedavüle girmiştir. Bu hızlı girişin ardından geleneksel usul ve yöntemlerin, iş yapış şekillerinin ve ilişkilerin dijital teknolojilere uyumlu olarak yeniden ele alınması ve tasarlanması sürecini ifade eden bir kavram olarak şekillenen “dijital dönüşüm” kavramı, bugün oldukça popüler bir kavram olarak alan yazında sıklıkla müracaat edilen bir kavram olagelmıştır.

Bu kavramın en sık kullanıldığı alanların başında iş dünyası ve işler gelmektedir. Dijital dönüşüm, son yıllarda iş dünyasını ve toplumsal yapıları yeniden şekillendiren bir güç haline gelmiştir. Nesnelerin interneti, büyük veri, simülasyon, otonom robotlar, blockchain, sistem entegrasyonu, eklemeli imalat, artırılmış gerçeklik ve bulut bilişim gibi gelişen teknolojiler ve yenilikçi unsurlarla işletmelerin iş süreçleri ve iş gücü ihtiyaçları değişmektedir. Bu teknolojilerin kullanıldığı bütüncül ekosistemi ve etkilerini ifade eden dijital dönüşüm, işlerin yapısını, iş yapış şekillerini, iş ortamlarını ve iş ilişkilerini de değiştirmekte ve yeniden şekillendirmektedir (Çark, 2021a).

Alan yazın, dijital dönüşümün olumlu yanlarından da olumsuz yanlarından da bahsetmektedir. Özellikle karamsar bakış açısına sahip araştırmacılar daha çok olumsuz yanlarını ele alırken iyimserler ise dijital dönüşümün fayda ve avantajlarından bahsetmektedir. Oysa tarihi tecrübe, değişim ve dönüşümlerin salt faydalı veya salt zararlı olarak değerlendirilmesinin çok da rasyonel olmadığını göstermektedir.

Her değişimin olumlu yanları olduğu kadar bir takım zorluk ve sakıncaları da mevcut olabilir. Dijital dönüşümün işletmelerde ve iş gücünde nasıl geniş kapsamlı değişikliklere yol açtığını ele alan Vial (2019), çalışmasında dijital dönüşümün stratejik yönetimdeki önemini ve yeni kariyer yollarının nasıl ortaya çıktığını açıklamaktadır.

Bu bağlamda, dijital dönüşüm iş hayatında yeni birtakım fırsatlar sağlarken, aynı zamanda mevcut mesleklerin yok olmasına ve çalışanların yeni beceriler kazanma gereksinimlerine de yol açmaktadır. Otomasyonun iş gücü üzerindeki etkisini inceleyen Frey ve Osborne (2017) otomasyon

karşısında yok olma tehdidine maruz kalan meslekleri ele almıştır. Örneğin bir yapay zeka ve bulut bilişim teknolojisi kabul edebileceğimiz chatbotların iş dünyasına girmesi ile birlikte müşteri ilişkileri yönetiminden halkla ilişkilere kadar işletmelerde önemli bir dizi değişiklikler yaşandığı görülmektedir (Gümüş ve Çark, 2021).

İşletmelerin dijital teknolojilere uyum sağlaması, küresel piyasalarda rekabet avantajı elde edebilmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Teknolojik ilerlemelerin iş dünyası ve istihdam üzerindeki etkilerini geniş bir perspektifle ele alan Brynjolfsson ve McAfee (2014), kitabında sunduğu dijital dönüşüm ve iş gücü arasındaki ilişkiye dair derinlemesine analizler ile dijitalleşmenin kariyer yollarını nasıl değiştirdiği ve yeni yetkinliklere olan talebin nasıl arttığını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada dijital dönüşümün iş dünyası üzerindeki etkileri ve bu etkilerin kariyer yönetimine nasıl yansıdığı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Özellikle, dijital yetkinliklerin yükselişi, iş gücü piyasasında dijitalleşmenin neden olduğu değişiklikler ve çalışanların bu dönüşüme nasıl uyum sağladıkları incelenmiştir. Ayrıca, dijital dönüşümün gelecekte kariyer yönetiminde nasıl bir yol haritası çizeceği tartışılmış ve işletmelerin bu dönüşüme adapte olabilmek için hangi stratejileri benimsemesi gerektiği konusu üzerinde de durarak dijital dönüşümün kariyer yönetimi üzerindeki gelecekteki etkileri incelenmiştir.

Bu doğrultuda ulusal ve uluslararası veri tabanları taranmış ve konuyla ilgili özellikle son on yılda yayınlanmış kaynaklar incelenerek güncel gelişmelere odaklanılmıştır. Araştırma neticesinde dijital dönüşümün kariyer yönetimi üzerindeki etkileri konusuna uluslararası alan yazında geniş bir ilgi varken ulusal yazında bu ilginin görece daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Gelecek çalışmalar için hem ulusal yazında konuya olan ilginin artması hem de daha çok niceliksel saha araştırmalarının gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Özellikle geniş çaplı bir şekilde iş dünyasının dijital beceri ihtiyaçlarının sektörel olarak tespit edilmesi, daha eğitim-öğretim hayatından başlanmak üzere kariyer planlarının hazırlanması ve yönetilmesi ülkenin dijital dönüşüm yolculuğunu sağlıklı olarak gerçekleştirebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN İŞ DÜNYASINDA MEYDANA GETİRDİĞİ DEĞİŞİMLER

İş hayatında dijital dönüşüm kavramı, kısaca dijital teknolojilerin iş süreçleri ve iş modellerine, yönetim yapı ve politikalarına entegrasyonu ve uyum sürecini ifade eden kapsayıcı bir çatı kavramdır. Burada ifade edilen

dijital dönüşüm ve bu dönüşüm süreci, yalnızca teknik veya teknolojik bir eylem şeklinde değil, aynı zamanda kültürel, organizasyonel ve operasyonel bir dönüşüm şeklinde de düşünülmelidir (Vial, 2019). Dolayısıyla dijital dönüşümün teknolojik olduğu kadar psikolojik ve sosyolojik yönleri de bulunmaktadır. Bu bakımdan dijital dönüşümün meydana getirdiği değişimler çok yönlüdür.

Sadece teknik bir bakış açısıyla değerlendirmek şüphesiz bu dönüşümü ve etkilerini eksik değerlendirmeye neden olacaktır. Buradan hareketle dijital dönüşümün iş gücü üzerindeki etkilerini teknolojinin yanı sıra örgütsel olarak, iş modelleri ve iş süreçleri üzerindeki etkileri, iş gücü üzerindeki etkileri, verimlilik ve performans üzerindeki etkileri müşteriler ve müşteri ilişkileri üzerindeki etkileri gibi çok boyutlu ve çok yönlü ele almak gerekmektedir. Bütün bu boyutların yanı sıra aynı zamanda alan yazında dijital dönüşümle birlikte sıklıkla ifade edilen gizlilik ve güvenlik konusu da gözden kaçırılmamalıdır.

Dijital dönüşüm, örgütlerin çevikliğini, müşteri odaklılığını ve rekabet gücünü artırmak için veri analitiği, yapay zeka, büyük veri, bulut bilişim ve nesnelerin interneti (IoT) gibi teknolojilerden yararlanmasını içerir (Çark, 2020a; Kane, Palmer, Phillips, Kiron ve Buckley, 2015, 2019). Bu teknolojiler iş dünyasında derin değişiklikler yaratmakta ve örgütsel yapıları yeniden şekillendirmektedir. Dijital dönüşümün etkileri açısından örgütsel yapılar incelendiğinde artık geleneksel dikey hiyerarşili ve yoğun bürokratik yapıların yerini daha yatay ve daha esnek örgütsel model ve yapıların aldığı görülmektedir (Elia, Margherita ve Passiante, 2020; Mustafa, Solli-Sæther, Bodolica, Håvold ve Ilyas, 2022). Özellikle dijital teknolojilerin imkan verdiği böylesine hızlı bir eko-sistemde hızlı karar almanın artan önemine binaen “çevik yönetim” ve buna bağlı çalışma modelleri pek çok işletme açısından tercih edilir olmuştur (Kane ve diğerleri, 2019).

Dijital dönüşümün örgütsel unsurlar arasında etkilediği bir diğer önemli unsur da yönetim ve liderliktir (Çakan, 2021). Dijitalleşme liderlerin konumunu, pozisyonunu, bilgi ve becerileri ile yönetim stratejilerini derin biçimde etkilemektedir. Dijital teknolojilerin yaygınlaşması ve dolayısıyla artan veri artık liderlerin karar süreçlerinde dijital becerilerin yanı sıra daha fazla veri kullanımını ve analitik düşünebilmesini gerektirmektedir. Aynı zamanda veriye bağlı gelişmelerin çok hızlı yaşandığı iş dünyasında liderler daha esnek ve çevik kararlar alabilen, merkezîyetçi yapı yerine esnek ve ekipler arası işbirliğini güçlendiren bir yönetim anlayışını benimsemek durumunda kalmaktadır (Mustafa ve diğerleri, 2022). Frick, Mirbabaie, Stieglitz ve Salomon (2021) dijital dönüşümün hızlı olduğu ortamlarda

değişimi yönetebilen, güven ve istikrar vadeden liderlerin değişime direnci azaltabilme konusunda güçlendirici lidere kıyasla daha çok tercih edilebilir olduğunu belirtmiştir.

Dijital teknolojiler sayesinde artan otomasyon esneklik ve çevikliği de artırmıştır. Bu durum işletmedeki verimliliği de olumlu olarak etkilemiştir. Yapay zeka, robotik ve nesnelerin interneti teknolojileri rutin işlerin otomatikleşmesini dolayısıyla hızlanmasını sağlarken büyük veri ve veri analitiği ile bulut bilişim teknolojileri ise bu hızlı süreçlerin daha verimli olarak yönetilmesini mümkün hale getirmiştir (Pramanik, Pal ve Choudhury, 2018; Romeo, Petitti, Marani ve Milella, 2020). Frey ve Osborne (2017) çalışmalarında Amazon'un lojistik süreçlerine robotik sistemleri entegre etmek suretiyle dağıtım ve depolama süreçleri optimizasyonu sağlayarak önemli bir maliyet tasarrufu sağlayarak operasyonel verimlik artışı elde etmesine güzel bir örnek vermişlerdir.

Dijital dönüşüm işletmelerin inovasyon süreçlerini hem hızlandırmış hem de geliştirmiştir. Ürün, hizmet ve süreç inovasyonları, dijital teknolojiler yardımıyla artık daha hızlı ve daha düşük maliyetle gerçekleştirilebilir hale gelmiştir (Kane ve diğerleri, 2019). Bilhassa büyük veri analizi, makine öğrenimi ve yapay zekâ araçları karar alım süreçlerinin ve pazara erişimin hızını artırmıştır. Bu gelişmelerin yanı sıra bu araçların desteği ile kullanıcı geri bildirimlerinin toplanması kolaylaşmış ve bu sayede ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi hızlanmıştır (Vial, 2019).

Dijital dönüşümün inovasyon ve yeni iş modelleri geliştirme konusunda da ciddi etkilerinin olduğu görülmektedir. Bilhassa platform ekonomisi, sosyal ekonomi, paylaşım ekonomisi veya abonelik modelleri gibi yeni iş ve çalışma modelleri dijitalleşmenin yükselmesi ile ortaya çıkmıştır (Acs, Song, Szerb, Audretsch ve Komlósi, 2021; Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Amazon, Instagram, Airbnb, Uber, Spotify veya Google gibi firmalar geleneksel firmaların yerine geçen platform ekonomisine örnek işletmelerdir. Bugün dünyadaki ticari hacmin önemli bir bölümünü bu platformlar yönetmektedir. Geleneksel ekonomilere ve firmalara kıyasla tüketicilerin beklentilerine hızlı ve ekonomik yanıt verebilen bu platformların müşteri odaklı bu yaklaşımları onların benimsenmesini kolaylaştırmıştır (Acs ve diğerleri, 2021). Bu faydaların yanı sıra bu ekonomilerin ücret istikrarsızlığı ve iş güvencesizliği gibi sonuçları da bildirilmektedir (Dann, Teubner ve Wattal, 2022).

Dijitalizasyon, iş hayatında yeni ve güncel becerilere olan talebi artırmıştır. Bilhassa büyük veri analizcileri, uygulama ve yazılım geliştiricileri, dijital pazarlama ve yapay zeka uzmanı gibi dijital bilgi ve becerilere sahip

işgörenlere her geçen gün iş piyasasında daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (McKinsey, 2017; McKinsey Global Institute, 2023). Bu da dijital bilgi ve becerilerin devamlı olarak geliştirilmesi ve güncellenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yani işgörenler, kariyerlerinin devamlılığını sağlayabilmek için dijital yetkinliklerini sürekli güncel tutmalı ve yeni uygulamalara uyum sağlayabilmelidir (Schwab, 2016).

İş süreçlerinin dijitalleşmesi işlerin doğası ve yapılış şeklinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Dijitalleşme ile birlikte sanal örgüt yapıları ortaya çıkmış, esnek iş modelleri ve uzaktan çalışma gibi alternatif modeller yaygınlaşmaya başlamıştır. Özellikle korona virüs salgını, bu sürecin çok daha kolay yayılmasına ve kalıcı hale gelmesine yol açmıştır (Brynjolfsson ve diğerleri, 2020; Wang ve diğerleri, 2022). Billhassa Zoom, Teams ve benzeri iletişim ve iş birliğini kolaylaştıran platformlar, uygulamalar ve dijital araçlar sayesinde işgörenlerin plazalardan ve iş yerlerinden bağımsız ve etkili bir biçimde çalışması mümkün hale gelmiştir (Gnanapragasam, Hariman ve Ventriglio, 2021; Herath ve Herath, 2020). Bu ve benzeri sebepler işgücünün esnekliğini ve çevikliğini artırırken sabit mesai zaman ve süreleri yerine esnek mesai ve proje bazlı çalışma modellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Dijital dönüşüm örgütün iç çevresindeki örgüt, yönetim, işgörenler ve iş süreçleri gibi dış çevresinde yer alan müşteri ve müşteri deneyimini de önemli ölçüde etkilemiştir. En başta dijital teknolojiler ve sosyal medya platformları müşteriler ile günün her saatinde doğrudan iletişim ve etkileşim kurmayı mümkün hale getirmiştir. Tüketici davranışları ve müşteri deneyimleri gibi veriler ile kullanıcı geri bildirimlerini toplayarak, analiz etmeye imkân tanıyan dijital teknolojiler müşteriye daha hedeflenmiş ve daha kişiye özel hale getirilmiş hizmet ve deneyimlerin sunumunu kolaylaştırmıştır (Gümüş ve Çark, 2021). Müşterilerin yaşadığı alışveriş deneyimlerindeki bu dönüşüm aynı zamanda müşteri sadakatini artırmaya ve dolayısıyla işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasına da yardımcı olmaktadır (Gümüş, 2017).

Yukarıda ifade ettiğimiz bu etkiler genellikle işletmeler veya müşteriler açısından olumlu etkiler olsa da dijital dönüşümün güvenlik ve gizlilik açısından bir takım çekince ve sakıncaları da mevcuttur. Alan yazında sıklıkla dijital dönüşümün olumsuz tarafı olarak ifade edilen bu durum veri paylaşımı, verilerin dağıtımından kaynaklı olarak özel hayatın gizliliği ve telif hakları gibi bazı ciddi hukuksal sorunlara yol açabilmektedir. Özetle siber saldırılar ve bu saldırılardan kaynaklı tehditler ile veri gizliliği ihmalleri dijital dünyanın başlıca güvenlik sorunlarıdır (Wylde ve diğerleri, 2022). Bu ve

benzeri çekinceleri azaltmak, siber saldırı ve tehditleri bertaraf edebilmek için işletmelerin siber güvenlik sistemlerine yatırım yapmaları oldukça önemlidir.

Artan dijitalleşme ile birlikte sanal alışveriş yerleri ve e-ticaretin yükselişi ile birlikte tedarik zincirinin önemi de geleneksel işletmelere kıyasla çok daha artmıştır. Özellikle Covid-19 salgını esnasında küresel çapta uygulanan karantina tedbirleri nedeniyle elektronik ticaretin hacmi yükselmiş fakat tedarik zinciri ve dağıtım kanallarının bu talebe yetişmekte zorlandıkları ve ciddi başarısızlık sergilediği görülmüştür. Bu sorunun en önemli nedenlerinden biri olarak da tedarik zinciri yönetiminde de ciddi bir dijital dönüşüm yaşandığı ve bu dönüşümün doğal bir neticesi olan teknolojik araçları kullanabilecek çalışan eksikliğidir. Bu sebeple dijital dönüşüm ekosisteminde başarılı olmak için işgörenlerin, iş dünyası tarafından aranan dijital becerileri geliştirme olanaklarına ihtiyaçları vardır (Foroughi, 2021).

Artan dijitalleşme işleri olduğu gibi meslekleri de etkilemektedir. Frey ve Osborne (2017) yaptıkları çalışmada 702 mesleğin dijital dönüşümden etkilenme (bilgisayarlaşma) olasılığını hesaplayarak bir sıralama yapmışlardır. Aşağıdaki tabloda bu listeden alınan bilgisayarlaşma olasılığı en yüksek ve en düşük olan meslekler listelenmiştir.

Tablo 1: Dijital Dönüşümden Etkilenecek Meslekler

Meslek	Olasılık	Meslek	Olasılık
Sigorta Talepleri ve Poliçe İşleme Memurları	%98,4	Eğlence Çalışanları	%0,6
Aracı Memurları	%98,4	Eğitim ve Gelişim Yöneticileri	%0,6
Sipariş Memurları	%98,4	Epidemiyologlar Hariç Tıbbi Bilim İnsanları	%0,5
Kredi Görevlileri	%98,4	Eğitim Yöneticileri İlkokul ve	%0,5
Ortaokul	%0,5	Ayak Bakım Uzmanları	%0,5
Sigorta ve Oto Hasar Değerlendiricileri	%98,3	Ayak Bakım Uzmanları	%0,5
Hakemler Hakemler ve Diğer Spor Görevlileri	%98,3	Klinik Danışmanlık ve Okul Psikologları	%0,5
Gazeteciler	%98,3	Ruh Sağlığı Danışmanları	%0,5
Aşındırıcılar ve Gravürçüler	%98,2	Kumaş ve Giyim Desen Üreticileri	%0,5
Paketleme ve Dolu Makinesi Operatörleri ve	%98,0	İnsan Kaynakları Yöneticileri	%0,5
İhale Görevlileri	%98,0	Set ve Sergi Tasarımcıları	%0,5
Tedarik Memurları	%98,0	İnsan Kaynakları Yöneticileri	%0,5

Nakliye Alma ve Trafik Memurları	%97,9	Satış Mühendisleri	%0,4
Freze ve Planya Makinesi Ayarlayıcıları Operatörler, Metal ve Plastik İşlemeciler	%97,9	Doktorlar ve Cerrahlar	%0,4
Kredi Analistleri	%97,9	Eğitim Koordinatörleri	%0,4
Parça Satış Elemanları	%97,8	Psikologlar Tüm diğ.	%0,4
Talep Eksperleri Denetçiler ve Araştırmacılar	%97,8	Polis ve Dedektiflerin Birinci Basamak Amirleri	%0,4
Sürücü/Satış Elemanları	%97,8	Genel Dışçılar	%0,4
Radyo Operatörleri	%97,7	Özel Eğitim Hariç İlkokul Öğretmenleri	%0,4

Kaynak: (Frey ve Osborne, 2017)

Tablo 1 incelendiğinde özellikle rutin olarak yapılan işler ile fiziksel güç ile yapılan işlerin dijital dönüşümden daha çok etkileneceği, sosyal ve beşerî yeteneklere dayalı hizmet ve mesleklerin ise bu dönüşümden daha az etkilenme olasılığı olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuçolarak dijital teknolojilerde yaşanan gelişmeler ve bunun doğal sonucu olarak iş dünyasında yaşanan dijital dönüşüm işlerde ve o işlerin yürütüldüğü örgütlerin yapısında, iş süreçlerinde, yönetim ve müşteri ilişkilerinde önemli değişimlere neden olmuştur. Bu dönüşüme ayak uydurmak zorunda olan işletmelerin dijital beceriye sahip, yetenekli çalışanlara olan ihtiyacı artmıştır. Geleneksel çalışma şekillerine ve mesai modellerine alternatif olarak sanal, uzaktan ve esnek iş modelleri gibi çalışma modelleri yaygınlaşmıştır. Böyle bir ekosistem içerisinde işletmelerin insan kaynakları yönetiminde başta dijital yetenekler olmak üzere daha fazla yetenek yönetimine odaklanması gerekmektedir. Bu açıdan işletmelerin dijital dönüşümlerini sağlıklı olarak gerçekleştirmeleri ve devamında sürdürebilmeleri açısından işletme yapıları ve işlerin daha esnek ve çevik hale getirilmesi aynı zamanda dijital yeteneklerin yönetimi ve bu sayede işletmenin dijital becerilerinin artırılması büyük önem arz etmektedir.

3. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İş yaşamında ve akademide makinelerin gelişiminin işler ve işgörenler üzerindeki etkileri sürekli tartışıl gelmiş bir konudur. Makineleşmeyle başlayan bu süreç bilgi sistemlerinin ve iletişim sistemlerinin sahneye çıkmasıyla birlikte çok daha yaygın hale gelmiştir. Özellikle 2000'li yıllardan

sonra dijital teknolojilerin iş hayatının rutinleri arasına girmesi ile işlerin ve çalışanların geleceği ile ilgili çalışmalarda önemli bir yükseliş yaşanmıştır. Çünkü bu teknolojilerin iş dünyasında etkilemediği veya dönüştürmediği hemen hemen hiçbir unsur bulunmamaktadır.

Dijital dönüşümün etkilediği unsurlardan biri de iş gücü ve işgücünün kariyer anlayışıdır. Bu bağlamda dijital dönüşüm ekosistemi içerisinde kariyer yönetimi de önemli bir dönüşüm yaşamaktadır. Dijital dönüşümü dördüncü sanayi devrimi bağlamında ele alan Schwab (2016), geleneksel kariyer yönetimi yaklaşımlarının yerine, dijital çağın gerekliliklerine uyum sağlayan esnek ve sürekli öğrenme odaklı bir kariyer anlayışının ön plana çıktığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Sullivan ve Baruch (2009) da kariyer yönetiminin dijitalleşme ile nasıl yeniden şekillendiğini ve gelecekte bu dönüşümün nasıl yönlendirileceğini ele alırken esnek ve sürekli öğrenmeye vurgu yapmaktadır.

Dijital teknolojiler ile ivmesi ve potansiyeli artan inovasyon, elektronik satış kanalları, ürünler ve hizmetler, iş platformları gibi yeni dijital gelir kaynaklarının büyüme kapasitesini, üretkenliği artırabilen ve dolayısıyla rekabette çok daha büyük fark yaratan bir unsur olmuştur. Bu bağlamda kariyer yönetimi stratejisi açısından bugün en çok önem kazanan hususların başında, çevik bir anlayış ile çalışanlar sürdürülebilir uygulamaları benimsemedikleri durumda bilgi veya becerilerinin eskimesi nedeniyle iş veya yatırımları gibi ellerindeki imkanları kaybedileceği gelmektedir (Macedo, Veloso, Pinsky ve Trevisan, 2023).

Dijital dönüşümün kariyer yönetimi üzerindeki etkileri oldukça geniş bir yelpazede incelenebilir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, istihdam şekilleri ve çalışma saatlerinde değişiklikler yaşanmış, iş gücünün dijital becerilere olan ihtiyacı artmış, iş yapma biçimleri ve kariyer yolları çeşitlenmiştir. Böyle bir ortamda çalışanlar, kariyerlerini sürdürmek ve rekabetçi kalabilmek için sürekli olarak yeni beceriler edinmek zorundadır (Bersin, 2019).

Dijitalleşme ile birlikte artan otomasyon özellikle düşük vasıflı işlerde büyük bir tehdit oluşturmakta ve bundan dolayı bu tarz işlerin dijitalleşme sürecinde ortadan kalkabileceği öngörülmektedir (Frey ve Osborne, 2017). Düşük vasıflı işlerin yanı sıra montaj ve fabrika işçileri, aynı zamanda muhasebe ve bordro memurları, veri girişi memurları veya muhasebeciler de dijital dönüşümden olumsuz olarak etkilenecek meslek grupları arasında sayılmaktadır (Cooper, Holderness, Sorensen ve Wood, 2019). Makineleşme veya teknoloji tarihine baktığımızda teknolojik ilerleme ve artan otomasyona rağmen işsizliğin artmadığı görülmektedir (Autor, 2015). Çünkü teknolojik dönüşüm, aynı zamanda yeni iş fırsatları doğurmakta ve buna bağlı olarak yeni işler ortaya çıkarmaktadır. Veri analiz uzmanı, yazılım ve otomasyon

uzmanı, dijital süreç yönetim uzmanı gibi yeni iş kolları ve meslekler bunlara örnek olarak verilebilir (Schlegel ve Kraus, 2023).

Genel anlamda iş gücü ve istihdam piyasaları seviyesinde otomasyonun işsizlik ve genel istihdam düzeyindeki etkileri korkutucu seviyelerde olmasa da ortaya çıkan yeni durum ve rollerin farklı yetkinlik ve beceri setleri ile özel eğitim gerektirmesi nedeniyle işgören düzeyindeki durum çok daha karmaşıktır. Raporlar pek çok çalışanın yeni işlere geçiş yapacağı için yeni beceriler kazanması gerektiğini bildirmektedir (McKinsey, 2017). Bu durum bireylerin kariyerlerinde yeni yönelimlere gitmelerini zorunlu kılmaktadır. Bireylerin kariyer gelişimi ve yeni yönelimlere adapte olma şekillerinde de birtakım yenilikler ve değişimler yaşanmaktadır.

Dijital dönüşüm içinde ifade edilen teknolojilerin gelişimi ile birlikte dijital platformlar ve online eğitim araçları da günümüzde kariyer gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle tüm dünyayı etkileyen korona virüs salgını nedeniyle yaşanan karantina sürecinde uzaktan eğitim ve uzaktan eğitimin yürütülebildiği çevrim içi ortamlara olan talep hızla artmıştır. Haliyle çevrimiçi eğitim ortamlarının gelişimi çalışanların kariyer yönetimini de etkilemektedir. Bu durumu, yapay zeka ve dijital dönüşümün iş gücü üzerindeki etkilerini tartıştığı çalışmasında Bessen (2018), çevrimiçi eğitim ve dijital araçların yaygınlaşması, çalışanların kendi kariyerlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine de olanak tanımıştır şeklinde ifade etmektedir.

Dijital dönüşüm ve bu dönüşümün itici gücü olan teknolojik araç ve uygulamalarda yaşanan süratli gelişmeler işletmeler üzerinde çalışanlarının becerilerini ve yeterliliklerini geliştirmeleri için iki açıdan baskı uygulamaktadır. Bunlardan ilki; eski iş ve mesleklerin dönüşmesi, dolayısıyla yeni iş yeni dijital teknolojilerin kullanımı ve adaptasyonu yani dijital dönüşüm unsurları ile uyumlu çalışabilmeleri için çalışanlara yeni beceriler ve yetkinlikler kazandırılması, ikincisi ise dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için yeterli donanım ve beceriye sahip fikri sermayeye sahip olma mecburiyeti olup, çoğu zaman işletmelerin çalışanlarının becerilerini geliştirmeleri zaman alıcı ve zor olması nedeniyle dış kaynaklara başvurduğu belirtilmektedir (Schlegel ve Kraus, 2023).

Yukarıda ifade edilen teknolojiler ve bu teknolojilerin değiştirdiği iş ortamlarında çalışacak olan işgörenlerden beklentileri dijital yetkinlikler veya yeni iş becerileri üzerinden inceleyen çalışmalarda özellikle dijital okur yazarlık ve veri analizi gibi yetkinliklere çok sık vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda kariyer yönetiminde dikkate alınması gereken önemli hususlardan bir tanesi de dijital yetkinlikler ve yeni iş becerileridir.

4. DİJİTAL YETKİNLİKLER VE YENİ İŞGÖREN BECERİLERİ

Yetkinlik ve beceri kavramları iş dünyasında özellikle kariyer yönetimi konusunda öne çıkan iki önemli kavramdır. Bu kavramlar birbirine yakın kavramlar olsa ve çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılıyor olsa da aslında aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Yani bu kavramlar hem birbiri ile yakın ilişkili ama anlam olarak da birbirinden farklı kavramlardır. Bu nedenle öncelikle bu iki kavramı ele almak konunun anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

Türkiye Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) tarafından hazırlanan kavramlar sözlüğünde yetkinlik ve beceri şu şekilde tanımlanmıştır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2020):

“Yetkinlik (competence): Bilgi ve becerilerin bir çalışma veya öğrenme ortamında sorumluluk olarak ve/veya özerk çalışma göstererek kullanılması, öğrenme gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması, toplumsal ve etik meselelerin ve sorumlulukların dikkate alınmasıdır. Beceri (skill): Bir çalışma veya öğrenme alanında edinilen mantıksal, sezgisel ve yaratıcı düşünme ile el becerisi, yöntem, materyal, araç ve gereçleri kullanabilmeyi gerektiren “bilgiyi kullanma” ve “problem çözme”dir.”

Yetkinlik beceri kavramına kıyasla daha kapsayıcı ve geniş bir kavram olarak, bir bireyin belirli bir görevi başarması veya durumun üstesinden gelebilmesi için o kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kümesini ifade etmektedir (Boyatzis, 1982). Sadece teknik bilgi ve becerilerle sınırlı olmayıp; bir iş veya görevi yerine getirebilmek için gerekli olan kişisel özellikleri, değerleri ve durumsal farkındalık gibi unsurları da içeren çok boyutlu bir kavramdır (Spencer ve Spencer, 1993). Yani beceri daha çok öğrenilebilen bir yetenek iken, yetkinlik ise bilgi, davranış ve beceriyi de içine alan daha çok kişisel nitelikler ile ilgili kapsayıcı bir kavramdır.

Dijital dönüşüm ve bu dönüşümün itici unsuru olan dijital teknolojiler, bu anlamda mevcut yetkinlikleri güçlendirmenin yanı sıra yenilikçi yeni yetkinlikler geliştirmek için de önemli bir tetikleyici unsur olarak görülmektedir. Daha önceki çalışmalardan hareketle bu kapsamda alan yazında dijital dönüşüm çağının gerektirdiği teknik yetkinlik ve becerileri ele alan çalışmaların yanı sıra özellikle son yıllarda daha çok girişimcilik, eleştirel düşünme, dayanıklılık, çeviklik, esneklik vb. sosyal ve beşerî yetkinliklere odaklanan çalışmalar da yayınlanmaya başlamıştır (Schlegel ve Kraus, 2023).

Dijital dönüşüm çağının mesleklerinin gereksinim duyduğu ve iş gücünün sahip olması gereken beceri ve yetkinlikleri daha genel ifadeler

ile sınıflandıran çalışmalar da bulunmaktadır. 2016 yılında hazırlanmış bir OECD raporunda çalışanların günlük rutin işlerinde ihtiyaç duyacakları dijital okur yazarlık ve bilgi iletişim cihazları kullanım becerileri genel bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri olarak, kişinin sahip olduğu programlama, yazılım geliştirme, büyük veri analizi gibi daha gelişmiş ve özel becerileri özel bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri ve iletişim, sorun çözme ve karar verme gibi daha sosyal ve beşerî yeteneklere dayalı becerileri ise tamamlayıcı bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri olarak sınıflandırılmaktadır (Aksu ve Sürgevil, 2019, s. 60).

Bu konuda yapılan kurumsal çalışmalar ve raporlar da öne çıkmaktadır. Özellikle Avrupa Birliği tarafından dijital dönüşüm ve bu dönüşüm gerektirdiği yetenek ve beceriler konusunda ciddi çalışmalar yapılmış ve konuyla ilgili raporlar hazırlanmıştır.

Bunlardan biri 2011 yılında hazırlanmış raporda ilgili alan yazından hareketle hazırlanmış olan dijital yeterlilikler haritasıdır. Bu haritanın oluşumunda yeterliklere katkıda bulunan bilgi, beceri ve tutumlar belirlenerek yapısal bir model oluşturulmuştur. Bu modelin unsurları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2: Dijital Yeterlilikte katkıda bulunan bilgi, beceri ve tutum ölçelleri

Araçsal Yetenekler ve Bilgi	İleri Yetenekler ve Bilgi			Beceri ve bilgi uygulamasına yönelik tutumlar	
	Medya uygulaması	Stratejik	Kişisel hedefler		
<ul style="list-style-type: none"> - Dijital ekipmanları bilme ve kullanma - İlgili yazılımları bilme ve kullanma - Ağ kaynaklarının rolünü ve kullanımlarını anlama - Farklı format ve platformlardaki medyaya erişme ve kullanma - Medya oluşturma ve depolama - Dijital medya ile ilgili yasal ve etik konuları bilme - Dijital ve geleneksel araçların her ikisinin de değerini bilme 	<ul style="list-style-type: none"> - Çok yönlü medya aracılığıyla iletişim kurma, ifade etme ve işbirliği yapma - Bağlantılı doğrusal olmayan bilgileri bulma, işleme ve düzenleme - Kişisel ve profesyonel öğrenme için ilgili seçenekleri bulma - Duruma özgü dijital kimlikler oluşturma, koruma ve yönetme 	<ul style="list-style-type: none"> - Dijital kültürlerarası iletişime uyum sağlama ve katılma - Bilgi içeriğini ve medya kaynağını sistematik olarak analiz edebilme - Hedef odaklı faaliyetleri planlama, yürütme ve değerlendirme - Kişisel, ekonomik veya sosyal değer için dijital girişimleri başlatma ve bunlara katılma 	<ul style="list-style-type: none"> - İlgili insan ağlarından faydalanmak için sistem kurma - Filtre ve faktörler ile kişisel bilgi stratejisi oluşturma - Öğrenme ve problem çözmede ağ bağlantılı kaynaklardan sistem oluşturma - Dijital araçları iş, eğlence, öğrenme ve yaşam aktivitelerine üretken bir şekilde entegre etme 	<ul style="list-style-type: none"> - Paylaşım ve işbirliğine isteklilik - Bilgiye ve bulunan cevaplara karşı eleştirel tutum - İçerik, iletişim ve ifade oluşturma konusunda güven - Değişen ortamlarda hedeflere ulaşmada özerklik ve bağlılık - Dijital faaliyetlerde güvenli ve mantıklı tutum 	<ul style="list-style-type: none"> - Çeşitliliğin kabulü ve takdiri - Medya etkisine karşı yansıtıcı ve analitik tutum - BIT ile yansıtma, uyum sağlama, iyileştirme ve yenilik yapmada açıklık - Kişisel ve toplumsal fayda için BIT'i kullanma motivasyonu - Dijital medyada sorumlu ve etik tutum

Kaynak: (Ala-Mutka, 2011)

Bu raporlardan bir diğeri de “vatandaşlar için sekiz yeterlilik seviyesine sahip dijital yeterlilik çerçevesi ve kullanım örnekleri” adı verilen DigComp 2.1 olup, burada 8 yeterlilik alanı ifade edilmiştir. Bunlar aşağıda belirtildiği şekildedir (Carretero, Vuorikari ve Punie, 2017):

- i. Bilgi ve Veri Okuryazarlığı:* I) Verileri, bilgileri ve dijital içeriği tarama, arama, filtreleme II) Veri, bilgi ve dijital içeriğin değerlendirilmesi, III) Verileri, bilgileri ve dijital içeriği yönetme
- ii. İletişim ve İşbirliği:* I) Dijital teknolojiler vasıtasıyla etkileşim II) Dijital teknolojilerle paylaşım III) Dijital teknolojiler aracılığıyla vatandaşlığa dahil olmak IV) Dijital teknolojiler aracılığıyla dayanışma V) Netiquette (İnternette iletişim kurmanın doğru ve kabul edilebilir hali) VI) Dijital kimliği yönetme
- iii. Dijital İçerik Oluşturma:* I) Dijital içerik geliştirme II) Dijital içeriği entegre etme ve yeniden işleme III) Telif hakkı ve lisanslar IV) Programlama
- iv. Güvenlik:* I) Cihazları koruma II) Kişisel verileri ve gizliliği koruma III) Sağlığı ve refahı koruma IV) Çevreyi koruma
- v. Sorun Çözme:* I) Teknik sorunları çözme II) İhtiyaçları ve teknolojik yanıtlar III) Dijital teknolojileri yaratıcı bir şekilde kullanma IV) Dijital yeterlilik boşluklarını belirleme.

Erceg ve Zoranović (2020), dijital dönüşümle birlikte hangi meslekler ortaya çıkıyor ve bunların rolü nedir ve dijital dönüşümü başarıyla iletmek için hangi yetkinliklere ihtiyaç var sorularına yanıt bulmak için 2015 ve 2020 yılları arasında konuyla ilgili yapılan çalışmaları bibliyometrik olarak incelemişlerdir. Yaptıkları inceleme sonucunda inceledikleri eserlerde yazarlar tarafından belirtilen yeterlilikleri belirlemiş olup, bunlar tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 3: Çalışmalar Doğrultusunda Yeterliliklerin Genel Durumu

Yıl	Yazar	Yeterlilikler				
		Dayanıklılık	Kültürün tanıtımı	Çeviklik		
2017	Vey vd.	Dayanıklılık	Kültürün tanıtımı	Çeviklik		
2017	Earley	İnovasyon	Kültürün tanıtımı	Veri yönetimi		
2017	Singh & Hess	Teknik	Değişim yönetimi	İnovasyon	Kültürün tanıtımı	Dayanıklılık
2018	Fitsilis vd.	Teknik	Metadolojik	Sosyal	Kişisel	
2019	Butschan vd.	Bilişsel	Sosyal	Süreç		

Kaynak: (Erceg ve Zoranović, 2020)

Çalışmalarda işaret edilen yeterliliklere bakıldığında çalışmaların bir kısmında teknik yeterlilikler yer alırken hemen hemen hepsinde ise sosyal ve beşerî yeterliliklerin yer alması dikkat çekmektedir. Buradan hareketle dijital dönüşümün meslekler üzerinde teknolojik alanlarda değişim oluşturmaya rağmen bu dönüşümle baş edebilmek için tek başına teknik yeterliliklerin yeterli olmayacağı da anlaşılmaktadır.

Alan yazın incelemesinde farklı araştırmacıların farklı kavramlar ile dijital yeterlilik ve yeni iş gören becerilerini tespit etme ve tanımlama çabalarında farklı kavramlar tercih ediliyor olsa da aslında birbirine benzer yeterlik ve becerilerin ifade edildiği dikkat çekmektedir. Bu durumun alanın daha yeni oluşması ve ortak bir kavram birlikteliğinin halen tam olarak oturmamasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Mevcut çalışmalardan hareketle 21. Yüzyıl becerilerinde genel olarak teknik ve sosyal beceriler olarak iki ayrım olduğu, teknik becerilerin ise temel bilgi iletişim teknolojileri kullanımı ile ileri düzey programlama ve veri analizi gibi daha üst seviye bilgi teknoloji kullanım becerisinin ifade edildiği, sosyal becerilerde ise aynı şekilde teknik becerilerin yaygın etkisini artıracak iletişim ve işbirliği becerisinin yanı sıra eleştirel düşünme, aktif öğrenme, inovasyon gibi daha ileri seviye sosyal ve beşerî beceriler ifade edildiği görülmektedir.

SONUÇ

Dijital dönüşüm, dijitalizasyon, endüstri 4.0 veya toplum 5.0 gibi kavramlar ile ifade edilmeye çalışılan içinde bulunduğumuz bu çağ, dijital yeterlilik ve yeni beceri setlerinin profesyonel başarı için çok önemli hale geldiği ve yeni yeterlik ve becerilerin köklü bir değişime tanık olduğu zamanları yaşamaktadır. Bu köklü değişim bütün bir yaşamı boylamsal ve düzlemsel olarak etkilerken covid-19 benzeri küresel krizler ise bu değişimin ivmesini daha da hızlandırmıştır.

Dijital teknolojiler benzeri görülmemiş bir hızla gelişmeye devam ederken, iş piyasasında ayakta ve rekabetçi kalmanın önemi, işgörenleri ve işgören adaylarının mevcut becerilerini sürekli olarak geliştirmenin yanı sıra yeni beceriler edinmeye de zorlamaktadır (Çark, 2020b). Bu nedenle dijital yeterlilik ve dijital beceriler gibi kavram ve çabalar artık hem işgörenlerin hem de işletmelerin kariyer yönetiminin merkezinde yer almakta ve geleneksel beceri setleri ile modern işletme talepleri arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Çalışma ortamlarındaki dönüşüm, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması ile artan inovasyon ve uyum sağlama gereksinimi bu yeterlilikleri her geçen gün daha da vazgeçilmez bir hale getirmektedir.

Dijital dönüşümün en önemli etkilerinden biri, sektörler genelinde dijital okuryazarlığa duyulan ihtiyacı artırmasıdır. İşgörenlerden artık yalnızca gündelik rutin görevleri yerine getirmeleri değil, üretkenliği ve inovasyonu iyileştirmek için mevcut dijital teknolojilerden en verimli şekilde yararlanmaları da beklenmektedir. Dolayısıyla yirmi birinci yüzyıl dijital teknolojilerinin itici unsurları olan yapay zekâ, bulut bilişim ve nesnelerin interneti ve türev teknolojilerin vasıtasıyla dijital yetkinlik ve beceriler bugünün iş dünyasının temel gereklilikleri haline geldiği açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

Alan yazında dikkat çeken diğer bir husus ise artık tek başına teknik yeterliklerin de yeterli olamayacağı konusudur. Teknik yeterliliklere ek olarak, eleştirel düşünme, problem çözme, uyum sağlama ve iş birliği gibi sosyal ve beşerî beceriler de dijital ekonominin karmaşık ve rekabet yoğun ortamında mücadele edebilmek ve ayakta kalabilmek için en az teknik beceriler kadar önemlidir. İş dünyası ve meslekler otomasyon ve yapay zekâ sebebiyle dönüşmeye devam ederken, çalışanlardan bu karmaşık eko sistemde teknolojiyle ilgili sorunları yaratıcı bir şekilde ve işinin paydaş unsurları ile iş birliği yaparak çözme becerisi göstermesi de beklenmektedir. Çeviklik, eleştirel düşünme, problem çözme gibi teknik becerilerini destekleyecek sosyal beceri ve yetkinliklerine olan talebi de iş piyasalarında artırmaktadır (Macedo ve diğerleri, 2023).

Ayrıca, COVID-19 salgınıyla hızlanan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri gibi yeni iş ve çalışma modellerinin yaygınlaşması da dijital iletişim ve iş birliğinin önemini eski zamanlara kıyasla daha da artırdı. Artık fiziksel ofis alanlarıyla sınırlı olmayan ekipler, üretkenliği ve uyumu sürdürmek için dijital platformlara güvenerek farklı coğrafyalarda ve saat dilimlerinde çalışmak zorunda kalmaktadır. Gartner'ın (2021) belirttiği gibi, bu yeni paradigma güçlü iletişim becerilerinin yanı sıra iş birliği araçlarını etkili bir şekilde kullanma becerisini de beraberinde getirmektedir. Bu yeteneklere sahip profesyoneller, dağıtılmış iş gücünden kaynaklanan sorun ve karmaşa da yüksek uyum ve iletişim becerileri ile daha çok tercih edilmektedir.

Alan yazından hareketle ifade edilen bu ve benzeri nedenler ile sürekli öğrenme ve beceri geliştirme, dijital çağda kariyer yönetiminin kritik unsurları olarak ortaya çıkmıştır. Teknolojik gelişmeler baş döndürücü bir hızla ilerlerken, çalışanlar rekabetçi kalabilmek için yaşam boyu öğrenmeye öncelik vermek zorundadır (Çark, 2021b). Ancak bu sayede sürekli öğrenmeye açık ve dijital çağın gerektirdiği beceri ve yetkinlikleri edinmeye istekli çalışanlar iş piyasalarında daha başarılı bir konumda olabilecek ya da mevcut konumlarını koruyabileceklerdir.

Sonuç olarak, yirmi birinci yüzyıl kariyer yönetimi artık geleneksel yetkinlik ve becerilerin yanı sıra dijital yeterlilikler ve yeni beceri setleri ile bunların kişinin kariyer gelişimine adaptasyonu ile tanımlanmaktadır. Dijital okuryazarlık, büyük veri analizi ve yapay zekâ kullanım bilgisi gibi teknik konular yirmi birinci yüzyıl becerileri olarak öne çıkıyor olsa da ancak problem çözme, eleştirel düşünme, aktif öğrenme ve etkili işbirliği gibi sosyal beceriler ile ikame edilmek suretiyle bunlar kariyer gelişimi ve yönetiminde arzu edilen konumu sağlayabilmektedir. Teknik ve sosyal bu becerileri birlikte edinip kullanabilenler kendilerini geliştirirken işin de geleceğine yön verebilecektir. Aksi halde artan dijitalleşmeye direnç mevcut bilgilerin eskimesi ve demode olması nedeniyle hem işletmeler hem de işletme çalışanları üzerindeki baskısını artıracaktır.

Kaynakça

- Acs, Z. J., Song, A. K., Szerb, L., Audretsch, D. B. ve Komlósi, É. (2021). The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021. *Small Business Economics*, 57(4), 1629-1659. doi:10.1007/s11187-021-00561-x
- Aksu, S. G. ve Sürgevil, O. (2019). Dijital çağın yetkinlikleri: Çalışanlar, insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler çerçevesinden bakış. *Journal of Business in The Digital Age*, 2(2), 54-68.
- Ala-Mutka, K. (2011). Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding. <https://www.semanticscholar.org/paper/Mapping-Digital-Competence%3A-Towards-a-Conceptual-Ala-Mutka/dd8bb2ae8ae95b9b91c3d623581f3b4a08c5bbb5> adresinden erişildi.
- Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3-30. doi:10.1257/jep.29.3.3
- Bersin, J. (2019). *HR Technology Market 2019: Disruption Ahead* (s. 55). https://oliver-dev.s3.amazonaws.com/2019/01/27/12/54/25/916/Tech_Disruptions.pdf adresinden erişildi.
- Bessen, J. (2018, Ocak). AI and Jobs: The role of demand. Working Paper Series. Working Paper, National Bureau of Economic Research. doi:10.3386/w24235
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G. ve Tu Ye, H. Y. (2020, 1 Haziran). Covid-19 and Remote Work: An Early Look at Us Data. SSRN Scholarly Paper, Rochester, NY. <https://papers.ssrn.com/abstract=3626845> adresinden erişildi.
- Brynjolfsson, E. ve McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies (s. 306). New York, NY, US: W W Norton & Co.
- Carretero, S., Vuorikari, R. ve Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/38842> adresinden erişildi.
- Cooper, L., Holderness, K., Sorensen, T. ve Wood, D. A. (2019). Robotic Process Automation in Public Accounting. SSRN Scholarly Paper, Rochester, NY. doi:10.2139/ssrn.3193222
- Çakan, S. (2021). Dijital Dönüşüm ve Aile İşletmelerinde Liderlik. O. Yılmaz, Ö. Çark ve C. Tınaztepe (Ed.), *Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşümün Yönetimi* içinde (1. bs., ss. 133-149). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Çark, Ö. (2020a). Aile İşletmelerinde Stratejik Karar Alma Süreçlerinde Dijital Dönüşümün Etkisi. O. Yılmaz ve F. Kılıç (Ed.), *Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim* içinde (1. bs., ss. 275-297). İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Çark, Ö. (2020b). Diğital Dönüşümün İşgücü Ve Meslekler Üzerindeki Etkileri. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(Özel Sayı 1), 19-34.
- Çark, Ö. (2021a). Endüstri 4.0 ve Aile İşletmeleri Üzerindeki Etkileri. O. Yılmaz ve Ö. Çark (Ed.), *Aile İşletmelerinde Dijital Teknolojiler* içinde (1. bs., ss. 1-31). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çark, Ö. (2021b). Dijital Dönüşüm Çağının Kariyer Yolculuğunda Hayat Boyu Öğrenme Yeterlikleri, Lifelong Learning Qualifications in the Career Journey of the Digital Transformation Age. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(3), 1683-1704. doi:10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.21.08.1620
- Dann, D., Teubner, T. ve Wattal, S. (2022). Platform Economy: Beyond the Traveled Paths. *Business & Information Systems Engineering*, 64(5), 547-552. doi:10.1007/s12599-022-00775-7
- Elia, G., Margherita, A. ve Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791. doi:10.1016/j.techfore.2019.119791
- Erceg, V. ve Zoranović, T. (2020). Required competencies for successful digital transformation. *Ekonomika*, 66(3), 47-54. doi:10.5937/ekonomika2003047E
- Foroughi, A. (2021). Supply chain workforce training: Addressing the digital skills gap. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(3), 683-696. doi:10.1108/HESWBL-07-2020-0159
- Frey, C. B. ve Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. doi:10.1016/j.techfore.2016.08.019
- Frick, N. R. J., Mirbabaie, M., Stieglitz, S. ve Salomon, J. (2021). Maneuvering through the stormy seas of digital transformation: The impact of empowering leadership on the AI readiness of enterprises. *Journal of Decision Systems*, 30(2-3), 235-258. doi:10.1080/12460125.2020.1870065
- Gnanapragasam, S. N., Hariman, K. ve Ventriglio, A. (2021). Editorial: To zoom or not to zoom – that is the question. *International Journal of Social Psychiatry*, 67(8), 974-976. doi:10.1177/00207640211004991
- Gümüş, N. (2017). The Effects of Social Media Content Marketing Activities of Firms on Consumers' Brand Following Behavior. *Academic Research International*, 8(1), 1-8.

- Gümüş, N. ve Çark, Ö. (2021). The Effect of Customers' Attitudes Towards Chatbots on their Experience and Behavioural Intention in Turkey. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 19(3), 420-436. doi:10.7906/indecs.19.3.6
- Herath, T. ve Herath, H. S. B. (2020). Coping with the New Normal Imposed by the COVID-19 Pandemic: Lessons for Technology Management and Governance. *Information Systems Management*, 37(4), 277-283. doi:10.1080/10580530.2020.1818902
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation* (Research Report). MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights (s. 25).
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2019). *Accelerating Digital Innovation Inside and Out* (Research Report). MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights (s. 31). <https://sloanreview.mit.edu/projects/accelerating-digital-innovation-inside-and-out/> adresinden erişildi.
- Macedo, R. R. de, Veloso, E. F. R., Pinsky, V. ve Trevisan, L. (2023). Career management in digital age: A study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals. *Revista de Administração da UFSM*, 16(1), e3-e3. doi:10.5902/1983465969082
- McKinsey. (2017). What the future of work will mean for jobs, skills, and wages: Jobs lost, jobs gained | McKinsey. *McKinsey Global Institute*. 10 Mayıs 2020 tarihinde <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> adresinden erişildi.
- McKinsey Global Institute. (2023). How to attract and retain top digital talent | McKinsey. 23 Eylül 2024 tarihinde https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/cracking-the-code-on-digital-talent?src_trk=em66ee4e28e1da81.82323789536003399 adresinden erişildi.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2020). Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi. *TYÇ Terimler Sözlüğü 100 Temel Kavram*. Ankara: Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi Dairesi Başkanlığı.
- Mustafa, G., Solli-Sæther, H., Bodolica, V., Håvold, J. I. ve Ilyas, A. (2022). Digitalization trends and organizational structure: Bureaucracy, ambidexterity or post-bureaucracy? *Eurasian Business Review*, 12(4), 671-694. doi:10.1007/s40821-021-00196-8
- Pramanik, P. K. D., Pal, S. ve Choudhury, P. (2018). Beyond Automation: The Cognitive IoT. Artificial Intelligence Brings Sense to the Internet of Things. A. K. Sangaiah, A. Thangavelu ve V. Meenakshi Sundaram (Ed.), *Cognitive Computing for Big Data Systems Over IoT: Frameworks, Tools and*

- Applications* içinde (ss. 1-37). Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-70688-7_1
- Romeo, L., Petitti, A., Marani, R. ve Milella, A. (2020). Internet of Robotic Things in Smart Domains: Applications and Challenges. *Sensors*, 20(12), 3355. doi:10.3390/s20123355
- Schlegel, D. ve Kraus, P. (2023). Skills and competencies for digital transformation – a critical analysis in the context of robotic process automation. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 804-822. doi:10.1108/IJOA-04-2021-2707
- Schwab, K. (2016). *Dördüncü Sanayi Devrimi*. (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: Optimist.
- Spencer, L. M. ve Spencer, P. S. M. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. Wiley India Pvt. Limited.
- Sullivan, S. E. ve Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. doi:10.1177/0149206309350082
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, SI: Review issue, 28(2), 118-144. doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003
- Wang, Y., Jiang, S., Wu, C., Cai, X. ve Wang, F. (2022). Impact of the Global Megatrends, COVID-19, and Digital Economy on Professional Career Management Transformation in Asian Countries. *Sustainability*, 14(17), 10981. doi:10.3390/su141710981
- Wylde, V., Rawindaran, N., Lawrence, J., Balasubramanian, R., Prakash, E., Jayal, A., ... Platts, J. (2022). Cybersecurity, Data Privacy and Blockchain: A Review. *SN Computer Science*, 3(2), 127. doi:10.1007/s42979-022-01020-4

Döngüsel Ekonomi ve Aile İşletmeleri

Murat Durgun¹

Özet

Günümüzde tüm dünyanın karşı karşıya olduğu en büyük tehlikelerden biri de küresel ısınma ve iklim değişikliklerine bağlı olarak ortaya çıkan hava, su ve toprak kirliliklerine neden olarak sınırlı olan doğal kaynakların giderek daha da hızla tükenmesine neden olan gelişmelerdir. Bu anlamda kaynakların her zamankinden daha da etkin ve verimli kullanılması konusu bütün dünyada üzerinde hassasiyetle durulması gereken konuların başında gelmektedir. Kaynakların verimli ve uzun ömürlü kullanılabilmesinin yolu da kendisine yenilenebilir ve sürdürülebilir bir modeli temel ilke edinmiş olan ve de kaynakların geri dönüşümü sayesinde onlardan max. fayda etmeyi amaçlayan döngüsel ekonomi modelidir. Bu çalışmada döngüsel ekonomi modeli tüm detaylarıyla ele alınacak olup bu modelin aile işletmeleri üzerindeki etkisi ve önemi açıklanacaktır.

1. GİRİŞ

Yerel ve küresel rekabetin iyice arttığı içinde bulunduğumuz şu süreçte işletmeler kaynaklarını olabildiğince rasyonel ve verimli kullanmak durumunda kalmışlardır. Başta finansal ve ekonomik gelişmeler olmak üzere sosyal ve çevresel anlamda yaşanan gelişmeler işletmeleri her zamankinden daha fazla temkinli ve bilinçli hareket etmeye zorlamaktadır.

İhtiyaç duyulan hammadde temininin giderek zorlaştığı ve girdi maliyetlerinin hızla arttığı bu dönemde işletmeler başta müşterilerinin mevcut talepleri karşılamak ve sonrasında ise tüm paydaşlarının beklentilerini asgari düzeyde sağlayabilmek için faaliyetlerini etkin, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirme yoluna gitmektedirler. Bu anlamda son zamanlarda ekonomide artık geleneksel hale gelmiş “al – kullan ve at” şeklinde yapılan üretim modeli işletmelerin bu beklentilerini karşılamakta

1 Öğr. Gör, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, Zara Ahmet Çuhadaroğlu MYO, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi durgun@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8802-751X

yetersiz kalmaya başlamıştır. Bunun yerine “azalt – yeniden kullan ve geri dönüştür” felsefesiyle kaynakların daha verimli ve bilinçli kullanılmasına imkân ve olanak sağlayan yeni ekonomi modellerine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin tüm bu beklentilerini karşılayacak, kaynakların daha faydalı kullanılmasına neden olacak ve de üretimde geri dönüşüm sistemini devreye sokacak bu yeni ekonomi modellerinden biri döngüsel ekonomi modelidir. Geleneksel üretim anlayışını günümüz şartlarına uyarlayan, kaynakların daha verimli kullanılarak maksimum faydayı ortaya çıkarmayı amaçlayan döngüsel ekonomi modeli, son yıllarda faaliyet alanı ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletmelerin üretimlerinde tercih ettikleri bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Döngüsel ekonomi modeli az öncede belirttiğimiz gibi kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak isteyen tüm işletmeler için çok değerli ve önemli bir ekonomi modelidir. Özellikle de sermaye ve beşeri kaynak konusunda büyük ölçekli işletmelere nazaran daha sınırlı bir hacme sahip olan küçük ve orta boy aile işletmeleri için bu önem çok daha fazladır.

Aile işletmeleri bir ülkenin ekonomik ve sosyal yapısında son derece önemli kuruluşlardır. Ülkemizde ve tüm dünyada aile işletmeleri ekonominin en önemli yapı taşlarından birinin oluşturmaktadırlar. Gerek yarattığı istihdam gerekse de çevreye sunduğu mal ve hizmetlerle toplumun ihtiyaçlarını karşılama noktasındaki faaliyetleri aile işletmelerinin bu önemi ortaya koymaktadır.

Kitabımızın bu bölümündeki çalışmada döngüsel ekonomi modelinden ve aile işletmelerinden bahsedilecektir. Döngüsel ekonomi modelinin temel unsurları açıklanarak bu modelin aile işletmeleri üzerinde yarattığı olumlu etkilere ve gelişmelere değinilecektir.

2. DÖNGÜSEL EKONOMİ

2.1. Döngüsel Ekonominin Tanımı ve Önemi

Tüm dünyada baş gösteren başta ekonomik krizler ve iklimsel değişimler olmak üzere, yaşanan Pandemi dönemi v.b. gibi olaylar başta ülkeleri ve haliyle de işletmeleri insan ihtiyaçlarını karşılama noktasında yeni çözüm yolları aramaya yöneltmiştir. Gerek ülke yöneticileri ve gerekse de işletme sahipleri ortaya çıkan bu probleme karşı; üretime dâhil ettikleri her bir girdinin geri dönüşümünün sağlanabildiği ve bu sayede de hammadde maliyetlerinin azaltılıp kaynakların ise en üst seviyede etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığı döngüsel ekonomi modelini kullanmayı tercih etmeye başlamışlardır.

Döngüsel ekonomiyle ilgili literatür araştırmalarına bakıldığında, kavramla ilgili ilk tanımlamaların 1970’li yılların ortalarında yapıldığına rastlanmaktadır. Örneğın Stahel ve Reday (1976), “Enerjinin insan gücünü ikame potansiyeli” adlı raporunda; istihdam yaratmanın, atık önlemenin ve de kaynakları verimli kullanabilmenin döngüsel ekonominin temeli olduğunu belirtmişlerdir.

Pearce ve Turner ise (1990); “doğadaki her şeyin aslında başka bir şeyin girdisi” olduğu ilkesiyle doğrusal ekonomik modele bir eleştiri yaparak döngüsel ekonomi modelinin bu görüşü kabul etmediğini, yani bir ürünün ya da eşyanın belirli yeni kaynak ihtiyacı olmadan belirli bir takım döngülerden geçerek ve yeni işlemlere tabi tutularak ortaya yeniden çıkabileceğini savunmuşlardır (Rizos vd., 2016).

Geissdorfer ve diğerleri (2017) ise döngüsel ekonomi modelini; ürünlerin uzun ömürlü bir şekilde tasarlanarak yenileme ve geri dönüşüm safhalarından meydana gelen bir sistem şeklinde ifade etmiştir (Geissdorfer vd., 2017).

Geleneksel ekonomi modeli üretimde “al – yap ve at” şeklinde bir modeli benimserken, döngüsel ekonomi modeli; tüm kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığı, ürünlerin yeniden kullanılmasını sağlayan ve mümkün olan en az atıkla insan sağlığına ve çevreye zarar vermeyecek şekilde “azalt – yeniden kullan ve geri dönüştür” şeklinde bir üretim modelini benimsemektedir.

Üretimdeki amacını kısaca ortaya koymaya çalıştığımız döngüsel ekonomi modeli esasında, kaynakları belli bir döngü içerisinde tutarak onların mümkün olan en yüksek fayda ile kullanılmasını öngören ve enerji tasarrufunu ön plânda tutarak kaynak israfının azalmasını amaçlayan alternatif bir ekonomi modelidir (Döngüsel Ekonomi Rehberi, 2020). Diğer bir ifadeyle bu model; tüm mal ve hizmetlerin faydasını maksimize, üretim atıklarını ise minimize ederek kaynakların ekonomi içerisinde uzun süreli kalmasını hedefleyen bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (<https://upload.eib.org.tr/>).

Resim 1: Geleneksel Ekonomiden Döngüsel Ekonomiye Geçiş



Kaynak: Tekmer Eğitim Dan.Araş. ve Lab. Hiz., 2022; <https://bakikaracay.com/dongusel-ekonomiye-gecis-ve-avrupa-birligi-firsatlari/>.

Döngüsel ekonomi tüm dünyada kaynakların bilinçli ve faydalı kullanılarak gelecek nesillere bitmiş tükenmiş bir dünya bırakmamak adına da çok önemli bir ekonomi modelidir. Bu anlamda dünya genelinde ve ülkemizde yasal ve ekonomik olarak bir takım faaliyetler gerçekleştirilmesi düşünülmektedir.

Örneğin tüm dünyada iklim değişikliklerinin azaltılması ve adaptasyonu ile ilgili 191 ülkenin katılımıyla 2016 yılında yapılan Paris Anlaşmasına göre; katılımcı ülkeler üretimlerinde karbon ayak izi kullanımını en asgari seviyeye indirerek doğaya en az emisyon salmak zorundadırlar. Bunun yanında 2020 yılı itibarıyla AB ülkelerinde belediyelerin atıkları geri dönüştürmeye yönelik uygulamalarında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Almanya bu konuda atıkları % 67 oranla geri dönüşüme çevirmede ilk sırada yer almaktadır. Almanya'yı % 59.3 ile Slovenya ve % 58.2 ile Avusturya takip etmektedir.

Ülkemizde ise bu oran % 13 olup, 2023 yılında bu oranın %35 e çıkarılması hedeflenmektedir. Tüm bunların dışında ülkemizde 2022 yılının Şubat ayında başlatılan ve 36 ay sürecek olan “Türkiye’nin Döngüsel Ekonomiye Geçiş Potansiyelinin Değerlendirilmesi için Teknik Destek Projesi” ile AB fonundan alınan 3.2 Milyon Euro ile ülkemizin kurumsal, teknik ve üretim kapasitelerinin döngüsel ekonomi formatıyla güçlendirilmesi amaçlanmaktadır (Nuroğlu, 2022).

Netice itibarıyla tüm dünya ülkeleri kaynaklarını olabildiğince etkin ve verimli kullanabilmenin yollarını araştırmaktadır. Döngüsel ekonomi modeli tam da bu noktada kaynaklardan en üst seviyede yararlanmayı amaçlayan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. Döngüsel Ekonominin Özellikleri

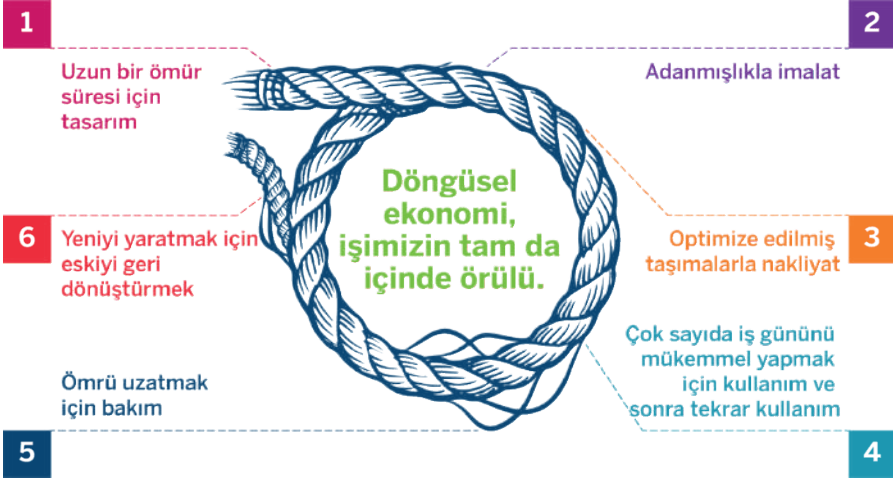
Kaynak kullanımında işletmelere yeni ve faydalı çözümler sunan döngüsel ekonomi modelinin kendine has bir takım özellikleri vardır. Bu özellikleri maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz (Geng vd., 2009, Fischer ve Pascucci, 2017; Maktadir vd., 2018):

- Döngüsel ekonomi her şeyden önce kaynaklardan en ideal bir şekilde yararlanmayı amaçlayan bir sistemdir.
- Döngüsel ekonomi geri dönüşüm olayı sayesinde atıkların tekrardan üretime yönlendirilmesini sağlayan bir modeldir.
- Döngüsel ekonomi onarıcı özelliği ve tasarım gereğiyle yenileyici ve kaynakları optimize edici bir özellik gösterir.
- Döngüsel ekonomi bölgesel rekabet gücü sağlayarak, ekonomik büyüme gerçekleştirmeyi ve ekonomik refah seviyesini dengeli ve eşit bir şekilde dağıtmayı amaçlayan ekonomik bir yaklaşımdır.
- Döngüsel ekonomi nihai ürünlerin ekonomik ömürlerini tamamladıktan sonra bu ürünleri kendinden sonra üretilecek yeni ürünler için bir malzeme ya da besin deposu olarak gören bir yaklaşımdır.

Ana hatlarıyla temel özelliklerini sıralamaya çalıştığımız döngüsel ekonomi aslında üretimde kullanılan hiçbir şeyin kaybolmadığı ve her şeyin bir şekilde geri dönüştürüldüğü bir modeldir. Başta yenilenebilir enerji kullanımı ve yenilikçi ürün tasarımıyla mevcut ürünleri koruyan eski ürünlerinde değişimini sağlayan döngüsel ekonomi, etkin ve başarılı atık yönetimi ve geri dönüşüm sayesinde de emisyon azaltımı sağlayıp çevre dostu ürünler üretmeyi amaçlayan bir modeldir (<https://www.semtrio.com/>).

Tüm bunların dışında Avrupa Birliğine üye bütün ülkelerinin döngüsel ekonomi için kullandıkları “**doğayı korumak için en iyi yol onu taklit etmektir**” sloganı da bu modelin aslında ne özellikte bir model olduğunu güzel bir şekilde ortaya koymaktadır.

Resim 2: Döngüsel Ekonominin Özellikleri



Kaynak: lindstromgroup.com/.

2.3. Döngüsel Ekonominin Faydaları

Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan, geri dönüşüm yolu sayesinde ekonomik ömrünü tamamlamış ürünlerin yeniden üretime yönlendirilmesine vesile olan ve yapılan tüm bu faaliyetlerle de üretimde atıkların ortaya çıkmasını önemli ölçüde azaltan döngüsel ekonomi modelinin işletmeler ve insanlar için birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (İnanç, 2022; <https://www.semtrio.com/>):

- Döngüsel ekonomi kaynakların bilinçli ve faydalı kullanılmasını sağlar.
- Döngüsel ekonomi geri dönüşüm faaliyetiyle ekonomik ömrünü tamamlamış ürünlerin yeniden değerlendirilmesini sağlar.
- Döngüsel ekonomi kaynakların etkin ve verimli kullanılması sayesinde ciddi derece maliyetlerin ve israfın azalmasına neden olur.
- Döngüsel ekonomi çevresel ve iklimsel olumsuzlukları azaltarak insan ve doğa sağlığının korunmasına yardımcı olur.
- Döngüsel ekonomi insanlarda sorumlu tüketim ve çevre bilincinin oluşmasında önemli katkılar sağlar.

Yukarıda sıraladığımız tüm bu katkıların yanında döngüsel ekonomi başta ürün toplama ve lojistik olmak üzere, İnovasyon ve diğer yeni iş modelleriyle işgücü istihdamı sağlama konusunda da önemli faydalar sağlamaktadır.

Tüm bunlara ek olarak döngüsel ekonominin faydalarının gerçek anlamda ortaya çıkabilmesi için işletmelerin **3R** kuralı denen şu faaliyetleri başarılı bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir (İnanç, 2022):

Reduce (Azalt): Üretim sürecinde meydana gelen bütün atıkların ve çevre kirliliğine neden olan her şeyin azaltılması.

Reuse (Yeniden kullan): Üretimde kullanılan tüm kaynakların yeniden kullanılması

Recycle (Geri dönüştür): Belirli bir üretim süreci sonunda ortaya çıkan malzemelerin (çıktıların), başka bir üretim sürecinin girdisi olarak kullanılması.

3R kuralına dikkatli bir şekilde bakıldığında zaten 3R içerisinde yer alan faaliyetlerin döngüsel ekonominin vazgeçilmez temelleri olan faaliyetler olduğu rahatlıkla fark edilecektir.

Resim 3: Döngüsel Ekonomi Modelinde 3R Kuralı



Kaynak: <https://www.semtrio.com/>.

2.4. Döngüsel Ekonominin Temel Bileşenleri

Tüm dünyada meydana gelen iklim değişimleri ve ekonomik krizlerin yarattığı olumsuzluklara karşı bir çeşit koruyucu tedbir olarak görülen döngüsel ekonomi modeli bir anlamda sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanmasının sıkıntıya uğramadan nasıl devam ettirileceğiyle alakalıdır. Bu anlamda bu ihtiyaç karşılama döngüsünün sağlıklı bir şekilde karşılanabilmesi için kaynakların belirli bir sistem içerisinde ele alınması gerekir. Bunun için başta kaynakların etkin ve verimli kullanımı olmak üzere; atık yönetimi, geri

dönüşüm ve enerji verimliliği gibi faaliyetlerin birbirlerini takip eden bir döngüsellikte yapılması gerekir. Döngüsel ekonomide temel bileşenlerini oluşturan bu faaliyetler kaynakların optimal bir şekilde kullanılmasında çok önemli bir yer tutmaktadır. Şimdi bu bileşenleri genel hatlarıyla kısaca açıklamaya çalışalım.

2.4.1. Kaynakların Etkin ve Verimli Kullanılması: İnsan ihtiyaçlarının inanılmaz bir şekilde arttığı ve çeşitlendiği dünyamızda, bu ihtiyaçları karşılayacak kaynakların nasıl en üst seviyede verimli ve faydalı kullanılacağı konusu tüm dünyada giderek önem kazanmaya başlamıştır.

1970' li yıllarda dünya genelinde ihtiyaçları karşılayacak birincil malzeme kullanımının 10 milyar dolar civarında olduğu, bu tutarın içinde bulunduğumuz 2023 yılda 3 katına çıkarak 30 milyar dolar seviyesine çıktığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmaktadır. Bunun dışında uzmanlar 2050 yılına gelindiğinde insanların normal yaşamlarını devam ettirebilmeleri için en az 3 gezegene ihtiyaç duyacaklarını, 2060 yılında ise 143 ila 190 milyar dolar ton aralığında fosil yakıt, mineral ve biokütlenin hızla artan nüfus tarafından tüketileceğini öngörmektedirler (UNEP, 2020; akt. Yılmaz, 2022).

Uzmanların öngördüğü bu veriler ele alındığında kaynakları etkin ve verimli kullanmanın ne denli önemli olduğu bir kere daha görülmektedir. Burada amaç; kaynakları yenilebilir bir şekilde, daha az girdiyle ve daha fazla değer yaratacak bir şekilde kullanmak olmalıdır. Zaten kaynak verimliliği dediğimiz şeyde tam olarak budur. Yani; üretimdeki hammadde ve malzeme kayıplarının mümkün olduğunca önüne geçilerek; daha az girdiyle daha çok çıktı elde etmek.

Birleşmiş Milletler (2010) kaynak verimliliğini “dünyanın doğal dengesine uygun bir şekilde, yani ekolojik dengeyi bozmadan daha az malzeme ile daha çok refah yaratmak” şeklinde tanımlamıştır (<https://kalkinmasozlugu.izka.org.tr/>). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere tüm dünyadaki insanların daha mutlu ve refah içerisinde yaşaması ancak kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. İşte döngüsel ekonominin en önemli bileşenlerinden biri olan kaynakların etkin ve verimli kullanılması bileşeni de bu amaca yöneliktir.

2.4.2. Atık Yönetimi: Döngüsel ekonominin en temel bileşenlerinden biride atıkların yönetilmesi hususudur. Genel bir tanımlamayla atık yönetimi; üretim sonunda ortaya çıkan atıkların, sistemli ve düzenli bir şekilde toplanarak yeniden üretime yönlendirilmesi ve neticede olabildiğince bertaraf edilme çalışmalarıdır (WM, 2019). Tanımdan da anlaşılacağı üzere

atık yönetiminin en temel amacı; üretim sonucu oluşan atıkların tekrardan üretimden kullanılmasını sağlayarak üretimde kaynak verimliliği anlayışını yaratmaktır. Döngüsel ekonominin en önemli parçalarından biri olan atık yönetimi faaliyeti insan ve çevre sağlığı içinde çok önemlidir. Bu anlamda başta “sağlıklı yaşam ve temiz çevre” olmak üzere “bilinçli üretim ve tüketim” gibi konularda atık yönetimi önemli bir yere sahiptir (Yılmaz, 2022).

Üretim sonucu ortaya çıkan ve herhangi bir nedenden dolayı çevreyle etkileşimde bulunan atıklar genel olarak katı, sıvı ve gaz şeklinde sınıflandırılabilirler (Gündüzalp ve Güven, 2016). Günümüzde başta hızla artan insan nüfusu ve sanayileşmeyle birlikte insan üretim zorunluluğunun doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan atık yönetimi zaman içerisinde üzerinde hassasiyetle durulması gereken konuların başında yer almaktadır.

Yapılan araştırmalara göre dünya genelinde her yıl ortalama 11.2 milyar ton atığın ortaya çıktığı ve bu atıklarında küresel ısınmaya neden olan en büyük faktörlerin başında gelen sera gazının oluşumunu % 5 oranında desteklediği görülmektedir (UNEP, 2020). Bu rakamlar bize atıkların ekosistem içerisinde insan ve çevre sağlığı için ciddi manada bir tehlike olduğunu ortaya koymaktadır. Döngüsel ekonomi yaklaşımının en temel öncelikleri arasında yer alan, tüm ekosistemin ve haliyle de insan sağlığının ne kadar önemli olduğu düşünüldüğünde atıkların ve onların yönetiminin de ne denli önemli olduğu bir kez daha karşımıza çıkmaktadır.

Atıkların üretim döngüsü içerisinde optimal bir şekilde kullanılarak onların bir kaynak zenginliğine dönüşmesi ve ayrıca da insan ve çevre sağlığına zarar vermemeleri gerekir. Genel olarak atıklar şu 4 şekilde görülür (Lacy ve Rutqvist, 2015):

- **Boşa giden kaynaklar:** Bu kaynaklar sürekli üretilmeyen ve kullanıldıktan sonra da bir daha yeniden kullanılmayan malzemelerdir. Plastik poşetler ve tek kullanımlık bardaklar gibi.
- **Boşa giden yaşam döngüleri:** Bu kavram ürünlerin kullanım sürelerinin kısa tutulması ya da elden çıkarılmasıyla ilgilidir. Bununla ilgili olarak Wijkman ve (2018), tüm dünyada 1 yıl içerisinde küresel olarak boşa giden yaklaşık 100 milyon ton atığın, sadece tek kullanımlık bir anlayışla yani “kullan – at” olayı sayesinde boşa gitmesinin önüne geçileceğini iddia etmiştir (Wijkman ve Skanberg, 2018; akt. Sapmaz Veral, 2018).
- **Boşa giden kullanım kapasiteleri:** Kullanım ömürleri boyunca tam olarak kullanılmayan ürünler ve varlıklar bu grubu oluşturan atıklardır.

- **Boşa giden saklı değerler:** Bu değerler ise; nihai ürünlerden geri dönüşümü yapılamayan ve yeniden kullanılması pek mümkün olmayan malzemelerden oluşan değerlerdir.

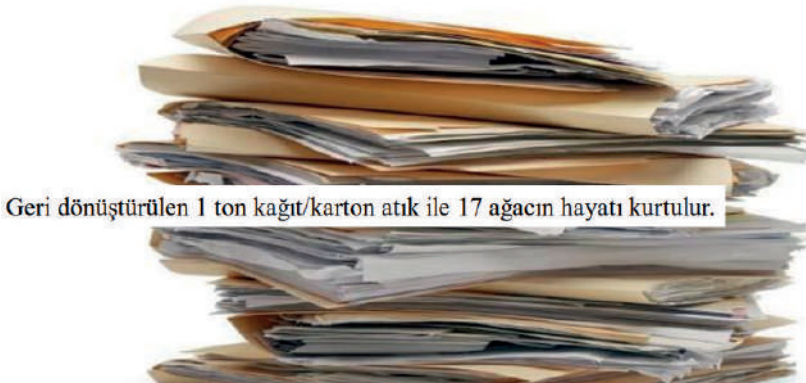
Özetlemek gerekirse üretimde kullanılan tüm değerlerin birer kaynak olarak görülmesi döngüsel ekonominin en temel bileşenlerinden birini oluşturmaktadır.

2.4.3. Geri Dönüşüm: Döngüsel ekonominin bir diğer temel bileşeni olan geri dönüşüm; üretim sonucu oluşan atıkların bilinçli ve sistemli bir şekilde üretime yeniden kaynak olarak kazandırılması için yapılan işlemlerdir.

Geri dönüşüm döngüsel ekonomi içerisinde başta hammaddeye olan bağımlılığın azaltılmasında ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasında önemli bir yere ve öneme sahiptir (Schultz vd., 1995). Tüm bunların dışında insan ve çevre sağlığına olan katkısıyla da geri dönüşüm temiz ve sağlıklı bir çevre oluşmasına katkı sunmaktadır (Miller, 2000).

Geri dönüşüm olayı sayesinde hem kaynaklar verimli bir şekilde kullanılmakta hem de üretimde daha az enerjiye ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin daha az ağaç kesilmekte, daha az elektrik ve su tüketimi yapılmakta, doğaya daha az karbon salınımı yapılmakta, yeni iş ve istihdam alanları yaratılmakta ve yeni hammaddeler üretime kazandırılmaktadır (Crawers, 1988; akt. Yılmaz, 2022).

Resim 4: Kâğıt Geri Dönüşümünün Faydaları



Kaynak: Bakan, 2020.

Resim 5: Cam Geri Dönüşümün Faydaları

Geri dönüştürülen 1 ton cam atık ile 100 litre petrol tasarrufu sağlanır.



Kaynak: Bakan, 2020.

Resim 6: Plastik Ambalaj ve Atıkların Geri Dönüşüm Faydaları

Plastik ambalaj ve atıklarının geri dönüşümünden, elyaf içeren tekstil ürünleri, atık su boruları ve marley gibi malzemeler üretilir.



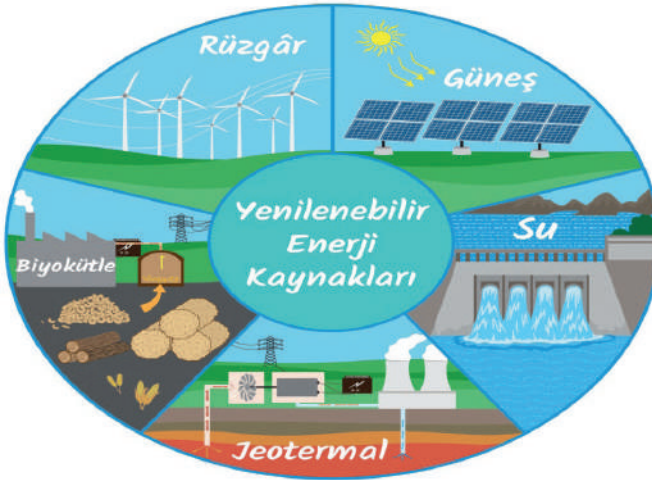
Kaynak: Bakan, 2020.

2.4.4. Enerji Verimliliği: Döngüsel ekonominin diğer bir bileşeni de enerji verimliliği konusudur. Burada nasıl ki hammadde ve malzemelerin etkin ve verimli kullanılması hususu döngüsel ekonominin vazgeçilmez bir parçasıdır, aynı durum enerji verimliliği içinde geçerlidir. Bu anlamda başta elektrik ve su olmak üzere üretimde enerji sağlayan her şey tasarruflu ve bilinçli kullanılmalıdır.

Enerji verimliliği; üretimde kullanılan enerjilerin miktar ve kalitesinde bir azaltma yapmadan her bir enerji biriminden en yüksek enerji çıktısını elde etmek anlamına gelmektedir (Olgun v.d, 2009; Solmes, 2009). Enerji verimliliğiyle yenilenebilir enerji kaynakları elde edilerek bu kaynakların faydalı bir şekilde üretimde kullanılmaları sağlanabilmektedir. Günümüzde yenilenebilir olarak kullanılan belli başlı enerji kaynakları ise; rüzgar enerjileri, jeotermal enerjiler, su enerjisi, güneş enerjileriyle bitkisel ve hayvansal atıklardan elde edilen biyokütle enerjileridir (Baykal, 2018).

Günümüzde üretimde etkinlik ve verimlilik sağlamak, temiz ve sağlıklı bir çevre için mücadele etmek ve enerji güvenliğini sağlamak için enerji verimliliği hususu bütün dünya ülkeleri için hayati derecede önemli bir konu olma özelliği göstermektedir. Bahsettiğimiz bu konular da yani üretimde etkinlik ve verimlilik, temiz ve sağlıklı bir çevre ve enerji güvenliği konuları döngüsel ekonominin en temel özelliklerini oluşturduğundan enerji verimliliği konusu döngüsel ekonominin en temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Çalapku, 2022).

Resim 7: Yenilenebilir Enerji Kaynakları



Kaynak: Baykal, 2018

3. AİLE İŞLETMELERİ

3.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri: Aile işletmeleri yapıları itibariyle bir ülkenin ekonomik yapısı içerisinde önemli bir yere sahiptirler. Hepimizin bildiği üzere aile bir toplumun en küçük yapı birimidir. Bir aileyi oluşturan en temel olgular ise; sevgi, saygı, bağlılık ve sadakattir. Bu anlamda

aile işletmeleri aile üyelerinin karşılıklı sevgi, saygı ve sadakati iş hayatında uygulayarak belirli bir alanda faaliyette bulunmalarından meydana gelirler.

Aile işletmeleriyle ilgili ilk bilimsel çalışmalar 1970'li yıllarda başlamış olup, bu konuyla ilgili en önemli gelişme de 1988 yılında "Family Business Review" adındaki derginin ortaya çıkması olmuştur (Ayrancı, 2010).

Dünya genelinde aile işletmelerinin ülke ekonomilerine başta işgücü istihdamı ve ekonomik kalkınmaya destek verme olmak üzere önemli katkılar sunduğu kabul edilmektedir (Agyaponga ve Acquaaah, 2021).

Genel olarak küçük ve orta ölçekli işletme grubunu oluşturan aile işletmelerinin literatürde çeşitli tanımlarına rastlamak mümkündür. Örneğin Henriette Hulsoff (2001) aile işletmelerini; aile bireylerinin özel yaşamlarını ve iş yaşamlarını birleştirerek faaliyette buldukları işletme türü olarak tanımlarken (Hulsoff, 2001), Robert Donnelley (1964) ise; bir ailenin en az iki nesli tarafından yönetilen, ailenin çıkarları ve amaçlarıyla işletme çıkar ve amaçlarının eşdeğer tutulduğu işletmeler olarak tanımlamıştır (Dolleney, 1964).

Aile işletmeleriyle ilgili yapılan tanımlamaların geneline bakıldığında, aralarında belirli bir kan bağı ya da akrabalık ilişkisi bulunan kişilerin belirli bir mal / hizmet üretmek ve kâr elde etmek amacıyla bir araya gelip kurdukları müesseseler oldukları görülmektedir (Erkan, 2012, akt. Ulucan, 2023).

Aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri; işletmenin finansman ve muhasebe gibi temel departmanlarının başına aileden olan kişilerin getirilmesidir. Benzer şekilde işletmenin en tepe konumunda da yine ailenin reisi kabul edilen kişi ya da kişilerin yer almasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Tüm bunların yanında aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran belli başlı özellikler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kobal ve Yıldırım, 2016) :

- Aile işletmelerinde yönetim genellikle profesyonel yöneticilerle değil, aileye mensup kişilerce yapılır.
- Aile işletmelerinin sermayesinin önemli bir bölümü aile fertlerine aittir.
- Aileye ait inanç ve değerler genellikle işletmenin kültürünü yansıtmaktadır.
- Bu işletmelerde iş gören seçimi, performans değerlemesi ve terfi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları modern işletmeciliğin gerektirdiği norm ve kurallara göre uygulamak genellikle çok zor olmaktadır.

- Aile işletmelerinde denetim faaliyetleri de yine aile üyeleri tarafından yapılmaktadır.

Tüm bunların dışında aile işletmeleriyle diğer işletmelerin belli başlı genel farklarını Alayoğlu tablo halinde şu şekilde ifade etmiştir (Alayoğlu, 2003):

Tablo 1. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Temel Farklılıklar

AİLE İŞLETMELERİ	DİĞER İŞLETMELER
Kişiler arasında duygusal ilişkiler hâkimdir.	İş ilişkileri mantığa dayalıdır.
İşe olan bağlılık sevgiye dayalıdır.	İş bağlılığı sözleşmeye dayalıdır.
İşletmeye yeni katılımlar ailenin isteğine bağlıdır.	İşletme yeni katılım; tecrübe, deneyim ve liyakata bağlıdır.
Görev ve sorumlulukların dağılımında eşitlik ilkesi hâkimdir.	Görev ve sorumlulukların dağılımında yetenekler ön plândadır.

Kaynak: Alayoğlu, Nihat (2003).

Aile işletmeleri tüm dünya ekonomileri içerisinde yüzdesel olarak önemli bir paya sahiptir. Dünya geneline bakıldığında devlet kurulumları dışında kalan işletmelerin %65-90 arasındaki kısmını aile işletmelerinin oluşturdukları görülmektedir. Tablo 2'de de görebileceğimiz gibi aile işletmeleri hem ülkemizde hem de diğer ülkelerde önemli bir yer teşkil etmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004).

Tablo 2. Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı

Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı	
Ülke	Oran (%)
ABD	96
Türkiye	95
İtalya	95
İsveç	90
İsviçre	85
İspanya	80
İngiltere	75
Portekiz	70

Kaynak: (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 23).

Tabloya baktığımızda ülke işletmelerinin önemli bir çoğunluğunun aile işletmesi olduğu görülmektedir. Gerek girişimcilik vizyonları ve gerekse de

yoğun çalışmalarının etkisiyle pek çok aile işletmesi, ülke ekonomilerine yön veren bir konuma gelmektedir. (Deloitte, 2010). Örneğin; ABD’ de Walmart, Fransa’da Michelin, İngiltere’de Shell ve Kanada’da Seagram gibi aile işletmeleri günümüzde dünyanın en önde gelen aile şirketleri arasında yer almaktadır. Ülkemizde de Koç Holding, Sabancı Holding ve Eczacıbaşı Holding gibi işletmeler hem ülkemizde hem de dünyada tanınmış aile işletmelerine örnek olarak verilebilir. (Kırım, 2001).

Netice itibariyle tüm dünya genelinde aile işletmeleri önemli bir yere ve öneme sahiptir. Bu işletmelerin yapısı, işleyişi ve ekonomiyeye olan katkıları yadsınamaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2. Aile İşletmelerinin Döngüsel Ekonomi İçindeki Yeri ve Önemi

Aile işletmelerinin tüm dünya ekonomilerinde ne denli öneme sahip olduğunu bir önceki başlığımızda belirtmiştik. Tüm dünyada insanların ihtiyaçlarını karşılama ve belirli oranda istihdam yaratma üzere daha birçok faydası bulunan aile işletmeleri hammadde ve kaynak kullanımı başta olmak üzere yaptıkları tüm faaliyetlerde belirli oranlarda etkinlik ve verimlilik sağlamayı esas alan işletmelerdir.

Günümüzdeki pazar ve rekabet koşulları göz önüne alındığında aile işletmeleri; tıpkı diğer işletmeler gibi faaliyetlerini sadece maddi anlamda kazanca göre değil; aynı zamanda sürdürülebilir bir değeri olan, bütün insanlara yarar sağlayan ve de çevreye, doğaya en az zarar veren bir üretim anlayışına yöneltmek durumundadırlar.

Döngüsel ekonomide temelini oluşturan kaynakların etkin ve verimli kullanımı başta olmak üzere; karbon ayak izi ve sıfır atık gibi konuların yönetimiyle ilgili faaliyetleri iş hayatında başarılı olmak isteyen tüm aile işletmeleri tarafından plânli ve sistemli bir şekilde yapılması ve takip edilmesi neredeyse artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Zira insanların değişim taleplerini göremeyen, ürettiği mal ve hizmetleri çağın şartlarına göre yenileyemeyen işletmelerin varlıklarını sürdürmesi çok da olası bir durum değildir. Bunun yanında tüketicilerin refah ve mutluluğuna odaklanarak üretimler yapan, insan ve çevre sağlığına önem veren ve de yalnızca işletme kârını değil ekonominin genelindeki iyileşme amacını merkezine alan aile işletmeleri çok daha başarılı ve parlak bir geleceğe sahip olabilirler (Günaydın, 2020).

Döngüsel ekonomi modelini kendisine üretim modeli olarak benimsemiş aile işletmelerinin hem kendi sektörlerinde başarılı olabilmeleri için hem de rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmeleri için çeşitli bir takım

faaliyetleri etkin ve sistemli bir şekilde yerine getirmeleri gerekir. Bu faaliyetlerden bazıları ve en önemlileri şunlardır (www.ey.com/tr) :

- **Sürdürülebilir Çalışmalar Yapmak:** Sürdürülebilir çalışmalar yapmak döngüsel ekonomi modeli içerisinde bir aile işletmesinin uzun dönemli başarısında çok önemlidir. Bu konuyla ilgili olarak Fransa'nın en önde gelen aile şirketlerinden biri olan Meteor, faaliyetlerinde kendi atık su arıtma tesisini kurmuş ve ürünlerinin %80' i için iade edilebilir konteynerler kurmuştur. Bunun yanında Belçika'nın Duvel Mortgat aile şirketi de sürdürülebilir çalışma alanında dünyada öncü durumdadır. Bu şirkette üretim yaptığı fabrikalarında kullandığı elektriği yenilenebilir kaynaklardan sağlayarak atıkları azaltmak içinde hedefler belirlemektedir.

Resim 8: Duvel Mortgat İşletmesinden bir görüntü



Kaynak: <https://www.be.linkedin.com>

- **Yenilik ve Çeşitlendirmeler Yapmak:** Aile işletmelerinin gerek rakipleriyle olan mücadelelerinde gerekse de faaliyetlerinin başarılı bir şekilde devam edebilmesinde yapılması gereken en önemli faaliyetlerden biride yenilenme ve çeşitlendirme faaliyetleridir. Bununla ilgili olarak 1907 yılında başlangıçta sadece kasnak ve öğütme değirmenleri üreten Danimarka aile şirketi Linak'ın günümüzde tarımdan sağlık hizmetlerine varıncaya kadar birçok uygulamada kullanılan gelişmiş elektrikli aktüatör sistemleri üretmesi verilebilecek en güzel örneklerden biridir.

Resim 7: Linak'ın ürettiği Elektrikli Aküatör Sistemli Araçlar



Kaynak: <https://www.linak.com/>

- **Çalışanları Bir Değer Olarak Görmek:** Çalışanlar tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmeleri içinde çok önemli bir kaynak ve diğer işletmelere karşı büyük bir rekabet unsurudur. Çalışanlara değer verilmesinin ne denli önemli olduğuyla ilgili en güzel örneklerden biri; Amerikan toptan dağıtım şirketi City Electric Supply başkanı Thomas Mackie' nin 1951 yılında şirketi kuran büyük babasının şu tavsiyesi olmuştur. Büyük babasının Mackie' ye tavsiyesi şöyledir: *“Eğer çalışanlarımızla ilgilenirseniz, onlar da müşterilerinizle ilgilenir.”* Bu sözden de anlaşılacağı üzere çalışanları bir değer olarak gören aile işletmeleri faaliyetlerinde de çok başarılı olurlar.
- **Teknolojinin Yeniliklerinden Faydalanmak:** Teknoloji içinde bulunduğumuz zamanda gerek biz insanları gerekse de işletmeleri etkileyen en temel unsurların başında yer almaktadır. Aile işletmeleri de içinde bulunduğumuz dijital çağda başarılı bir şekilde çalışmak ve piyasada rekabet avantajı kazanmak için teknolojiye yatırım yapmaktadırlar. Örneğin 1923 yılında makine üretimi üzerine kurulmuş Alman TRUMPF aile şirketi kuruluş misyonunu; “üretim teknolojisini daha da geliştirmek, dijitalleştirmek ve böylelikle daha verimli, hassas ve geleceğe karşı dayanıklı hale gelmek” üzerine tesis etmiştir.
- **Uyum Sağlamaya İstekli Olmak:** Aile işletmelerinin döngüsel ekonomi modeli içerisinde başarılı olabilmelerinde etkili olan faktörlerden biride yaşanan gelişmelere uyum sağlamaları ve bu konuda sergileyecekleri hassasiyetleridir. 1932 yılında Avusturyalı bir bakkal dükkânı olarak faaliyete başlayan SPAR günümüzde 48'den fazla

ülkede 13.900'den fazla mağazasıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. SPAR aile şirketinin bu başarısının altında tüketici taleplerini dikkate olarak o taleplere uyum sağlama isteği yatmaktadır.

- **Uzun Vadeli Hedefler Belirlemek:** Bir aile işletmesinin faaliyetlerinin uzun süreli olabilmesinde önemli olan faaliyetlerden bir tanesi de işletmenin kendisine uzun vadeli hedefler koymas ve o hedeflere ulaşma yolunda göstereceği çalışmalarıdır. 1864 yılında İsviçre'de tıbbi malzeme üretimi üzerine kurulan SIGVARIS aile işletmesinin günümüzde dördüncü ve beşinci neslinden temsilcileri bulunmaktadır. Aile, uzun vadeli hedeflerin ve sağlam finansal geçmişlerinin şirketin başarısına önemli katkıda bulunduğuna inanmaktadır.

Yukarıda ana hatlarıyla kısaca açıklamaya çalıştığımız faaliyetler aile işletmelerinin başarılı bir şekilde faaliyette bulunabilmeleri ve rakipleriyle olan mücadelelerinde daha avantajlı olabilmeleri için yapmaları gereken temel faaliyetlerdir. Burada sürdürülebilirlik çalışmaları yapan, faaliyetlerinde yenilik ve çeşitlendirmelere yönelen, çalışanlarına değer veren, teknoloji ve diğer gelişmeleri takip ederek onlara uyum sağlayan ve de kendisine uzun vadeli hedefler belirleyen aile işletmeleri sektörlerinde başarılı ve öncü işletme olma özelliği kazanırlar.

SONUÇ

Sınırsız insan ihtiyaçlarının her gün arttığı bunun yanında ihtiyaçları karşılayacak olan kaynaklarında giderek azalmaya başladığı günümüzde başta kaynakların etkin ve verimli kullanımı olmak üzere, atıkların yeniden üretime dönüştürülmesi ve insan-çevre sağlığına duyarlı üretim yapılması gerekliliği başta aile işletmeleri olmak üzere diğer bütün işletmeleri faaliyetlerini bu yönde yapmaya yöneltmiştir.

Geleneksel anlamdaki “al – yap ve at” şeklindeki üretim modeli yerini giderek “azalt – yeniden kullan ve geri dönüştür” şeklindeki döngüsel ekonomi modeline bırakmaya başlamıştır. Geleneksel modelden döngüsel ekonomi modeline geçişin altında yatan en önemli neden ise; hızlı kaynak tüketimi ve kaynakların yeniden üretime dönüştürülememesi olmuştur. Bunun dışında çevre ve doğaya verilen zararlar ile israfın göz ardı edilmesi de geleneksel ekonominin sürdürülebilir bir model olmadığını göz önüne sermiştir.

Yalnızca tüketim odaklı anlayışı benimseyen geleneksel ekonominin; sınırlı kaynakların yoğun bir şekilde tüketilmesine yol açması ve beraberinde getirdiği çevresel sorunlar daha sürdürülebilir bir ekonomik model ihtiyacını doğurmuştur. Bu anlamda kaynakları daha etkin ve verimli kullanmayı ön

plânda tutan, doğaya ve insan sağlığına zarar vermeyen ve geri dönüşüm yoluyla ürünlerin ömürlerini mümkün olduğunca uzatan bir anlayışı benimseyen döngüsel ekonomi modeli tüm işletmeler için adeta zorunlu hale gelmiştir.

Döngüsel ekonomi; sürdürülebilirliği esas alan, atık ve kirliliği en aza indirgeyerek çevreye ve insan sağlığına verilen zararların azaltılmasını hedefleyen, biyoçeşitliliğin korunması ve çeşitlendirilmesini amaçlayan ve ayrıca da ürünlerin ömürlerinin uzatılmasını hedefleyen bir anlayışa dayanmaktadır. Böylelikle kaynaklar daha etkin ve verimli kullanılacak, atıklar azalacak ve geri dönüşüm olayı teşvik edilecektir. Ayrıca ekonomik büyüme ve istihdam da gerçekleşmiş olacaktır.

İşletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmelerinin ve yaşamlarını uzun yıllar boyunca devam ettirebilmelerinin belki de en önemli koşulu; sahip oldukları maddi ve beşeri kaynakları etkin ve verimli kullanabilmektir. Bu durum bütün işletmeler için geçerli olduğu gibi aile işletmeleri içinde geçerlidir. Aile işletmeleri tüm dünyada bir ülkenin ekonomisinin büyümesine ve gelişimine katkı sağlayan işletmelerdir. Dünya geneline bakıldığında ülke ekonomileri içerisinde aile işletmeleri ortalama %80-85'lik bir paya sahiptir. Ülkemizde de bu oran %95 seviyesindedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 23).

Aile işletmeleri diğer tüm işletmeler gibi gerek faaliyet gösterdiği sektörde öncü olmak ve gerekse de rakiplerine belirli bir rekabet avantajı sağlayabilmek için bir takım çalışmaları göz ardı etmemelidirler. Bu çalışmalardan bazıları; sürdürülebilir çalışmalar yapmak, yenilik ve çeşitlendirmelere ağırlık vermek, bünyesinde çalıştırdığı personeline gereken değeri ve önemi vermek, başta teknolojik ve ekonomik gelişmeler olmak üzere diğer gelişmeleri takip etmek ve bu gelişmelere uyum sağlayabilmek ve de kendilerine uzun vadeli hedefler belirlemek olmalıdır.

Günümüz küresel rekabetin iyice şiddetlendiği ve kaynak kullanımının son derece önemli hale geldiği şu dönemde, aile işletmeleri ve diğer işletmeler bu durum karşısında kendilerine en fayda sağlayacak ekonomik modeli belirlemek durumundadırlar. Bu model de artık kaynakları yalın halde üretimde kullanıp çıkan ürünleri belli bir süre kullanıp atmak şeklinde değil; aksine kaynakları rasyonel bir şekilde ve geri dönüşümü esas alarak kullanıp, ürünlerin ömrünü de mümkün olduğunca uzatmayı amaçlayan ve de insan ve çevre sağlığına duyarlı üretim anlayışını benimseyen döngüsel ekonomi modelinden başka bir model değildir.

Kaynakça

- Agyapong, A. ve Acquah M. (2021). Organizational capabilities, business strategic orientation and performance in family and non-family businesses in a sub-Saharan African economy. *Journal of African Business*, 22(3), 411-439.
- Alayoğlu, N. (2003), *“Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”*, Müsiad Yayınları, No:42, İstanbul, s:14.
- Ayrancı, E. (2010). “Aile işletmesi kavramının literatürdeki tanımlamaları ve bu tanımlamalar hakkında çeşitli yorumlar”. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi* , (19) , 80-89.
- Bakan, T. (2020). “Dünya’da ve Türkiye’de Geri Dönüşüm”, Türkiye’de Belediyelerde Geri Dönüşüm Sunumu, <https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/asli.yonten/131609/T%C3%BCrkiye%E2%80%99de%20Belediyelerde%20Geri%20D%C3%B6n%C3%BC%20C5%9F%C3%BCm%20Sunum%202.pdf>, Erişim Tarihi: 02.10.2024.
- Baykal, N. (2018). “Alternatif Enerji Kaynakları ve Türkiye”, <https://bilimgenc.tubitak.gov.tr/makale/alternatif-enerji-kaynaklari-ve-turkiye>, Erişim Tarihi: 02.10.2024.
- Crawers, R., (1988). “On the capital paper trail”, *Environmental Action*, 20, s. 27-29.
- Çalapkulu, S. (2022). “Yenilenebilir Enerji Kaynakları”, <https://www.sektorumdergisi.com/yenilenebilir-enerji-kaynaklari-nelerdir/>, Erişim Tarihi: 02.10.2024.
- Deloitte (2010), “Rotasını Başarıya Çevirenler, Aile Şirketleri Araştırması 2010”, <https://docplayer.biz.tr/1864827-Rotasini-basariya-cevirenler-aile-sirketleri-arastirmasi-2010.html> , Erişim Tarihi: 21.10.2024.
- Donnelley, R. G. (1964), “The Family Business”, *Harvard Business Review*, Vol: 42, No:4, ss: 93-105.
- Döngüsel Ekonomi Rehberi (2020). https://business4goals.org/PDF/Dongusel_Ekonomi_Rehberi.pdf, Erişim Tarihi: 02.09.2024.
- Döngüsel Ekonomi Modeli: Tanımı, Faydaları ve Önemi, <https://www.semtrio.com/blog/dongusel-ekonomi-modeli-tanimi-faydalari-ve-onemi>, Erişim Tarihi: 04.10.2024.
- Erkan, M. (2012). *Türk Ticaret Kanunu’nda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- https://www.ey.com/tr_tr/family-enterprise/eight-lessons-from-the-most-successful-family-enterprises-of-2019-20. Erişim Tarihi: 22.10.2024.
- <https://lindstromgroup.com/tr/makaleler/dongusel-ekonomi-isimizin-tam-da-i-cinde-orulu/>. Erişim Tarihi: 22.10.2024.

- <https://www.linak.com.tr/ueruenler/lineer-aktueatoerler/>. Erişim Tarihi: 23.10.2024.
- Fischer, A. ve Pascucci, S. (2017). Institutional Incentives in Circular Economy Transition: The Case of Material Use in the Dutch Textile Industry, *Journal of Cleaner Production*, 155 (2), 17-32.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N.M. ve Hultink, E.J. (2017). “The Circular Economy–A New Sustainability Paradigm?”, *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.
- Genç N., Karcioğlu F. (2004), Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-bir Uygulama, İstanbul Kültür Üniversitesi I. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.
- Geng, Y., Zhu, Q., Doberstein, B. ve Fujita, T. (2009). Implementing China’s Circular Economy Concept at The Regional Level: A Review of Progress in Dalian, China, *Waste Management*, 29, 996-1002.
- Günaydın, M. (2020). “Sürdürülebilir hedefler ve hedeflerin sürdürülebilirliği”, *Family Business Review*, ss. 10-11. Temmuz 2020 sayısı.
- Gündüzalp, A. A. ve Güven, S. (2016), “Atık, Çeşitleri, Atık Yönetimi, Geri Dönüşüm ve Tüketici: Çankaya Belediyesi ve Semt Tüketicileri Örneği”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, ISSN, 1304-2823, Ankara, s. 2-15.
- Hulshoff, H. (2001). Family Business in the Dutch SME Sector: Strategic Study: Definitions and Characteristics. *Zoetermeer: EIM Business & Policy Research*.
- İnanç, Z. (2022). “Döngüsel Ekonomi”, https://www.oaib.org.tr/files/downloads/OAİB_döngüsel-ekonomi_24.05.2022.pdf. Erişim Tarihi: 01.10.2024.
- Kırım, Arman. (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Kobal, S.K. ve Yıldırım, A.O. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 12(46), 97-120.
- Lacy, P., ve Jakob R. (2015). *Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage*. Palgrave Macmillan UK.
- Miller, G.T., (2000). “*Living in the Environment: Principles, Connections, and Solutions (11th ed.)*”, Belmont, California, USA: Brooks/Cole, Thomas Learning.
- Moktadir, M., Rahman, T., Rahman, M., Ali, S. ve Paul, S. (2018). Drivers to Sustainable Manufacturing Practices and Circular Economy: A Perspective of Leather Industries in Bangladesh, *Journal of Cleaner Production*, 174, 1366-1380.

- Nuroğlu, E. (2022). “Döngüsel ekonomi nedir? Nasıl çalışır?”, <https://fikirturu.com/ekonomi/dongusel-ekonomi-nedir-nasil-calisir/>, Erişim Tarihi: 03.09.2024.
- Olgun, B., Kurtuluş, O., & Heperkan, H. (2009). Yeşil Binalar ve LEED. *TBMM Makina Mühendisliği Odası Tesisat Mühendisliği Dergisi*, 111, 53-59.
- Pearce, D.W. ve Turner, R.K. (1990). “*Economics of Natural Resources and the Environment*”, Johns Hopkins University Press.
- Rizos, V., Behrens, A., Kafyeye, T., Hirschnitz-Garbera ve M., Ioannou, A. (2015). “The Circular Economy: Barriers and Opportunities for SMEs”, CEPS Working Documents.
- Sapmaz Veral, E. (2018). “Döngüsel Ekonomiye Geçiş Doğrultusunda Yeni Tedbirler ve AB Üye Ülkelerinin Stratejileri”. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 17 (2):463-488.
- Schultz, F. vd., (1995). “A feasibility study for a linac-based transuranic waste characterization system”, *Journal of Radioanalytical and Nuclear Chemistry*, 193(2), s. 369-375.
- Solmes, L. A. (2009). *Energy efficiency: Real time energy infrastructure investment and risk management*. Springer Science & Business Media.
- Stahel, W.R. And Reday, G. (1976) The Potential For Substituting Manpower for Energy, *Report to the Commission of the European Communities*, Brussels.
- Sürdürülebilir Kalkınma Sözlüğü, <https://kalkinmasozlugu.izka.org.tr/>. Erişim Tarihi: 21.09.2024.
- Teksmer Eğitim Danışmanlık Araştırma ve Laboratuvar Hizmetleri A.Ş. (2022). “Tekstilde Döngüsel Ekonomiye Geçiş Nereden Başlanmalı?”, <https://upload.eib.org.tr/ZZFAF3F52D/F9BC168BFC714DF9BC168BFC-714DF9BC168BFC714DF9BC168B.pdf>, Erişim Tarihi: 02.09.2024.
- Ulucan, S. (2023). “*Aile İşletmelerinde Örgütsel Ustalıkın Rekabet Avantajındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü*”. Doktora Tezi. Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü.
- UNEP, 2020 “Sustainable Trade in Resources. Çevrimiçi. <https://www.resource-panel.org/reports/sustainable-traderesources>. Erişim Tarihi: 15.09.2023.
- Wijkman, A. ve Skanberg, K. (2018). “The Circular Economy and Benefits For Society Swedish Case Study. *An interim report by the Club of Rome with support from the MAVA Foundation and the Swedish Association of Recycling Industries.*” 1-62.
- WM, 2019 “Waste Management”, <https://www.wm.com/>. Erişim Tarihi: 17.09.2024.

- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21, ss: 497 – 507.
- Yılmaz, G., (2022), "Dönğüsel Ekonomiye Geçişte Kaynak Verimliliği ve AB Örneği", Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.

İşyerinde Cinsiyet Eşitliği İçin Strateji Önerileri

Birol Büyüksivri¹

Özlem Balaban²

Özet

Türkiye’de toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin iş yaşamına yansımaları önemli bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir. Uzun yıllardır süren toplumsal cinsiyet eşitliği araştırmalarına ve son yıllarda özellikle sivil toplum kuruluşlarının etkin çabalarına rağmen, literatürde toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmeye yönelik kapsayıcı iş yeri yaklaşımlarını içeren çalışmaların sayısı yeterli değildir.

Bu çalışmada söz konusu açık alan, işyerinde toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratacak şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlamanın devamında, kurumsal düzeyde toplumsal cinsiyet eşitliği çabaları için uygulama stratejileri ele alınmıştır. Son bölümde ülkemizde konu üzerinde ilgili olan uygulayıcı ve akademisyenler için rol model olabilecek kapsamlı bir proje değerlendirilmiştir.

I. GİRİŞ

Uzun yıllar süren mücadeleler ile dünya elbette cinsiyet eşitliğine yönelik birtakım iyileşmelere sahne olmaktadır. Daha fazla sayıda kız çocuğu eğitim görmektedir ve daha fazla kadın işgücüne katılmaktadır. Birleşmiş Milletlerin (BM) sürdürülebilir kalkınma hedefleri arasında yer almasına rağmen bu gelişmeler yeterli midir? Her yıl yayınlanan Global Cinsiyet Eşitliği Raporundaki rakamlar öyle söylememektedir. Rakamlarla gelişimin son derece yavaş olduğu görülebilir.

1 Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü; bbuyuksivri@axisment.com; ORCID ID 0000-0003-4082-9924

2 Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, adiguzel@sakarya.edu.tr, ORCID ID 0000-0001-6830-5052.

Türkiye'nin sıralamadaki yeri önemlidir. 2024 raporunda 146 ülke arasında 127. sırada olduğu gözükmemektedir. Ancak daha da önemlisi Türkiye'nin yıllar içerisinde göster(eme)diği gelişim seviyesidir (WEF, 2024).

Bu çalışmada öncelikle toplumsal cinsiyet eşitsizliği kavramsal olarak ele alınmıştır. Daha sonra bu önemli eşitsizliğin ortadan kaldırılması için literatürde yer alan örnek stratejiler incelenmiştir. Son olarak bu kapsamda Türkiye'de otomotiv yan sanayi firmalarının TAYSAD liderliği ile katılım sağladığı "Fırsatı Eşitle Yönetimi Çeşitle" projesi sunulmaktadır.

II. TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ

Toplumsal cinsiyet eşitliği, kadınlar ve erkekler arasında hayatın her alanında fırsatlar, haklar ve sorumlulukların eşit bir şekilde paylaşılmasını ifade eder. Bu tür ayrımcılık ve hak mahrumiyetleri, kadınların politik, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlardaki insan haklarının yanı sıra temel özgürlüklerinin tanınmasını ve bu haklardan yararlanılmasını engellemekte ya da ortadan kaldırmaktadır (Bardakçı ve Oğlak, 2022). Bu tanım en yalın ifade ile bireylerin cinsiyetlerinden bağımsız olarak yaşamın her alanında eşit muamele görmelerini ve eşit fırsatlara sahip olmalarını amaçlamaktadır. Bu doğrultuda kadın-erkek eşitliği, 26 Haziran 1945 tarihinde imzalanan ve üye devletlerin hak ve yükümlülüklerini belirleyen Birleşmiş Milletler'in kurucu belgesinin temel ilkelerinden biridir. Bu belge, hiçbir ayrım yapmadan bütün insanların haklarına ve temel özgürlüklerine saygının geliştirilip, güçlenmesini hedeflemektedir (Ecevit, 2021, s.37)

Toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesi uzun ve zahmetlidir. 1948-1978 yılları arasında bu sözleşmelerin açtığı yolda ayrımcılıkla ilgili kayda değer gelişmeler görülmüştür. Ayrımcılıkla mücadelenin uluslararası sözleşmeler açısından önemli bir alan oluşturduğunun kabul edilmesinden sonra, bazı ülkeler eşitlik yasaları çıkararak, bazıları ayrımcılığı suç sayan yasalar oluşturarak ve daha sonra da ayrımcılığa uğrayanları koruyan kurumlar oluşturarak birçok düzenleme yapmıştır (Ecevit, 2021). Ancak, 75 yıl sonra, kadınlar ve kız çocukları toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin yaygın olduğu bir dünyada yaşamaktadır. Bu durumu tersine çevirmek, Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu'nun 25. yıldönümü; Güvenlik Konseyi'nin Kadın, Barış ve Güvenlik konulu 1325 sayılı kararının 20. yıldönümü ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin 5. yıldönümü olan 2020 yılında BM'nin önceliğidir (UN, 2020).

Bu yaman mücadeleden bahsederken, Olympe de Gauges'in adını anmadan geçmek haksızlık olacaktır. Fransız devriminden üç yıl sonra 1791 yılında Fransız Devrimi'nin toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki zafiyetlerine

karşılık yayınlanmasına  n ayak olduğu Kadın ve Yurttaş Hakları Bildirgesi, tüm bu yolculuğun temel yapı taşlarından biridir. 1789 Fransız Devrimi'nin kahramanlarından biri olan de Gouges, dönemin tanınmış simalarındandır. Kadınların ve erkeklerin yasa önünde eşit olmalarının mücadelesini veren bir kişi olarak bu amaçla, çeşitli kadın örgütlerini birleştirmiş ve cinsiyetlerin siyasi eşitlik taleplerini dile getirmiştir. De Gouges'un Kadın ve Yurttaş Hakları Bildirgesi'nde de yer alan en çarpıcı tezlerinden birisi, "Kadınların giyotine gitme hakları varsa, kürsüye çıkma hakları da olmalıdır!" tezidir. De Gouges'un "Kadın ve Yurttaş Hakları Bildirgesi'nde de yer alan en çarpıcı tezlerinden birisi, "kadınların giyotine gitme hakları varsa, kürsüye çıkma hakları'da olmalıdır!" tezidir. 'Kürsüye ıkma hakkını', 1793'deki Jakoben darbe sonrasında kullanmıştır. Ancak bu cesur hamlesi polemikleriyle mücadele ettiği Robespierre'in gazabına uğramasına neden olmuş ve kırk beş yıllık aralıksız mücadelesi Kasım 1793'te giyotinle son bulmuştur (Göztepe, 1996).

III. TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİNE ETKİ EDEN BAŞLICA FAKTÖRLER

Toplumun temelini oluşturan en k ek ve en güçlü sosyal birim olarak kabul edilen aile, toplumsal cinsiyet rollerinin, cinsiyet kimliklerinin ve eşitsizliklerin yeniden üretildiği ve geliştirildiği bir alandır (Bardakçı ve Oğlak, 2022). Toplumda korunması gereken kişiler arasında kadınlar da yer almaktadır.

Kadın-erkek eşitsizliği, dünyada ve yaşamın her alanında karşılaşılan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olgunun en temel nedeni ise ataerkil toplum yapısıdır. Ataerkillik, genel anlamda, kadın-erkek eşitsizliğini besleyen ve derinleştiren bir olgudur. Kadının ikincilleştirilmesi, genellikle biyolojisiyle ilişkilendirilse de, asıl neden toplumsal cinsiyet ve bunun oluşturduğu cinsiyet kalıplarıdır; bu kalıplar, kadına ve erkeğe atfedilen cinsiyet rollerini şekillendirir (Uçak, 2020). Toplumsal cinsiyet eşitliği sadece biyolojik farklılıklarla sınırlı bir kavram olmayıp, kadınlar ve erkekler arasındaki mevcut eşitsiz toplumsal konumlandırılmalarıyla da yakından ilgilidir. Bu kavramın temelinde, tarihsel ve toplumsal g ler nedeniyle ortaya çıkan ücret, eğitim, sağlık, karar alma gibi yaşamın çeşitli alanlarındaki eşitsizlikler yatmaktadır. Ne yazık ki bu eşitsizlikler genellikle kadınların aleyhine işlemekte ve toplumda birçok kanaldan beslenmektedir (Ecevit, 2021: 25). ocuk edebiyatı da dahil olmak üzere kültürün temsili, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin yeniden üretilmesinde ve meşrulaştırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Toplumsal cinsiyet, biyolojik bir olgudan ziyade sosyal bir yapıdır ve edebi eserler bu yapıyı pekiştirme gücüne sahiptir. ocuk kitaplarındaki oğlan-kız

ve erkek-kadın temsilleri aracılığıyla iletilen mesajlar, çocukların erkek veya kadın olmanın ne anlama geldiğine dair fikirlerine katkıda bulunmaktadır (Dean ve Mgrdichian, 2021). Ayrıca bu durum, toplumların dini, geleneksel yapılarına, felsefi, kültürel, sosyoekonomik yapılarına göre şekillenmekte, böylece nesilden nesle aktarılmaktadır. Ülkemizde, erkek çocukların isteklerine esnek ve hoşgörülü davranılırken kız çocuklarının talepleri din, töre, gelenek, güvenlik gibi gerekçeler ile kısıtlanmaktadır (Aydın, 2022). Öyle ki, bu kabul edilmiş dilimize deyim ve atasözleri ile yansımaktadır: “Kızı bırakırsan ya davulcuya kaçar (varır) ya zurnacıya” ya da “Kızını dövmeden dizini döver” örnekleri bu anlayışı vurgulamaktadır.

Toplumdaki örf, adet, gelenek, inanç yapısı ve din cinsiyete yönelik rollerinin ve toplumsal cinsiyete bakış açısının şekillenmesinde ve yeni kuşaklara aktarılmasında rol oynayan en önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir (Eroğlu ve İrdem, 2016). Din, etkin olduğu ölçüde her toplumda dolaylı ve dolaysız olarak aile yapısını, eğitim programlarını, hükümet politikalarını biçimlendirebilir. Toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri günümüzde birçok toplumda din adına meşru hale getirilerek, çoğu zaman dinin şartları gibi gösterilmeye çalışılmakta, bu nedenle kadınlar başta çalışma hayatı olmak üzere birçok alanda geri planda kalabilmekte ve bu durum toplumsal cinsiyet eşitsizliğine yol açmaktadır (Berktaş, 2006: 63-64).

Benzer şekilde medyada kadın haberleri bir başka önyargı nedenidir. Uçak (2020), kadınların kâğıt üstünde sahip oldukları sayısız hak ve özgürlüğün gündelik hayatta ne ile sınırlı olduğunu göstermek üzerine yaptığı incelemede; kadınların seçilen haberler ve enformasyon özellikleri nedeniyle zayıf ve etkisiz bireyler yerine bağımsız, güçlü ve etkin bireyler olarak temsil edilmesinin önemine vurgu yapılmaktadır. Aynı makalede, haberlerde özensiz dil kullanımı veya görsel unsurlar ile töre ve namus nedenleri ile işlenen cinayetlere adeta meşruiyet kazandırıldığını dile getirilmiştir.

Konunun medyadaki diğer önemli yansıması; TV dizilerindeki temsildir. Bu yolla, topluma yansıtılan roller kullanılarak, cinsiyetlere ilişkin olması gerekenler benimsetilmeye çalışılmaktadır. Bu şekilde toplumda kadınlar, üretilen bu kurgusal rollerle sınırlandırılmaktadır. Sonuçta, bu rollerle toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin üretilmesine ve pekiştirilmesine neden olmaktadır (Hoşaf ve Arslan, 2019). Televizyondaki kurgusal gerçekliğin izleyiciye aktarılması izleme süresiyle doğru orantılıdır. Maruz kalma süresi arttıkça kurgusal gerçeklik, günlük yaşam gerçekliklerinin yerine geçmektedir. TV içerikleri tarafından oluşturulan bilinçlilik ile özel tutum ve kanaat gelişimi amaçlanmamaktadır, aksine hayatın gerçekleriyle ilgili temel yargılama kıstasları insanların bilinçlerine işlenmektedir (Polat, 2019).

Medyadaki imgeler, gerçek yaşamın bir yansımasıdır. Ayrıca, bu roller üzerine izleyicilerin beklentilerini de göz önünde bulundurmak önemlidir. “Erkekler ve kadınlar, hangi davranışın erkeğe hangisinin kadına ait olduğunu çoğu zaman filmlerden, çizgi romanlardan ya da reklâmlardan öğrenirler” (Yılmaz ve Uluyağcı, 2007). Cinsiyet rolü klişelerine yönelik yapılan araştırmaların sıkça reklamcılık alanında yoğunlaştığı görülmektedir. Medya ürünü olarak reklâmlar, toplumda mevcut cinsiyet stereotiplerini kullanarak, yeni imgeler ve tanımlamalardan uzak, sosyal kabullere dayalı bir şekilde kurgulanmaktadır (Yavuz, 2007: 54). Kız ve erkek çocuklarının cinsiyet rollerinin temsil biçimi üzerine 4-10 yaş arasındaki 12 çocukla yapılan bir görüşmede, çocukların reklâmları “erkekçe” ve “kızca” olarak ayırt edebildikleri bulunmuştur (Ezmeci vd., 2017’den akt. Erbaş, 2019).

Bu gibi nedenlerden kaynaklanan toplumsal cinsiyet eşitsizliği halen devam etmektedir. Bu durumu tersine çevirmek, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri içinde Birleşmiş Milletler’in öncelikleri arasında belirtilmiştir.

IV. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFİ NO:5

İlk olarak 1945-1948 yılları arasında Birleşmiş Milletler Kadının Statüsü Komisyonu oluşturulmuştur. Bugün, bu komisyonun Birleşmiş Milletlere üye ülkelerin toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlayıcı yasal düzenlemelerinde çok önemli bir rol oynayan ve küresel kadın haklarının güçlenmesi için çalışan ilk mekanizma olduğunu söylenebilir (Ecevit, 2021). O günden bu yana farklı dönemlerde cinsiyet eşitliği odaklı birçok faaliyet organize edilmiş, konferanslar düzenlenmiştir. 1979 yılında BM Genel Kurulu’nda kabul edilen Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi önemli bir insan hakları sözleşmesidir. Bu sözleşme cinsiyet eşitsizliğini besleyen her türlü engelin ortadan kaldırılması için gerekli tedbirleri almak üzere taahhütte bulunmuşlardır.

25-27 Eylül 2015 tarihlerinde New York’ta gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Genel Kurulu sırasında kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, 2030 yılına kadar “herkes için daha iyi ve daha sürdürülebilir bir geleceğe ulaşmak için plan” olarak tasarlanmış 17 küresel hedeften oluşmaktadır. Bu hedefler, yoksulluk, eşitsizlik, iklim değişikliği, çevresel bozulma, barış ve adalet gibi birbirine bağlı çok çeşitli konuları kapsamaktadır. Bu kapsam “dünyamızı dönüştürme” ve “kimseyi geride bırakmama” taahhüdünü içermektedir (Eden ve Wagstaff, 2021; Kim, 2017). Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, hiç kimsenin geride bırakılmayacağı önemli zorlukların mevcut olduğu durumlarda harekete geçmek,

yoksulluğun her türlüünü sona erdirmek için önlem almak, eşitsizlikler ve iklim değişikliği ile savaşmak için küresel bir ortaklığa rehberlik etmek üzere tasarlanmıştır. Bu geniş amaçların gerçekleştirilmesi, devletler, firmalar, sivil toplum kuruluşları ve kişiler arasında sosyal ve çevre dostu bir çevre için ortaklık kurulmasını gerektirmektedir.

İnsanoğlunun karşılaştığı zorlukları ele almak için kullanılan ve BM Genel Kurulu'nun 193 üye ülkesi tarafından Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin bir parçası olarak kabul edilen bu hedeflerden biri de Toplumsal Cinsiyet Eşitliği'dir. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) bu hedefleri uygulamaya yönelik politika ve fonlarına rehberlik edecektir (Sharma ve Chawla, 2021). BM, cinsiyet eşitliğini tüm Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri için doğal bir katalizör olarak vurgulamaktadır (Cameron ve Campa, 2023). Toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik birçok çalışma Birleşmiş Milletler tarafından belirlenmiş bu yaklaşımı kapsamaktadır.

Hedef 5'in temel amacı kadınları ve kız çocuklarını tam potansiyellerine ulaşmaları için güçlendirmektir. Bu yolda zararlı uygulamalar da dahil olmak üzere, onlara yönelik her türlü ayrımcılık ve şiddetin ortadan kaldırılması için çalışılacaktır. Böylece cinsel sağlık, üreme sağlığı ve üreme hakları için her türlü fırsata sahip olmaları; ücretsiz çalışmalarının karşılığını almaları, üretken kaynaklara tam erişimlerinin olması ve siyasi, ekonomik ve kamusal hayata erkeklerle eşit katılımlarının sağlanması amaçlanmaktadır (UN, 2016).

Bu başlık altındaki hedefler değerlendirilmesi için aşağıdaki gelişim göstergeleri ile takip edilmektedir (UN, 2016):

- Kız çocukları ve kadınlara yönelik her türlü ayrımcılığın her yerde sona erdirilmesi,
- Özel ve kamuya yönelik alanlarda kız çocukları ve kadınlara yönelik, kadın ticareti ve cinsel istismar olmak üzere her türlü istismarı kapsayan şiddetin her çeşidinin ortadan kaldırılması,
- Erken yaşta zorla evlendirme gibi bütün zararlı uygulamaların ortadan kaldırılması,
- Ücretsiz bakım ve ev işleri ile ilgili kamu hizmetlerinin, altyapı ve sosyal koruma politikalarının sağlanması ve hane ile aile içindeki sorumlulukların ulusal düzeyde uygun bir şekilde paylaşılmasının geliştirilmesi yoluyla bu alandaki tanınma ve değer görmenin sağlanması.

- Uluslararası Nüfus ve Kalkınma Konferansı Eylem Programı, Pekin Eylem Platformu ve bunların gözden geçirme konferansları sonucunda elde edilen veri ve raporlara dayanarak, üreme sağlığı ve cinsel sağlık haklarına evrensel erişimin sağlanması.
- Kadınların ekonomik açıdan kaynaklara erişim, toprak ve diğer mülk türlerine sahip olma, bunlar üzerinde denetim kurabilme, finansal hizmetler ve miras gibi konularda ulusal yasalara uygun olarak eşit haklara sahip olmalarını sağlamak amacıyla bir takım reformlar yapılması.
- Kadınların güçlenmesini ilerletmek için, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri gibi etkinleştirme teknolojilerinin kullanımının artırılması.
- Toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmek ve kız çocukları ve kadınların her platformda güçlenmesini sağlamak için, istikrarlı politikaların ve yasal olarak uygulanabilir mevzuatların kabul edilmesi ve güçlendirilmesi.

İnsanlığın yarısına aynı fırsatlar tanınmadığı, aynı hakların verilmediği potansiyeli kullanmadığımız koşullar altında doğal olarak sürdürülebilir kalkınmadan bahsedilebilmesi mümkün değildir. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin bütünsel ve birbirine bağlı yapısı, sürdürülebilir kalkınmaya gerçek anlamıyla ulaşılabilmesi için toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın ve kız çocuklarının güçlenmesinin vazgeçilemez önemde olduğunu vurgulamaktadır. Belirlenmiş olan toplumsal cinsiyet eşitliği hedefi hem başlı başına bir hedef hem de diğer hedefleri destekleyen alt hedeflerden biri olarak göze çarpmaktadır. Amaç 1 (yoksulluğa son), Amaç 2 (açlığa son), Amaç 3 (sağlık ve refah), Amaç 4 (kaliteli eğitim), Amaç 8 (istihdam ve ekonomik büyüme), Amaç 9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı), Amaç 10 (eşitsizliklerin azaltılması), Amaç 11 (sürdürülebilir şehirler ve topluluklar), Amaç 16 (sulh ve adalet) ve Amaç 17 (uygulama araçları) gibi sürdürülebilir kalkınma amaçları, Amaç 5 (toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve tüm kadınlar ile kız çocuklarını güçlendirme) ile güçlü etkileşime sahiptir (Başev, 2024). Tüm kalkınma hedeflerine ulaşmak ve sorunların kaldırılmasına yardımcı olmak için dünyadaki iş gücünün sadece yarısına güvenmek ekonomik açıdan yeterli verimi gösterememektedir (Kim, 2017).

Cinsiyete dayalı eşitsizliklerin büyüklüğünü ölçmek ve yıllar içerisindeki değişiminin takip etmek için 2006 yılından beri her yıl Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından Küresel Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi (Global Gender Gap Index) yayımlanmaktadır. İlk yayınlandığı 2006 yılından bu yana hesaplama metodunu değiştirmedeği için karşılaştırılabilir

bir ölçüm aracı olarak endeks, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini yansıtmak, ülkelerin yıllar içinde bu yolculukta aldıkları yolu ve birbirileri karşısındaki durumlarını görmek için kullanılabilir bir ölçüm aracıdır.

V. KÜRESEL CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ ENDEKSİ

Dünya Ekonomik Forumu tarafından, aşağıdaki dört temel boyut üzerinden toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerin boyutunu ölçmekte ve zaman içinde bu farkların kapatılmasına yönelik gelişimi takip etmek amacıyla hesaplanmaktadır. Ekonomi, eğitim, sağlık ve siyasette cinsiyete dayalı boşlukları ölçerek; küresel boyutta kadınlara yönelik ayrımcılığı yansıtmaktadır (Cameron ve Campa, 2023):

- Ekonomik Katılım ve Fırsat
- Eğitimsel Kazanımlar
- Sağlık ve Sağlıklı Yaşam Beklentisi
- Politik Güçlendirme

Bu rapor, Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini ilerletmeyi amaçlamaktadır ve politikacılar, politika yapımcılar, sivil toplum kuruluşları ve işverenler için bir eylem taahhüdü olarak ortaya çıkmıştır. Buradaki amaç, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin yeni norm haline gelmesini ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğine karşı sürdürülebilir ve kalıcı iddialı eylemlere ulaşma yolunda tüm paydaşlar tarafından benimsenmesini sağlamaktır. Bu nedenle, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine yönelik eylem planlarının oluşturulması ve başlatılması ve tüm dünyada tutarlı ve küresel stratejilere ve etkili uygulamalara sahip olunması gerekmektedir. Bu konudaki son adım ise toplumsal cinsiyet eşitsizliği konusunda kaydedilen ilerleme ve durumun güncel tutulması ve raporlanmasıdır (WEF, 2022).

Bu dört boyuttaki gelişimler performans göstergeleri ile takip edilmektedir. Ekonomik katılım ve fırsat başlığı altında; işgücüne katılım oranı, benzeri işleri için ücret eşitliği, profesyonel ve teknik çalışanların oranı, tahmini kazanılan gelir, üst düzey yetkililer ve yöneticilerin oranı göstergeleri takip edilir. Eğitimsel kazanımlar için okuma yazma oranı, ilköğretime kayıt oranı, orta öğretime kayıt oranı ve yüksek öğretime kayıt oranı göstergeleri belirlenmiştir. Sağlık ve sağlıklı yaşam beklentisi altında doğumda cinsiyet oranı ve sağlıklı yaşam beklentisi izlenirken, politik güçlendirme boyutu için ise parlamentodaki/ meclisteki kadınların oranı, bakanlık pozisyonundaki kadınların oranı ve kadın/erkek devlet başkanı olan yıllar kıyaslanmaktadır (Tutar ve Kalaycı, 2022).

Ülkemizde, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kaldırılması konusunda 2000’li yıllardan sonra büyük ilerlemeler kaydedilmiş olmakla birlikte, bu alanda iyi noktada olduğunu söylemek oldukça güçtür (UNFPA Türkiye akt. Bardakçı ve Oğlak, 2022). İlk yayınlandığı 2006 yılında 115 ülke arasında 105. sırada yer alırken, 2021 yılında 156 ülke arasında 133. sırada yer aldığı görülmektedir (Bardakçı ve Oğlak, 2022). Sıralama 2022 yılında 146 ülke arasında 124. sırada yer alırken, 2024 yılı raporunda ortalama sonuçta 3 sıra geri gelerek 127. olarak görülmektedir (WEF, 2022 ve 2024). Rapor ayrıca, ülkeleri sekiz ayrı coğrafi bölgeye ayırarak değerlendirme olanağı da sunmaktadır. Türkiye, Avrupa grubunda yer almaktadır. İzlanda, Finlandiya ve Norveç bölge içindeki 10 ülkenin karşılaştırmasında en üst sıralarda iken, Macaristan, Çekya ve Türkiye en alt sıralarda yer almaktadır (WEF, 2024).

Sadece son rapordaki (WEF, 2024) dört boyuta göre Türkiye’nin durumu farklılık göstermektedir. Ekonomik katılım ve fırsatlar boyutunda 133., eğitimsel kazanımlar boyutunda 90., sağlık ve sağlıklı yaşam beklentisi boyutunda 98. ve son olarak siyasi güçlenme boyutunda 114. olduğu raporlanmıştır. Yine bölge ülkeleri ile kıyaslandığında, Türkiye, ekonomik katılım ve fırsatlar başlığında eşitlikten en uzak olan ülke durumundadır. Bu noktadan bakıldığında, kadınlara sağlanan ekonomik katılım ve fırsatlar konusunda görünen görünmeyen bariyerlere odaklanılması için verilecek her çabanın anlamlı katkısı olacağı söylenebilir.

Yine aynı raporda (WEF, 2024), Türkiye’nin gerisinde gözüken ülkeler, Fiji, Hindistan, Katar, Kuveyt, Maldivler, Lübnan, Benin, Mısır, Umman, Fas, Nijer, Cezayir, Demokratik Kongo, Mali, Gine, İran, Çad, Pakistan ve Sudan olarak sıralanmaktadır.

Ekonominin ilerlemeye devam etmesi için kadınların iş hayatına daha fazla katılması ve önemli roller üstlenmesi şarttır. Bu amaçla, önyargılara dayalı engeller tamamen ortadan kaldırılmalı ve kadınların ekonomik hayata katılması teşvik edilmelidir. Hesaba katılan göstergeler göz önünde bulundurularak, daha fazla kadını işgücüne katılmasını sağlayacak yapısal teşvik tedbirleri alınmalı, ücret eşitliğinin, kadın teknik personelin ve yöneticilerin desteklenmesine yönelik politikalar zenginleştirilmelidir. Bu bağlamda hem yasal düzenlemeler oluşturulmalıdır hem de şirket düzeyinde iyi örnekler yaygınlaştırılmalıdır.

VI. CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİNE YÖNELİK KURUMSAL STRATEJİLER

Günümüzde, çeşitlilik ve kapsayıcılık perspektifi kurumların sürdürülebilirlik stratejilerinin sosyal ve toplumsal boyutunda da giderek daha fazla önem kazanırken, birçok kurumun sürdürülebilirlik vizyonlarında cinsiyet eşitliğinin yer aldığı görülmektedir (PwC, 2022).

CEİD (Cinsiyet Eşitsizliği İzleme Derneği) tarafından hazırlanan 2021-2022 raporuna göre, çalışma hakkı değerlendirildiğinde, erişim ve katılım biçimleri bakımından cinsiyetler arasında derin eşitsizlikler görülmektedir. Bu durum, Türkiye'nin 36 ülke arasında sonuncu sırada yer almasına yol açmıştır. İşgücüne katılım, oranlarında cinsiyet açığı oranının yüksek olması ve erken çocukluk eğitime kayıtlılık oranı bakımından OECD ortalamasının çok altında yer alan Türkiye, Meksika ve Güney Kore ile birlikte en düşük üç skora sahip üç ülkeden biridir. TÜİK (2021) iş gücü verilerine göre Türkiye'de erkeklerin iş gücüne katılım oranı %71 iken kadınların iş gücüne katılım oranı ise sadece %33 gözükmektedir. Ayrıca 2020 yılında Türkiye özelinde ILO tarafından yürütülen araştırmaya göre Türkiye'de cinsiyete dayalı ücret farkı %15,6 olarak gözükmektedir.

Cinsiyet eşitsizliği, toplumsal ve ekonomik kalkınmanın önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Kurumsal stratejiler, kadınların ve erkeklerin eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamak için kritik bir rol oynamaktadır. İş dünyasında, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimini artırmak, maaş eşitsizliklerini gidermek ve çalışma koşullarında adaleti sağlamak, bu stratejilerin temel hedeflerindedir. Ayrıca, toplumsal cinsiyet duyarlılığı eğitimleri ve cinsiyet dengesi politikalarının benimsenmesi, kurumların, cinsiyet eşitliğini teşvik eden adımları arasında yer almaktadır. Cinsiyet eşitsizliğine yönelik kurumsal stratejiler, adil ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmanın yanında kurumların performansını ve itibarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Bu kronik konu, sadece ülkemizin değil aşağıdaki örneklerde görüleceği üzere tüm ülkelerin gündemi olan bir sorundur. Onlarca yıllık toplumsal cinsiyet eşitliği araştırmalarına ve aktivizmine rağmen, toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmeye yönelik kapsayıcı iş yeri yaklaşımlarıyla ilgili yeterli sayıda inceleme yapılmamıştır (Townsend vd., 2015). Bu sorunu aşmak, şartları iyileştirmek, olumsuz algıyı yıkmak adına kurum seviyesinde başarılı olan tüm uygulamalar yaygınlaştırılarak hayata geçirilmelidir. Güncel literatürde yer alan bazı örnekleri ele almak bundan sonraki odaklı çalışmalarda uygulamacıların strateji planını kolaylaştıracaktır.

Towns ve arkadaşları tarafından 2015 yılında yapılan araştırmada, kurumsal düzeyde toplumsal cinsiyet eşitliği için standartlaştırılmış bir çerçeve uygulamanın faydası için Avustralya Hükümeti İşyeri Cinsiyet Eşitliği Ajansı (WGEA) tarafından ortaya konulan cinsiyet strateji araç kiti üzerinde durulmuştur. Toplumsal cinsiyet eşitliği yol haritasına dayanan bu araç, yolculuğu bir kuruluşun işyerinde toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik sürdürülebilir, stratejik bir yaklaşıma doğru bir dizi aşama boyunca ilerlemek olarak kavramsallaştırmaktadır. WGEA'nın belirlediği odak alanları, süreci daha kapsayıcı ve etkili hale getirmek için paydaş katılımının sağlanması, kurum içinde dönüşümün sağlanması için rol model liderlik sorumluluğu, kurumun iş hedeflerine uygun cinsiyet eşitliği stratejisi ve iş örneği geliştirmek, ilerlemenin izlenmesi için metriklerin belirlenmesi ve raporlanması, cinsiyet eşitliğini teşvik eden politika ve süreçlerin uygulanması, dengeli bir cinsiyet kompozisyonu sağlamak ve cinsiyet ücret eşitliğini ele almak, esnek çalışma düzenlemeleri sunmak, güçlü bir yetenek hattı geliştirmek, yöneticilerin konuyu sahiplenmelerini sağlamak ve paralelinde kapsayıcı kurum kültürü geliştirmek olarak belirtilmiştir (Towns vd., 2015). Bu noktada, 2024 Global Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi çalışmasında Doğu Asya ve Pasifik bölgesinde yer alan Avustralya'nın genel sıralamada yerinin 146 ülke arasında 24. sıraya yerleşmiş, bir önceki yıla göre 2 basamak yukarı çıkmıştır (WEF, 2024).

Laursen ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan araştırmada, bilim ve eğitim alanlarında kadın temsiliyetinin erkekler kadar yaygın olmamasının nedenleri tartışılmakta ve soruna karşılık çözüm önerileri sunulmaktadır. Bu durumun kadınların fikirlerinin ve icatlarının kaçırılması anlamında risk olarak belirtmektedirler. Bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarına daha fazla kadını dahil etmek için önyargıları düzeltmemiz, okullarda ve işyerlerinde değişiklikler yapmamız gerektiğini öne sürmektedirler. Bu amaçla 13 alan başlığından oluşan yapı, kültür ve uygulamalara dokunan bir değişim stratejisi araç kiti (ADVANCE) önerilmektedir. Bu alanlar arasında fakültelerin profesyonel gelişimi, bireysel fakülte hibeleri, mentorluk ve network oluşturma faaliyetleri, kurum içi liderlerin bu konu özelinde geliştirilmesi, kapsayıcı işe alma ve işe alma politikaları, eşitlikçi görev süresi ve terfi politikaları, güçlendirilmiş hesap verebilirlik yapısı, esnek çalışma düzenlemeleri, aile dostu uygulamalar (kreş, emzirme alanları vb.), çift kariyerli çiftler için destek, çalışma ikliminin iyileştirilmesi, farkındalığı arttırmak için başarılı kadın akademisyenleri ziyaret etmek, kadınlar ve kadın sorunları için daha fazla görünürlük sağlamak bulunmaktadır. 2023 Global Cinsiyet Eşitsizliği Endeksine göre ABD'nin sıralamadaki yeri ekonomik katılım ve fırsat başlığı altında 21 iken, eğitimsel kazanımlar sırası 59 olarak görülmektedir (WEF, 2023).

2018 Global Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi raporunda ilgi çekici ülkelerden biri de Malezya'dır. Eğitimsel kazanımlar başlığı altında en yüksek puan ile birinciliği paylaşan bu ülke, ekonomik katılım ve fırsat başlığında ise 84., politik güçlendirme başlığında ise 131. sırada gözükmektedir (WEF, 2018). Bu sıralama, kadınlara eğitimde sağlanan eşitlik kadar iş hayatında ve politik yaşamda ön plana çıkma fırsatının olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Malezya 2018'de kadınlar yasa koyucu, üst düzey yetkili ve yönetici olarak %22,2 oranında yer alırken, erkekler aynı alanda %77,8 oranında yer almıştır (Zainol, 2019). Bu rapordan bir yıl sonra Zainol ve arkadaşları (2019) tarafından Malezya'da altı eyalette yapılan çalışmada, işyerinde cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesinde önerilen dört uygulama başlığı belirlenmiştir: cinsel taciz, yönetimde toplumsal cinsiyet dengesi, aile dostu çalışma uygulamaları ve iş güvencesinin uygulanması.

Bir başka araştırma, Pittsburgh Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde, Tıp Bilimcisi Eğitim Programı dördüncü sınıf doktora öğrencileri kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırma, akademik tıpta, özellikle hekimlik-bilim eğitimi alanlar arasında devam eden cinsiyet eşitsizliklerini vurgulamayı amaçlamakta ve kursiyerler için cinsiyet eşitliği ve daha iyi iş-yaşam entegrasyonu sağlamak için stratejiler önermektedir. Bu stratejiler, bir stajyerin hayatının iş, araştırma ve aile gibi farklı bölümlerine yardımcı olacak mentorluk, stajyerlere ve öğretim üyelerine, özellikle bilinçsiz önyargıları ve cinsiyet eşitsizliklerini tanımada ve ele almada birbirlerini nasıl destekleyeceklerini öğretmeyi ve işyerini herkes için daha adil hale getirmeyi amaçlayan dostluk programı, kursiyerleri kariyerlerine daha iyi hazırlamak için liderlik, müzakere ve iş-yaşam dengesi gibi klinik veya araştırma çalışmalarıyla doğrudan ilgili olmayan becerilerle donatmak için tasarlanmış eğitim programı, kurum içinde çocuk bakımı ve aile dostu politikalar ve eğitim programlarındaki çeşitliliği desteklemek için sağlanacak finansal teşviklerdir (Ghosh-Choudhary vd., 2022).

Güney Afrika kamu hizmetlerinde, toplumsal cinsiyet eşitliğinin (odak) uygulanmasını engelleyen faktörlerin incelendiği bir başka çalışmanın sonucunda, toplumsal cinsiyet eşitliğinin hayata geçirilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin tüm kurumsal ve departman süreçleri, yapıları, stratejileri ve politika çerçeveleri ile uyumlu hale getirilmesini ve her bir kamu hizmeti departmanında en üst düzeyde yönlendirilmesini sağlamak için siyasi ve idari iradenin gereksinimi vurgulanmaktadır. Bu amaçla, yöneticilerin, kamu hizmetinde toplumsal cinsiyet eşitliğini talep eden çeşitli küresel, bölgesel ve ulusal taahhütlerin uygulanmasına yönelik eylem planlarını hazırlamaları ve uygulamaya almaları önerilmektedir. Bunun yanında, kurum içi forum ve çalıştaylarla toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik bilgi ve farkındalık

seviyesinin arttırılması, tüm seviyedeki yöneticilerin toplumsal cinsiyetin ana akımlaştırılması konulu kısa kurslara katılımlarının sağlanması, bölüm yöneticilerinin kadın çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemeleri ve onlara daha iyi kariyer seçenekleri için yetkinliklerini geliştirme fırsatları tanınmaları, kamu hizmetlerinde İK süreçlerinin toplumsal cinsiyet temelinde ele alınması, işe alma ve seçme, kariyer gelişimi ve İK'nın eğitim ve gelişim boyutlarında kadınlara adil ve eşit fırsatlar tanınması, toplumsal cinsiyet eşitliği süreçlerinin ve yapılarının kurulması, iş süreçler ile birleştirilmesi ve etkin bir şekilde işlemesinin sağlanması ve son olarak tüm bu çabaların izlenmesi ve raporlanması önerilmektedir (Vyas-Doorgapersad vd., 2020). Aynı yıl yayınlanan Global Cinsiyet Eşitsizliği Endeksinde genel sıralamada 17. olan Güney Afrika, ekonomik katılım ve fırsat kategorisinde 92. sıradadır (WEF, 2020). 2023 sıralamasında (WEF, 2023) ilerleme kaydederek aynı kategoride 81. sıraya yükseldiği görülmektedir.

Global Cinsiyet Eşitsizliği raporunda Avustralya gibi Doğu Asya ve Pasifik gurubunda yer alan Myanmar'ın ekonomik katılım ve fırsat kategorisinde 146 ülke arasında 113. sıradadır (WEF, 2023). Thida ve arkadaşları (2023), Myanmar'da bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarındaki işgücünde cinsiyet eşitliği konusunu ele aldıkları çalışmada; ülkedeki güvenlik sorunlarının kadınları daha fazla etkilediği, profesyonel ağlara erişimde zorluk yaşadıklarını, teknoloji endüstrisindeki erkek egemen ortamın kadınlar açısından dezavantaja neden olduğunu ve mesleki gelişimi engellediğini ele almışlardır. Bunlara karşılık toplumsal cinsiyet eşitliğini aktif bir şekilde teşvik edilmesi, destek sistemleri aracılığıyla kadınların güçlendirilmesi ve güvenliğin sağlanması, mentorluk ve eğitim ile entegrasyon sorunlarının ortadan kaldırılması ve sürekli gelişimin nnn açılması önerilmektedir (Thida vd., 2023).

Du (2024), mevcut literatüre ve araştırmalara dayanan çalışmasında, işyerlerinde toplumsal cinsiyet eşitsizliğine neden olan faktörleri belirlemeyi ve bunları ortadan kaldıracak ortamı sağlamak için olası stratejileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Belirlenen faktörlere karşı önerilen stratejiler; cinsiyet farklılıklarına sayđı duyan bir işyeri ortamı yaratmak için toplumsal cinsiyet önyargıları hakkında farkındalığı arttırmaya yönelik eğitim programlarını ve cinsiyet ayrımı gözetmeyen işe alma ve terfi kriterlerinin belirlenmesi, şeffaf ve objektif ücret skalaları ve performans değerlendirme kriterleri uygulayarak cinsiyete bağlı ücret farkının ortadan kaldırılması, iş ve aile sorumluluklarını dengeleme konusunda uzaktan çalışma, esnek programlar ve ebeveyn izni politikalarının hayata geçirilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğine değer veren ve destekleyen bir işyeri kültürü oluşturmak için farklı bakış açılarını arayan ve tüm çalışanlar için bir aidiyet duygusu

yaratan kapsayıcı bir liderlik ortaya konulması, genel olarak toplumsal cinsiyet önyargılarının ortadan kaldırılmasını taahhüt eden bir kurum kültürü oluşturulması olarak ifade edilmiştir (Du, 2024).

Ele alınan örnek çalışmalar, uzun çabalara rağmen hala dünyanın birçok ülkesinde, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin, işyerlerinde ücretlerde adaletsizlik, eşit olmayan terfi fırsatları ve liderlik rollerinde yetersiz temsil, işe alma ve terfi konularında göz ardı edilmesi, bilim, teknoloji konularında negatif önyargılar gibi farklı şekillerde ortaya çıkan oldukça yaygın bir sorun olmaya devam etmektedir. Son yıllardaki önemli ilerlemeler inkâr edilemez, ancak hala çok sayıda engel kadınların yüksek etkili alanlara tam katılımını ve temsilini engellemektedir (Bahadori, 2023).

Türkiye'deki şirketlerde toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik stratejiler / uygulamalar konusunda çok fazla literatür çalışmasına rastlanamamakla birlikte, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı (TESEV), PERYÖN, Cinsiyet Eşitliği İzleme Derneği (CEİD) gibi birçok sivil toplum kuruluşunun, bu önemli konuda çalışmalar ortaya koyduğu görülmektedir. Bu çalışmaların bütünsel bakış açısı ile değerlendirilmesi ve ayakları yere basan kurumsal politikalar ile stratejik dönüşüm planlarına evrilmesi gerekmektedir. Başarılı diğer iyi örneklerin uyguladıkları modeller ve stratejiler, yaşadıkları deneyimler bu yola çıkacak firmalar için önemli avantajlar sağlayacaktır.

VI. FIRSATI EŞİTLE YÖNETİMİ ÇEŞİTLE PROJESİ

Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD) tarafından liderliği üstlenilen ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) tarafından desteklenen FEYÇ (Fırsatı Eşitle Yönetimi Çeşitle) projesi sanayide toplumsal cinsiyet eşitliğini arttırmak adına sistematik ve sürdürülebilir bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortak niyet beyanı yönergesinde “Bir kişinin bile cinsiyetinden, dilinden, dininden veya milliyetinden dolayı ayrımcılığa maruz kalmasına göz yummuyor; eşitliği önemsiyor ve öncelik veriyoruz” temel ilkesi ile yola çıkılmıştır.

Proje ile TAYSAD üyesi şirketlerin toplumsal cinsiyet eşitliği odağını arttırmak; toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı politikalar ve uygulamalar geliştirmelerini desteklemek; başta sahada çalışanlar olmak üzere, kadın istihdam oranını artıracak teorik ve pratik çalışmaları desteklemek; iletişim stratejisiyle projeye katılan şirketlerin rol model olmasını sağlayarak diğer şirketler için değişim motivasyonunu yaratmak hedeflenmektedir (TAYSAD, 2022)

Sektörel istihdam verilerin derlenmesi, sektörde cinsiyet eşitliği anket çalışması ve paydaşlarla derinlemesine görüşmelerden oluşan üç adımlı bir mevcut durum değerlendirmesi yapılmıştır. Anket çalışması için araştırma örneklemini mevcut 480 üye firmadan 112 kuruluş katkı sağlamıştır. Görüşmeler uluslararası firma, sivil toplum kuruluşu, özel sektör temsilcileri gibi farklı paydaşlarla, mevcut duruma dair algılar, iyi örnekler ve başarı kriterleri, gelecek tahayyülleri ve paydaş angajmanı başlıkları altında yapılmıştır (TAYSAD, 2022).

Değerlendirmenin belli başlı sonuçları şu şekildedir (TAYSAD, 2022):

- Şirketlerin büyük çoğunluğu toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik çalışmaların olumlu karşılanacağını ifade etmiş olsa da bu konuda belirli çalışmaları olanların oranı %47'dir
- Fırsat eşitliği ve eşit işe eşit ücret politikaları şirketlerin %80'inden fazlasında mevcut görünmektedir
- Cinsel şiddete yönelik farkındalık çalışmaları düşüktür
- Kadın çalışan sayısını artırmak ve daha fazla kadının terfi alması da şirketlerin daha az gündemindedir
- İşe alım süreçlerinde hala şirketlerin %36'sı ilanlarında cinsiyet tercihlerini belirtmektedir
- Anne olan çalışanlar için kreş-bakım desteği ise şirketlerin %71'nde mevcut değildir.

Bu tespitlerden yola çıkarak, araştırmaya katılan üye şirketlerin toplumsal cinsiyet eşitliğine dair algıları olumlu olsa da halen kimi önyargılar harekete geçilmesine engel olmaktadır. Yapılan bir diğer tespit ise iş dünyasında kadınların üst düzey pozisyonlara erişememesi, ücret eşitsizliği, cam tavan gibi sendromların toplumsal algılardan kaynaklanmasıdır. Aynı zamanda bu yaklaşımın sonucu olarak kadınların inisiyatif almak istememesi, özgüven eksikliği yaşaması söz konusudur.

VIII. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Toplumsal cinsiyet eşitliği konusu sadece bir sürdürülebilir kalkınma hedefi değildir. Üretimi artıran, verimlilik sağlayan ve gelecek nesillerin üzerine inşa edileceği bir mesnet olarak diğer kalkınma hedefleriyle ilişkilendirmiştir. Ancak çok uzun ve zahmetli mücadelelerin sonucunda gelinen nokta ile hedef seviye arasında devam eden büyük bir açıklık görünmektedir.

Küresel cinsiyet eşitsizliği endeksi verileri göz önüne alındığında Türkiye için bu konunun önemli olduğu aşikardır. 2024 yılında yayınlanan rapora

göre Türkiye'nin yeri genel puanda 127, ekonomik katılım ve fırsatlar başlığı altında 146 ülke arasında 133. sıradadır (WEF, 2024). Bu durum, açıkça farklı bir şeyler yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Soruna yaklaşım mantığını değiştirmek ve toplumsal cinsiyet eşitliğini kalkınmanın ve istikrarlı bir geleceğin temeli olarak konuşmaya başlamak, bu alandaki çalışmalarını hızlandırmak, iyi örnekleri yaygınlaştırmak gerekmektedir.

Kurum seviyesinde bu durumu yaratan ana faktörleri ortadan kaldırmak, yönetim desteği ile paydaşları bilinçlendirmek, ön yargıların değişmesine yönelik farkındalık yaratmak ile mümkün görünmektedir. Bu yolculukta edinilen deneyimler kıymetlidir. Otomotiv sektörü gibi erkek egemen bir endüstride “Fırsatı Eşitle Yönetimi Çeşitle” projesinde mentorluk hizmeti ve edinilen kazanımlar, diğer firmalar için ilham verici fırsatlar sunmaktadır.

İlerleyen zamanlarda daha fazla firmanın katılımı ile bu proje daha zengin veri altyapısı ve network sağlayacağı görülmektedir. Bu konu ile ilerde ilgilenecek araştırmacıların, FEYÇ projesine katılan firmaların ayrı ayrı uygulama deneyimlerini irdelemeleri, başarılı olanlar ile başarısız olanları analiz etmeleri önerilebilir. Böylece uygulamacı iş liderleri için kapsamlı alternatif strateji modelleri ortaya konulabilecektir.

Kaynakça

- Aydın, L. (2022). Ortaöğretim tarih öğretim programları ve ders kitaplarının toplumsal cinsiyet eşitliği açısından incelenmesi ve değerlendirilmesi. XVIII. Türk Tarih Kongresi, 1-5 Ekim 2022, VII, 397-420.
- Bahadori, N. (2023). Insights about the barriers to achieve gender equality in the decision-making roles and power positions (No. 6/23).
- Bardakçı, Ş. & Oğlak, S. (2022). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği endeksi ve Türkiye. *Toplumsal Politika Dergisi*, 3(1), 71-90.
- Başev, S. E. (2024). Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Küresel Amaçları Çerçevesinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İncelenmesi Vaka Analizi: “Beko Kadının İşi, Gücü!” Reklamı. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(3), 224-235.
- Berktaş, F. (2006). *Tarihin Cinsiyeti*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Cameran, M., & Campa, D. (2023). Gender equality in the workplace and market performance: a preliminary analysis from France. *International Journal of Corporate Governance*, 13(3), 260-276. doi:10.1504/IJCG.2023.10054866
- CEİD (2022). *Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini İzleme Raporu*.
- Dean, D. J., & Mgrdichian, L. (2021). History of Empowerment: How Far Have We Come?. *Exploring Gender at Work: Multiple Perspectives*, 3-24.
- Du, J. (2024). Advancing gender equality in the workplace: Challenges, strategies, and the way forward. *Journal of Theory and Practice of Social Science*, 4(04), 46-50.
- Ecevit, Y. (2021). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Temel Kavramları*.
- Eden, L., & Wagstaff, M. F. (2021). Evidence-based policymaking and the wicked problem of SDG 5 gender equality. *Journal of International Business Policy*, 4, 28-57. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00054-w>
- Erbaş, S. (2019). Küçük zihinlere yerleştirilen toplumsal cinsiyet rolleri. *Mavi Atlas*, 7(1), 185-210.
- Eroğlu, F. ve İrdem, Ş. (2016). Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ve Yönetim Kademelerindeki Yansımaları. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 3(2), 11-35.
- Ghosh-Choudhary, S., Carleton, N., Flynn, J. L., & Kliment, C. R. (2022). Strategies for Achieving Gender Equity and Work–Life Integration in Physician–Scientist Training. *Academic Medicine*, 97(4), 492-496.
- Göztepe, E. (1996). Kadının ve Yurttaşın Haklar Bildirgesi. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 45(1).
- Hoşaf, N., & ARSLAN, E. (2019). Kadın milletvekili adaylarının basında temsili (7 Haziran 2015 ve 1 Kasım 2015 Genel Seçimleri). *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (31), 444-470.

- ILO (2020). Cinsiyete Dayalı Ücret Farkının Ölçümü Türkiye Uygulaması
- Kim, E. M. (2017). Gender and the Sustainable Development Goals. *Global Social Policy: An Interdisciplinary Journal of Public Policy and Social Development*, 17(2), 239–244. doi:10.1177/1468018117703444
- Laursen, S.L., Austin A.E., Soto M. & Martinez D. (2015). Advancing the Agenda for Gender Equity, Change: *The Magazine of Higher Learning*, 47:4, 16-24, DOI: 10.1080/00091383.2015.1053767
- Polat, H. (2019). Medyada kadın ve temsil biçimi: TV dizileri üzerinden bir tartışma. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 77-96.
- PwC, Türkiye (2022). Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliği. <https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/handle/1/2131> (ET:17.06.2024)
- Sharma, R. R., & Chawla, S. (2021). Gender equality & gender equity: strategies for bridging the gender gap in the corporate world. *Exploring Gender at Work: Multiple Perspectives*, 197-212.
- Taysad (2022). Otomotiv Tedarik Sektöründe Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Projesi Araştırma Raporu. <https://www.taysad.org.tr/tr/kurumsal-sosyal-sorumluluk/-feyc/proje-brosuru> (ET:19.06.2024)
- The World Economic Forum (WEF). (2018). Global Gender Gap Report 2019. ET: 18.06.2024, <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2018/>
- The World Economic Forum (WEF). (2020). Global Gender Gap Report 2020. ET: 18.06.2024, <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2020/>
- The World Economic Forum (WEF). (2022). Global Gender Gap Report 2022. ET: 18.06.2024, <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>
- The World Economic Forum (WEF). (2023). Global Gender Gap Report 2023. ET: 18.06.2024, <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>
- The World Economic Forum (WEF). (2024). Global Gender Gap Report 2024. ET: 18.06.2024, <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>
- Thida, M., Landi, A., & Thwe, K. Z. (2023). Gender Equality in STEM Workforce: A Survey-Based Approach. In *2023 8th International STEM Education Conference (iSTEM-Ed)* (pp. 1-6). IEEE.
- Towns, D., Good, M. L., & Olsen, J. E. (2015). Gender equality in the workplace: Moving from practices to strategy.

- Tutar, S., & Kalaycı, M. (2023). Global Gender Gap Report 2022: Türkiye, Letonya ve İzlanda'da Kadınların Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Üzerine Değerlendirme. *Aydın İnsan Ve Toplum Dergisi*, 9(1), 18-44.
- TÜİK (2021). İşgücü İstatistikleri <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Is-gucu-Istatistikleri-Eylul-2021> (ET: 18.06.2024)
- Türkiye, PwC (2022). Çalışma Hayatında Cinsiyet Eşitliği. <https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/handle/1/2131> (ET:17.06.2024)
- Uçak, O. (2020). Medyada Kadın Haberleri Üzerinden Kadının Temsili. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 157-175.
- United Nations (2020) Women and Girls – Closing the Gender Gap [online] https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un75_gender.pdf (erişim tarihi: 01.06.2024)
- United Nations (UN) (2016) Sustainable Development Goals. New York: UN. www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals (ET: 18.06.2024)
- Vyas-Doorgapersad, S., & Bangani, A. (2020). The implementation of gender equality within the South African Public Service (1994–2019). *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 8(1), 1-10.
- Yavuz, Ş. (2007). Reklamları İzlediniz, Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Yılmaz, R. A. ve Uluyağcı C., (2007), Televizyon Reklâmlarında Çocuğa İlişkin Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Sunumu, *İst. G.Ü. İletişim Fak. Yayını*, Sayı:6, S.141-157
- Zainol, S. S., Samsuri, A. S., Rahimah, T., Arifin, T., Hussin, S. M., & Mohamad, Z. Z. (2019). Promoting gender equality in workplace: A conceptual view. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 4(5), 44-55.

Supported Employment for People With Developmental Disabilities in an Emerging Economy

Murat Nazli¹

Ekin Cigdem Nazli ²

Abstract

Considering millions of children with disabilities, who face educational obstacles, discrimination, and lack employment opportunities, the preliminary study aims to analyze supported employment opportunities for the people with disabilities by the help of job coaches with first-hand data. A total of 20 professionals working at Izmir Metropolitan Municipality, Gaziemir Municipality, and one organization from food and beverage industry, who intend to be a job coach/mentor of people with disabilities are interviewed, along with a semi-structured interview technique. Findings reveal that job placement, willing and unbiased employers are essential regarding supported employment for individuals with disabilities. Shared resilience and family resilience will support the person with disabilities. Different management perspectives exist compared to traditional models to assess supported employment. The exploratory study illuminates the field of supported employment for individuals with disabilities for the researchers and practitioners.

1. Introduction

All over the world, 240 million children with disabilities live who encounter educational obstacles, face discrimination, and lack employment opportunities (Li et al., 2023; Unicef, 2021). Supported employment is a treatment in which persons with mental illness or other impairments

1 Associate Professor, Izmir University of Economics, Vocational School, Izmir Institute of Technology nazli.murat@gmail.com, ORCID ID 0000-0003-0335-1706

2 Psychologist, MA, Parent Information & Training Center of Izmir Metropolitan Municipality, Department of Social Services- Directorate of Disabled Services, ekintekesin@gmail.com

receive aid in seeking for a job while also receiving mental health treatments (Frederick & VanderWeele, 2019). Iwanaga et al. (2023) and Inge et al. (2024) mention that supportive employment is also essential for young children with disabilities and it will help achieve competitive integrated employment outcomes.

In Turkey, the Ministry of Family and Social Policies announced an action plan regarding the participation of people in this type of disability group in the workforce. In this regard, it announced a two-year plan to support the supported employment model. It is seen that a plan has been made to carry out two-year informative studies for employers, non-governmental organizations, and unions to establish protected workplaces. In this regard, Izmir Metropolitan Municipality's work based on the supported employment approach can be considered as an important element for the expansion of disabled employment (Ministry of Family & Social Policies, 2023). For instance, the government-aided three-year supported employment in the communication technologies industry in Australia provides economic savings with the supported employment program that matches the abilities and skills of unemployed or underemployed people with autism spectrum disorder (Hedley et al., 2023). It is essential to have a job coach, who is well-trained to aid personal necessities and has one-to-one training of the individual at work, where the task is personally fit to the person (Vigna et al., 2024).

This unique study analyzes the compact perspectives of practitioners about supported employment for individuals with developmental disabilities and understand how they intend to make a positive influence on the occupational needs of these people, through a face-to-face and semi-structured interview in an emerging economy, Turkey.

2. Supported employment for people with developmental disabilities

Supported employment is a perspective that entails assisting people with significant disabilities in finding and keeping a job in the regular job market. The main aim of supported employment is to assist people with a significant impairment who would otherwise not work in a usual job context (Strümpel, 2018). For instance, people who are neurodiverse may struggle to adapt to group norms, operate as part of a team, and develop emotional intelligence. However, it has been observed that this circumstance can be avoided by assisted work. In research conducted in Canada between 2015 and 2018, if adequate conditions are provided, after two years, 84% of these persons are

still working at the same level in the same employment or in another firm (Rampton et al., 2023). Internships are an effective way to include young people with autism in the workforce. The Employ Autism network, a new project in the UK, conducted a semi-structured study with 19 people with autism and no intellectual disabilities, 22 employers, and 10 parents before, during, and after the internship. The data indicate that people with autism gained confidence and independence. There are certain unmet needs, such as the support they receive, the alignment of their talents with the work they do, and the results of the internship. Families are also afraid that providing too much support may lead to unrealistic expectations about people with autism's working lives (Ashworth et al., 2024).

Train-then-place approaches have generally dominated efforts to aid non-working disabled individuals in gaining occupations, but there has been rising attention in place-then-train supported employment views (Baxter et al., 2024; Grigorovich et al., 2017). Engagement, vocational profiling, job search, employer involvement, in-work aid, and career progression are all components of supported employment (EUSE, 2010). The model is offered by a job coach who is trained to meet individual needs, which involves one-on-one training at work, with the job being uniquely matched to the person (Vigna et al., 2024). According to recent studies, this technique is more effective than the other methods in putting individuals to work because the task is learnt at work with one-on-one guidance. The paradigm works for people with developmental disabilities (Baxter et al., 2024), more specifically, intellectual disabilities (Beyer & Beyer, 2017), autism spectrum (Nicholas et al., 2015), sensory impairment (Hanley-Maxwell et al., 1990), and mental problems (Bond et al., 2012).

2.1. Theoretical perspective

Resilience was examined mostly in the lives of children, specifically those who are regarded as being 'at risk' from 'psychopathology and obstacles in development' and has been defined as 'a phenomenon characterized by positive results despite risks to adaptation of development' (Masten, 2001). The necessity to build resilience amongst youngsters with disabilities is risingly recognized in workplace contexts (Whitelaw et al., 2024). The central theoretical touchstone for our study is about the shared resilience created by young people with disabilities, organizations, and their parents. According to Campbell et al. (2024), shared resilience is a dynamic process in which individuals and organizations collaborate to overcome deficits. How this resilience is perceived by the employers, families, and the people with disabilities is a worthwhile topic to discuss in this study. Along with

this perspective, family resilience is also key to understanding how the members of families manage challenges and adapt to situations, and help their children with disabilities to grow positively. Family resilience is the capability to grow from and adapt to problems, in addition to managing and recovering from them (Lahaije et al., 2024). For instance, considering the occupational losses of people with disabilities during the pandemic (Badri et al., 2024), family resilience plays a significant role.

Although, resilience is studied in several perspectives in the literature such as individual resilience of individuals with disabilities in employment (Campbell et al., 2024), a constructionist view to resilience (Ungar, 2007), cultural context and resilience (Ungar, 2004), resilience and risk factors (Masten, 2001), discrimination and violence in the community and disabled children facing these challenges (Goodley & Runswick-Cole, 2011), the main focus in this study is shared resilience and family resilience and how the job coaches react to creating jobs for people with disabilities, and how these people become more resilient through their families and organizations in an emerging economy, and extend the theoretical perspective of resilience from the eyes of professional job coaches, who are willing to change the lives of individuals with disabilities.

3. Method

Through a qualitative approach with first-hand data providers from practitioners in a non-western setting in the Aegean region of Turkey, a semi-structured face to face interview is conducted with 20 practitioners. The study was applied to practitioners working at Izmir Metropolitan Municipality, Gaziemir Municipality, and one organization from food and beverage industry at the event “Supported Employment Program” held by Izmir Metropolitan Municipality between December 1 and December 3, 2023. One interview took aptly 20 minutes, for a total of 400 minutes. Although the accessibility of participants, in this case the practitioners, represented a methodological challenge in interviews (Amore & Hall, 2022), throughout the event, there were no obstacles to reaching them.

A total of eight open-ended questions and five demographic features such as age, gender, education, occupation, and work experience in years are asked during interviews. The appropriateness of the questions are evaluated by two Psychologists working at the Parent Information and Training Center of Izmir Metropolitan Municipality, Dept. of Social Services- Directorate of Disabled Services and one Occupational Therapist. The inspirational studies concerned supported employment for people with disabilities (Iwanaga

et al., 2023; Bond et al., 2023; Drake et al., 2023; Unicef, 2021), more specifically, receiving of supported employment training (Bond et al., 2023), regulations concerning the employment opportunities of people with disabilities (Unicef, 2021), individual-family-workplace coordination and social attitudes regarding supported employment (Vuong & Palmer, 2024), and the resilience level of disabled individuals, families and workplaces related to supported employment (Campbell et al., 2024), which led to the following questions and the interview questions analyzed via MAXQDA 2024 program and specifically for question number five, key cases have been discussed.

1. What are the most important elements for you regarding supported employment for people with disabilities? (Panda & Kaur, 2024; Iwanaga et al., 2023)
2. What do you think are the differences before and after receiving supported employment training? (Bond et al., 2023)
3. In your opinion, to what extent do the institutions in Turkey comply with the laws and regulations regarding the employment of people with disabilities? (Unicef, 2021)
4. What issues do you think businesses that implement supported employment pay particular attention to? (Li et al., 2023)
5. Briefly describe a case you have experienced or heard about regarding supported employment? What happened? How did it turn out?
6. In your opinion, how should the disabled individual-family-workplace coordination be in terms of supported employment, and by this way become resilient? (Vuong & Palmer, 2024; Bates et al., 2024)
7. How does the approach to assessment in supported employment differ from traditional models? (Drake et al., 2023)
8. In your opinion, what should be the resilience level of disabled individuals, families and workplaces regarding supported employment? (Campbell et al., 2024)

4. Findings and discussion

Table 1 displays the demographics in terms of gender, age, occupation, experience at work, and education level. The genders are almost equally distributed. The average age of respondents is 31.8 years old. Mainly they have occupations such as; Job coach, Social worker, Psychologist, Teacher,

and Psychological counselor. The vast majority have an undergraduate degree with an average work experience of 8.1 years.

Table 1: Demographic features

Gender	%
Female	55
Male	45
Average age= 31.8	100
Average age of female= 29.2	55
Average age of male= 34.8	45
Occupation	100
Job coach	25
Social worker	20
Psychologist	20
Teacher	15
Psychological counselor	10
President of an association	5
Public administrator	5
Average work experience= 8.1 years	100
Education level	100
Undergraduate	70
Masters	30

Table 2 presents various perspectives of practitioners concerning seven questions for supported employment for disabled individuals. The questions concern 1) The key elements regarding supported employment for people with disabilities, 2) Differences before and after receiving supported employment training, 3) Whether the institutions in Turkey comply with the laws and regulations regarding employment of people with disabilities, 4) Issues the respondents think businesses that implement supported employment pay particular attention to, 5) Thoughts about how the disabled individual-family-workplace coordination should be in terms of supported employment, 6) Thoughts about how the approach to assessment in supported employment differ from traditional models, and 7) Opinions about the resilience level of disabled individuals, families and workplaces regarding supported employment.

Table 2: Perspectives of practitioners for supported employment for people with disabilities

1. Most important elements regarding supported employment (# of comments=29)	%
Job placement	17.2
Unwilling and biased employer	13.7
Follow-up with support	10.3
Compliance with the principle of equal chance - fair gain	10.3
Legal regulation	10.3
Having social benefits	10.3
Sustainability	6.8
Reducing prejudice	6.8
Necessity of awareness in the business world	6.8
Proper job analysis	3.4
On-the-job training	3.4
2. Differences before and after receiving supported employment training (# of comments=20)	100
First job placement then training	20
Awareness	15
Application of the theoretical knowledge	15
Finding examples from around the world	10
Both theoretical and academic support	10
The need for professional management of the process	10
Skill generalization	10
Cause-effect relationship and problem solving	5
Increased self-confidence	5
3. To what extent the institutions in Turkey comply with the laws and regulations regarding employment of people with disabilities (# of comments=20)	100
Not complied with	35
Not enough	25
Obedyed, obligation to fill the quota	20
Little	15
No response	5
4. Issues the respondents think businesses that implement supported employment pay particular attention to (# of comments=23)	100
Equal job and equal pay	13
Providing job coaches	13
Referral to talent-appropriate job	13
Job health security	13
Providing employment only to certain types of disabilities (-)	13
Raising awareness of colleagues	8.6
Placement in a position based on the individual's interest	8.6
Inclusivity	4.3
Pay attention to emotional regulation	4.3

Providing safe work opportunities for disabled individual	4.3
Economic damage and loss of prestige caused by the disabled individual (-)	4.3
5. Thoughts about how the disabled individual-family-workplace coordination should be in terms of supported employment and become resilient (# of comments=23)	100
Strong and positive communication	26
Cooperation	17.3
Supporting the independence and individuality of the disabled person	13
Mutual information sharing	8.6
Putting the family in the background	8.6
Conscious behavior in educational processes	8.6
Cooperation with coaches and the companies	4.3
Coordination	4.3
Sustainability	4.3
Solidarity	4.3
6. Thoughts about how the approach to assessment in supported employment differ from traditional models (# of comments=20)	100
Job placement after the evaluation of the person's existing skills	25
Integrative, more inclusive	25
A more individualized model	20
Job placement without learning a profession	15
There is expertise and a multidisciplinary approach.	5
Not adhering to general evaluation techniques	5
Supporting the individual for a period of time in supported employment (finding a job, adapting to the job and requirements)	5
7. Thoughts about the resilience level of disabled individuals, families and workplaces regarding supported employment (# of comments=22)	100
There should be high resilience.	27.2
The support of the job coach should be sustainable.	22.7
Individual-family-workplace cooperation	13.6
It has to be realized that this is a process.	9
Be patient, the process is long and arduous, but it should be reminded that the idea is win-win.	9
No response	9
People's self-determination should be prioritized.	4.5
In terms of the workplace, there should be no dismissal as a result of the fault of the disabled individual, and it should not result in this way.	4.5

Concerning the mentioned most important elements about supported employment for people with disabilities, the top two responses are job placement (17.2%) and the disadvantage of unwilling and biased employers to support this type of employment opportunity (13.7%). The third spot is taken by the equally weighted responses (10.3% each)- Follow-up with support; Compliance with the principle of equal opportunity- fair gain;

Legal regulations for the benefit of people with disabilities, and; Having social benefits for the disabled individual. Engelbrecht et al. (2023) mention the essentiality of promoting occupational justice in supported employment, and meaningful employment for people with disabilities (Lynch et al., 2023; Westoby & Shevellar, 2022). Contrarily, Ikutegbe et al. (2024) reveals that the type of disability, disability disclosure, motivation, employee behavior, job features, culture created at work, government aid, societal behaviors are key to enhancing occupational results for people with disabilities. For instance, people with autism spectrum disorder may have limitations in social interaction and adaptation, which may make employers skeptical about hiring, but they can be productive, reliable and cost-effective employees (Solomon, 2020).

The responses vary concerning the differences before and after receiving supported employment training. One-fifth of the respondents mentioned that first job placement of the individual occurs and then training happens. The respondents equally believe that the level of awareness of the situation increased after receiving the training program and the application of the theoretical knowledge to practice is possible with this training. Considering this perspective, the respondents expressed their opinions as:

“Awareness, planning after training, understanding how to evaluate social resources. I didn’t have this clarity in my mind before.”

“I believe that it should be integrated into all work areas rather than a separate workplace.”

“I thought that they were placed in jobs after receiving training in supported employment, but it was not like that. Work was given first, then training.”

According to the interviewees, the institutions in Turkey pay little attention to the laws and regulations regarding occupational needs of people with disabilities. However, 35% of respondents believe that they are not complying with the laws and regulations concerning employment of people with disabilities and 25% of respondents think that not enough effort is presented. 20% of respondents strongly believe that the rules are obeyed just to fill the quota and fulfill that mandatory activity. In parallel with this view, Strümpel (2018) stated that supported employment providers prefer people with less severe disabilities as clients so as to more readily meet quantitative placement criteria. The respondents presented their opinions accordingly:

“They advertise that they provide employment by concentrating 3-4% of people in specific disability groups just to fill quotas. While people

with orthopedic, auditory or visual disabilities are generally employed, the number of mentally and autistic individuals is very low.”

“When employed by the private sector, it complies due to legal obligations. Public institutions employ only physically disabled people.”

“It is almost never observed by mentally disabled and autistic people. It is also necessary to draw attention to other disability groups.”

There are key issues the respondents think businesses that implement supported employment pay specific attention to. They equally mentioned equal jobs and equal pay, providing job coaches, referral to talent-appropriate jobs, job health security, and as a negative comment providing employment to people who have only certain types of disabilities. The respondents mentioned their opinions as follows:

“Acting with the awareness that an individual is unique and must be integrated into society.”

“Qualified supervision and job coach training”

“Economic harm caused by a disabled individual and damage to workplace prestige”

Concerning the thoughts about how the disabled individual, family, and workplace coordination should be in terms of supported employment, strong and positive communication is at the top of the list with 26%. Cooperation (17.3%) and supporting the independence and individuality of the disabled person (13%) takes the second and third spot in the list respectively. Two key quotes are as follows:

“It should be done without negatively affecting the independence process of the disabled individual, that is, taking into account that the family should be in the background in matters such as making decisions and guiding the person.”

“A form of relationship that supports the independence and individuality of the disabled person should be encouraged.”

Regarding the respondent’s thoughts about how the approach to assessment in supported employment differs from traditional models, the responses vary. Half of the respondents either mentioned job placement after the evaluation of the person’s existing skills or the current approach to supported employment is integrative and more inclusive. 20% of respondents state that the new approach is a more individualized model, paying attention to the skillset of individuals. Three key quotes concerning the topic are below:

“Rather than selecting and placing a disabled individual in a suitable job through a scoring system, it is matching the person to a job by taking their existing skills and interests into consideration.”

“In the traditional method, the level of the disabled individual is important and getting a job after training is a line of work where only the disabled person is employed in a separate place in that job. Supported employment suggests the opposite.”

“Without acting with the prejudice that the disabled individual cannot do anything, they only need care, it aims to ensure the development, education, and maximum benefit of the individual at work and socially, with a personalized approach.”

Concerning the thoughts about the resilience level of disabled individuals, families and workplaces regarding supported employment, close to one-third of the respondents believe high resilience should exist and a little more than one-fifth mentioned that the support of the job coach should be sustainable. In parallel with this, Martin et al. (2023) state that sustainable employment depends on quality relations between supervisors and staff. However, without the cooperation of the individual, family, and workplace, the resilience level will be in danger. As the study of Kim (2024) states that job coaches believe that rising autism awareness in the work environment and practical training for coaches would let them offer better assistance to staff with autism, which will increase the level of resilience as well. Two quotes are expressed as follows:

“People’s self-determination should be supported to increase resilience.”

“It is important to have strong resilience as a whole and it should be supported by the family members.”

Table 3 describes 11 different cases regarding supported employment for people with disabilities, which a little more than 50% of the practitioners emphasized. Mainly, the cases reveal how the people with disabilities, employers, and families try to cope with the difficulties throughout the employment of the children with disabilities. Most of the time, employment support is given that helps them become resilient. They find a job, stick to it but sometimes, they can not establish good relationships with their coworkers, and parents try to support their children in several ways and look for sustainable projects. According to Baxter et al. (2024), the impacts beyond getting a job included a new attitude toward work, a different view, increased capabilities, and believing in themselves. Longer-term influences suggested by Baxter et al. (2024) included wellbeing and health, financial

freedom, independence, creation of value to community, and a feeling of belonging, along with a shared resilience network provided by the employers (Campbell et al., 2024).

Table 3: Cases concerning supported employment that the practitioners mention

The case the practitioners have experienced or heard about regarding supported employment What happened?	How did it turn out?	Result
1. The disabled individual was contacted. There was an interview. Afterwards, certain evaluations were carried out and recruitment was made according to the results.	Recruitment was finally made based on the consideration of the results.	Recruitment made
2. The disabled individual could not find a job due to heart disease and therefore had to survive on aid. We directed the municipality to the employment unit to provide support.	Employment support was given to the individual, who had to survive on aid.	E m p l o y m e n t support
3. There were students who did internships at the teacher's house. Contrary to the model we learned, they first received training from public education and then worked at a teacher's house for 1-2 months as an intern. But at the end of the internship, not even one person was employed.	Even though the students worked as an intern, none of them were employed later.	No employment
4. There was a young person who got a job but could not find a job as soon as he graduated. The loud noises in his jobs made it difficult to communicate with people. For this reason, he changed jobs a lot. He settled into a job suitable for his profession, but now he cannot establish a relationship.	Although the person found a suitable job for her profession, she still could not establish a good relationship, which will influence her future job opportunities.	Difficulty for the future job opportunities
5. There was a big and autistic man, who was violent towards women. It is a very good method to find a job in an environment where women do not work and where there are physically strong colleagues. That's what success comes with.	The big and autistic man found a job in a place where other strong men work and he can not be violent towards women employees.	Recruitment made

<p>6. Parents often worry about their children. There are employment programs for disabled people within the scope of international projects, but some of them are not sustainable.</p>	<p>The parents are looking for sustainable projects, not short term, for their children with disabilities.</p>	<p>Long-term job opportunity is sought.</p>
<p>7. I directed a student with learning disability and attention deficit disorder to the grocery chain market. After a while, someone from the workplace said, "Sir, this kid is not crazy, he knows everything, he's even being cunning, pretending he doesn't understand the writings and numbers on the shelves and slacking off."</p>	<p>The person with learning disability and attention deficit disorder works in a grocery chain market if he is willing to.</p>	<p>Recruitment made</p>
<p>8. I changed the Ministry of Education position (following environmental affairs) to a civil servant after noticing the abilities of an autistic young man who was working as a welcoming officer in the institution where I was managing, in terms of memory, focus, order and work follow-up. He was one of the best workers. Then I heard that he went to another institution with better pay.</p>	<p>The autistic person worked in several jobs, and in his last job with a better salary.</p>	<p>Recruitment made</p>
<p>9. A young man with autism was arguing at work because he had difficulty being exposed to certain stimuli such as sound and light, but the people in charge did not provide any convenience because they did not know that he had such a difficulty due to his disease, so he left work.</p>	<p>He constantly changes jobs and the employers lack awareness about his autistic behavior.</p>	<p>Job changes all the time</p>

<p>10. An autistic young man, after working for a very short time in a job that did not suit his characteristics, uses the computer very well and is very successful both in this feature and in tracking work. He works very happily in a job that suits him in these matters. However, since his anxiety level is very high, if his colleagues need to get out of their routine, they need to give him very good information about the hours, how to go and return, etc. Otherwise, he cannot concentrate on work due to anxiety.</p>	<p>Due to high levels of anxiety, the autistic young man has a great difficulty in fulfilling the tasks.</p>	<p>There is job availability but difficulty in fulfilling tasks</p>
<p>11. There was an autistic young man who came to the center. He understood phone repair very well. However, he was not greeted at the workplaces he entered, he was not wanted because he was shy, and he was the subject of ridicule.</p>	<p>His family opened a phone repair shop for him in a small shop. His mother, father, and brother visit him regularly. He gained customers. He continues to work.</p>	<p>The young man found a job along with family support</p>

5. Conclusion

This unique study aimed to analyze supported employment opportunities for the people with developmental disabilities by the help of the compact perspectives of 20 professionals working at Izmir Metropolitan Municipality through a semi-structured face-to-face interview technique in a developing economy. Although the literature pays attention to supported employment for people with several disabilities in several ways, this study focused on the strategic views of potential job coaches by stressing the theoretical view of shared resilience and family resilience, while providing jobs to the people with disabilities.

The study revealed that as a first step job placement in supported employment is essential for people with disabilities and the employers should be willing to offer job opportunities for this segment. First job placement and then training will allow these people to lengthen their time in their jobs, according to the responses. The majority believed that the rules should not be obeyed just to fill the required quota of the organization. Talent- appropriate job perspective is necessary and providing employment to people who have only certain types of disabilities should not be done,

according to the interviewees. The majority stated that individual-family-workplace coordination should be strong and there should be positive communication and cooperation throughout the supported employment process, which can help them become more resilient. The new approach to supported employment is more individualized, pays attention to skill sets, and is more inclusive and integrative, according to the majority of respondents. Regarding supported employment, through the support of job coaches, the resilience level of people with disabilities, families and workplaces should be high and the efforts should not be a one-time service activity and should be sustainable. At this point, shared resilience, which is created by people with disabilities, willing organizations, and their families and family resilience, which the members intend to manage and recover from obstacles and grow from and adapt to them, become the key factors in the process of supported employment.

This unique study comes with some limitations. 1) The study emphasizes the compact views of practitioners for people with disabilities concerning supported employment activities. 2) Regional boundaries relate to the Aegean region of Turkey, a non-western setting. 3) Limited responses are gathered in a limited time from practitioners in a regional event, which is held by the Izmir Metropolitan Municipality. Future research may focus on the approaches and strategies of job coaches towards the use of different methods on the development of people with disabilities and ways for creating job opportunities that fit to the needs of these people. Following up the level of progress of people with developmental disabilities who are actively working in the industry along with the top-level management perspective is necessary.

Declaration of competing interest

There is no competing financial interest of the authors in relation to the study.

Acknowledgements

We acknowledge the support, meeting activities and the platform provided by the staff of the Parent Information and Training Center of Izmir Metropolitan Municipality, Department of Social Services – Directorate of Disabled Services. We also thank to Christy Lynch and Haydar Albayrak, who are experts in the field, and DISDER Association for their kind support.

References

- Amore, A., & Hall, C. M. (2022). Elite interview, urban tourism governance and post-disaster recovery: Evidence from post-earthquake Christchurch, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 25(13), 2192–2206. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1952940>
- Ashworth, M., Heasman, B., Crane, L., & Remington, A. (2024). Evaluating a new supported employment internship programme for autistic young adults without intellectual disability. *Autism*, 28(8), 1934–1946. <https://doi.org/10.1177/13623613231214834>
- Badri, M., Alkhaili, M., Aldhaheri, H., Yang, G., Albahar, M., Yaaqeb, S., & Alrashdi, A. (2024). Determined to be resilient: Analysis of the well-being of people with disabilities in Abu Dhabi during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(1), 189–201. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i1.2598>
- Baxter, S., Cullingworth, J., Whitworth, A., Runswick-Cole, K., & Clowes, M. (2024). Understanding interventions and outcomes in supported employment and individual placement support: A qualitative evidence synthesis. *Disability and Health Journal*, 101579. <https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2024.101579>
- Bates, S., Kayess, R., Laurens, E. J., & Katz, I. (2024). The importance of supporting evolving capacity: The need to support young people with cognitive impairment in out-of-home-care. *Children and Youth Services Review*, 156, 107315. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2023.107315>
- Bond, G. R., Al-Abdulmunem, M., Marbacher, J., Christensen, T. N., Sveinsdottir, V., & Drake, R. E. (2023). A systematic review and meta-analysis of IPS supported employment for young adults with mental health conditions. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 50(1), 160–172. <https://doi.org/10.1007/s10488-022-01228-9>
- Campbell, P., Wilson, E., Howie, L. J., Joyce, A., Crosbie, J., & Eversole, R. (2024). The Role of Shared Resilience in Building Employment Pathways with People with a Disability. *Disabilities*, 4(1), 111–126. <https://doi.org/10.3390/disabilities4010008>
- Drake, R. E., Bond, G. R., & Mascayano, E. (2023). Modification of the Individual Placement and Support Model of Supported Employment. *Psychiatric Services*, 74(6), 656–658. <https://doi.org/10.1176/appi.ps.20220484>
- Engelbrecht, M., van Niekerk, L., & Shaw, L. (2023). Supported employment for youth with intellectual disability: Promoting occupational justice. *Journal of Occupational Science*, 30(3), 403–419. <https://doi.org/10.1080/14427591.2022.2146159>

- EUSE- European Union of Supported Employment (2010). *European Union of Supported Employment Toolkit*. <http://EUSE-Toolkit-2010.pdf>
- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2019). Supported employment: Meta-analysis and review of randomized controlled trials of individual placement and support. *PLoS one*, 14(2), e0212208. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212208>
- Goodley, D., & Runswick-Cole, K. (2011). The violence of disablism. *Journal of Sociology of Health and Illness*, 33, 602-617. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2010.01302.x>
- Hedley, D., Hedley, D. F., Walkowiak, E., Bury, S. M., Spoor, J. R., & Shiell, A. (2023). Cost-benefit analysis of a non-government organization and Australian government collaborative supported employment program for autistic people. *Autism*, 27(5), 1377-1390. <https://doi.org/10.1177/13623613221138643>
- Ikutegbe, P., Randle, M., Sheridan, L., Gordon, R., & Dolnicar, S. (2024). Factors and key interactions influencing successful employment outcomes for people with disabilities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12377. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12377>
- Inge, K. J., Wehman, P., Avellone, L., Broda, M., & McDonough, J. (2024). The impact of customized employment on the competitive integrated employment outcomes of transition age youth with intellectual and developmental disabilities: A randomized controlled trial study. *Work*, 77(3), 721-729. DOI: 10.3233/WOR-246003
- Iwanaga, K., Lee, D., Hamburg, J., Wu, J. R., Chen, X., Rumrill, P., & Chan, E. (2023). Effects of supported employment on the competitive integrated employment outcomes of transition age and young adults with intellectual disabilities: A non-experimental causal comparative study. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 58(1), 39-48. DOI: 10.3233/JVR-221223
- Kim, S. Y. (2024). Understanding Perspectives of Job Coaches of Supported Employment Programs Working with Adults with Autism. *International Journal of Disability, Development and Education*, 71(3), 484-501. <https://doi.org/10.1080/1034912X.2022.2134557>
- Lahaije, S. T., Luijckx, J., Waninge, A., & van der Putten, A. A. (2024). Family Resilience Affecting Well-Being of Families With a Child With Profound Intellectual and Multiple Disabilities. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 62(2), 101-113. 10.33612/diss.1105758775
- Li, Y., Rangunathan, S., Fuentes, K., Hsu, S., & Lindsay, S. (2023). Exploring the experiences of ableism among Asian children and youth with disabilities and their families: A systematic review of qualitative studies. *Disability and Rehabilitation*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/09638288.2023.2258792>

- Lynch, P., Schuelka, M. J., Brown, R., & Johnstone, C. (2023). Meaningful employment opportunities for youth with disabilities in Bhutan: piloting an employment assessment toolkit. *International Journal of Educational Development*, 101, 102820. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102820>
- Martin, V., Flanagan, T. D., Vogus, T. J., & Chenevert, D. (2023). Sustainable employment depends on quality relationships between supervisors and their employees on the autism spectrum. *Disability and Rehabilitation*, 45(11), 1784-1795. <https://doi.org/10.1080/09638288.2022.2074550>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 56, 227-238. DOI: 10.1037//0003-066X.56.3.227
- Ministry of Family and Social Policies-Turkey (2023). 2nd National Action Plan for Individuals with Autism Spectrum Disorder made within the Ministry of Family and Social Policies 2023-2030. https://aile.gov.tr/media/134582/otizm_eylem_plani.pdf
- Panda, S., & Kaur, N. (2024). Leaving No One Behind: Achieving the Sustainable Development Goals through Accessibility for People with Disabilities. *International Journal of Educational Communications and Technology (IJECT)*, 4(1), 16-26. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10050814>
- Rampton, G., Remiz, F., & DiRezze, B. (2023). Early employment outcomes for individuals on the autism spectrum: When judiciously selected and supported for competitive employment in highly skilled technical jobs. *Consulting Psychology Journal*, 75(4), 354-368 <https://doi.org/10.1037/cpb0000225>
- Solomon, C. (2020). Autism and employment: Implications for employers and adults with ASD. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 50(11), 4209-4217. <https://doi.org/10.1007/s10803-020-04537-w>
- Strümpel, C. (2018). Who Needs Supported Employment and How? In *Transforming Disability Welfare Policies* (pp. 225-230). Routledge.
- Unicef (2021). Disability Fact Sheet. <https://www.unicef.org/turkiye/en/press-releases/fact-sheet-worlds-nearly-240-million-children-living-disabilities-are-being-denied>
- Ungar, M., Brown, I., Chaze, F., Fuchs, D., Lafrance, J., McKay, S., & Prokp, S. T. (2007). Putting a Human Face on Child Welfare: Voices from the Prairies. *University of Regina, Prairie Child Welfare Consortium*, 1-23.
- Ungar, M. A. (2004). Constructionist discourse on resilience: Multiple contexts, multiple realities among at-risk children and youth. *Youth & Society*, 35, 341-365. <https://doi.org/10.1177/0044118X03257030>
- Westoby, P., & Shevellar, L. (2022). The possibility of cooperatives: a vital contributor in creating meaningful work for people with disabilities. *Disability & Society*, 34(9-10), 1613-1636. <https://doi.org/10.1080/09687599.2019.1594699>

- Whitelaw, S., Bell, A., Mackay, A., & Hall, H. (2023). Fostering resilience in young people with intellectual disabilities using a 'settings' approach. *Journal of Intellectual Disabilities*, 28(2), 549-566. <https://doi.org/10.1177/17446295231168186>
- Vigna, E., Beyer, S., & Meek, A. (2023). A demographic and qualitative analysis of the determinants of success in a National Supported Employment project. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 36(4), 787-795. <https://doi.org/10.1111/jar.13094>
- Vuong, V., & Palmer, M. (2024). Love Thy Neighbour? Social Attitudes Towards Persons With Disabilities. *World Development*, 174, 106464. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106464>

Appendix

Questionnaire

Dear colleague,

This is a short questionnaire about supportive employment for people with disabilities in an emerging economy, which is attached below. The responses will be used for scientific and academic purposes only. Your identity information is not necessary. Please feel free to contact us about the results of the study. We appreciate your valuable time and effort for responding to the questions. Thank you for your cooperation.

Questions regarding supported employment for people with disabilities

1. What are the most important elements for you regarding supportive employment for people with disabilities? Please explain.
2. What do you think are the differences before and after receiving supportive employment training? Explain briefly.
3. In your opinion, to what extent do the institutions in Turkey comply with the laws and regulations regarding the employment of people with disabilities?
4. What issues do you think businesses that implement supportive employment pay particular attention to?
5. Briefly describe a case you have experienced or heard about regarding supportive employment? What happened? How did it turn out?
6. In your opinion, how should the disabled individual-family-workplace coordination be in terms of supportive employment and become resilient?
7. How does the assessment approach in supported employment differ from traditional models?
8. In your opinion, what should be the resilience level of disabled individuals, families and workplaces regarding supportive employment?

Demographic questions

9. What is your gender?
10. What is your age?
11. What is your occupation?

12. What is your work experience in the concerning field in years?

13. Your education background?

High school

Undergraduate

Masters/Ph.D.

Others_____

İşkolik Ülkeler

Aysel Arslan¹

Özet

İş dünyası çalışanların emeği sayesinde gelişme göstermektedir. Modern yaşamla birlikte örgütler farklılaşsa bile örgütsel yaşamda her zaman çalışan emeği değerli bir yere sahip olacaktır. Çalışanın işine gösterdiği önem onun tutum ve davranışlarına yansımaktadır. Bu tutum ve davranışın rahatsızlık verecek şekilde aşırılığı bazen “işkoliklik” şeklinde kendini göstermektedir. Günümüz iş dünyasında işkoliklik işverenler açısından güzelmiş gibi görünse de, sosyal yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da herşeyin aşırısının tehlikeli olabileceği düşünülmelidir. Bu çalışmada işkoliklik kavramı Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development –OECD) tarafından yapılan 2023 yılı fazla çalışma saatlerine sahip ülkeler çerçevesinde ele alınarak değerlendirilecektir. Bu çalışma ile amaçlanan işkoliklik kavramının fazla çalışma saatleriyle uluslararası boyutuyla ele alınmasını sağlamak, örgütsel yaşamda işkolikliğin meydana getirdiği etkilere dikkat çekmektir.

1. GİRİŞ

Günümüz örgütsel yaşamında mesai saatlerinin düzenlenmesi yönünde birçok çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmalar iş-yaşam doyumunu sağlamak, tükenmişliğin önüne geçmek, verimliliği arttırmak, yaratıcılığı sağlamak, işe bağlılığı arttırmak, işyeri mutluluğu sağlamak ya da tasarruf tedbirleri oluşturmak gibi amaçlar içermektedir. Dolayısıyla iş yaşamında çalışma saatlerinin çok farklı boyutları olduğu bilinmektedir.

Haftalık çalışma saatlerinin 50 saat ve üzerinde olması işkoliklik olarak nitelendirilmektedir (Spence ve Robbins, 1992). İşkoliklikler vakitlerinin büyük çoğunluğunu işte, iş ile ilgili faaliyetlerde ya da işlerini düşünerek geçirirler. İnsanın sosyal yaşamı için gerekli olan parayı kazanmak için çalıştığı iş yaşamının sosyal yaşamın ötesine geçecek şekilde meşguliyet yaratması

1 Doç. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, aysel.arslan@omu.edu.tr , ORCID: 0000-0002-4973-7957

işkoliklik olarak ifade edilebilmektedir. Çalışmayı sevmenin insanı hayatı boyunca başarıya götüreceği gerçeğine karşın, çalışma aşkının aşırı çalışmaya dönüşmesi ise başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla optimum çalışma saatlerinin verimli çalışmayla ilişkisi bulunmaktadır (Karaçor vd., 2019).

Bireysel olarak değerlendirildiğinde, işkolik tutum ve davranışların çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkilemesinin iş ortamında huzursuzluk nedeni olduğu söylenebilir (Temel, 2006). İşkolikler ailelerine ya da değer verdikleri kişilere yeterli vakit ayıramadıklarından, sosyal ilişkileri bozulmakta ve bu durumun onların ruh sağlığını etkilemektedir. Aynı zamanda aşırı çalışmanın getirdiği yorgunluk uyku problemlerine yol açarak çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığına olumsuz etki etmektedir.

Çalışmada işkoliklik fazla çalışma boyutuyla incelenecek ve işkolikliğin olumsuz yönleri ortaya koyulacaktır. Alanyazında işkoliklik üzerine yapılmış diğer çalışmalara nazaran bu çalışmada; fazla çalışmanın işkolikliğin önemli bir boyutu olduğuna dikkat çekmek istenmekte, işkoliklik kavramı uluslararası boyutta incelenmektedir. Bu sayede fazla çalışma ve işkoliklik konularında çalışma yapan bilim insanlarına ve örgütsel çalışmalara katkı sunmak istenmektedir.

2. İŞKOLİKLİK

İlk olarak Oates (1968) tarafından bir bağımlılık olarak ele alınan işkoliklik kavramı, alkol ve kumar bağımlılığı gibi, karşısında güçsüz ve çaresiz hissedilen, kontrol altına alınamayan çalışma isteği şeklinde nitelendirilmiştir. İşkoliklerin hayatında onları işten daha fazla etkileyecek ve heyecanlandıracak başka bir şey yoktur. İşkolikliğin ilk başlangıcında gözler üretmenin verdiği mutluluğa odaklandığından güzel algılsa da işkoliklik zamanla kişinin kendinden vazgeçtiğinin herkes tarafından gözlenebildiği bir hal almaktadır. İşkolik olmak işte çalışmak dışında ne yapılacağını bilmemek, iş dışında yapılanların boşa zaman harcanması olarak değerlendirilmesi ve sıkıcı olarak görülmesidir.

Robinson'a (1998) göre işkoliklik aşırı çalışma ve kişiye dayatılan taleplerle birlikte çalışma biçiminin düzenlenememesi işe karşı aşırı hoşgörü ya da tolerans gösterme biçiminde ifade edilebilen, ilerleyici bir psikolojik rahatsızlıktır. İşkoliklik stresin ve sinir sistemi rahatsızlıklarının kaynağıdır. İşkoliklik, "olumsuz bağımlılık" olduğundan işin gerektirdiğinden öte işten uzaklaşma zorluğunu içerisinde barındırmaktadır. İşkoliklik bireyde çalışmaktan alıkonulduğunda hayal kırıklığı ve ajitasyon yaratmaktadır ve hem işte hem de evde kötü ilişkilere yol açmaktadır. İşkoliklikle ilgili diğer sağlık sorunları uyku sorunları, bitkinlik, kilo alımı, yüksek tansiyon,

anksiyete, depresyon ve fiziksel ağrı şeklinde sıralanmaktadır. İşkolikler çalışmadığı zamanlarda kaygı ve suçluluk duygusu hissederler, kendilerini ruhsal açıdan rahatsız hissederler. İşkolizm terimi akademik literatürde ortaya çıkmasından itibaren, bilim insanları tarafından bir tutum, bir özellik, bir takıntı ve/veya zorlama ve bir bağımlılık gibi farklı şekillerde algılanmıştır. İş faaliyetine aşırı katılım, yalnızca bir manik davranıştır ve oldukça istikrarlı bir kişisel davranış eğilimi olarak kendini gösterir. Maalesef günümüzde yeni teknolojik yeniliklerde (dizüstü bilgisayarlar, akıllı telefonlar, internet) bulunan fırsatlarla daha da kötüleşebilecek bir davranış eğilimidir. Dolayısıyla işkoliklik, içsel (örneğin akut para ihtiyacı) veya dışsal (örneğin büyük sipariş talebi) gibi durumsal faktörler nedeniyle ekstra çalışma çabasından farklıdır. Ancak, aşırı çalışmanın hepsinin patolojik olmadığını kabul etmek gerekir (Andreassen, 2014).

İşkolikliğin pek çok sebebi olabilir. İşkoliklik kişinin çocukluğundan, kişilik özelliklerinden, beklenti, arzu ya da ihtiyaçlarından kaynaklanan psikolojik bir durum olabileceği gibi, kişinin ailesiyle olan ilişkisi, maddi durumu ve içinde yaşadığı sosyo-kültürel ortamı da işkolik eğilimini artırabilir. Kişiler, kişisel yaşamlarında olumsuzluklardan kaçınmak için işte daha fazla zaman geçirmeyi de tercih edebilirler. Ayrıca mobil çalışma koşulları, iş güvensizliği, ek mesai ile alınan ikramiyeler işkolikliği teşvik edebilir (Akkaya ve Dönertaş, 2023).

Örgütsel yaşamda “Örgütsel ve ekonomik gerekliliklerin ötesinde çalışma” tartışmalarında, makul ölçüde beklenenin ötesinde iş çabasına yol açan örgütsel baskının işkoliklik olarak kabul edilip edilemeyeceği hala tartışma konusudur. İnsanların “çok çalışmasının” beklendiği işkolik örgütlerde, işkolik davranış kalıplarına yatkın olmayan kişilerin kurumsal standartlara uyum ile çalıştığı düşünülmektedir. Bu nedenle, böyle bir bağımlılık gerektirmeyen başka bir kuruluşa geçme seçeneklerini elemek isteyen herkes kuruluşun yüksek iş gücü taleplerini karşılamayı seçmekte ve uygun bir şekilde işkolik olarak kabul edilmektedir. Bu “temel davranışları” gösteren işkolik üç işkolik türünden birine girebilir. Bunlar zorlayıcı bağımlı, mükemmeliyetçi veya başarı odaklıdır (Douglas ve Morris, 2006). İş değiştirebilmeyi göze alabilen diğer işkolikler ise sık sık iş değiştirirler, iş yerini değiştirebilirse işlerin farklı olacağını varsayarlar. Ancak iş yeri değişikliği hamlesini yaptıktan sonra da kendilerini aynı tuzağın içinde bulurlar (Oates, 1968). Bu durum süreklilik gösterirse çalışan fiziksel, duygusal ve zihinsel sağlığından ödün verebilir (Nie ve Sun, 2016). İşkoliklik sonuçları arasında yaşam ve iş tatmininin azalması, tükenmişlik duygusunun artması, psikolojik gerginlikler, iş yaşamı dışında mutsuz olma gibi olumsuz sonuçlar yer almaktadır. İşkolikliğin öncülleri arasında ise kusurlu evlilik, mali sorunlar, yöneticinin baskısı, örgüt

kültürü ya da fazla mesai çalışılması ve kariyerde ilerlemeye yönelik güçlü arzu gibi faktörler sıralanabilmektedir (Asadullah vd., 2024).

3. “İŞKOLİKLİK” KAVRAMI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Literatürde işkolikle ilgili yapılmış olan çalışmaların çoğunda (Spence ve Robbins, 1992; Scott vd., 1997; Burke, 2000; McMillan, 2003; Ng vd., 2007; Schou Andreassen, 2007; Sussman, 2012; Andreassen, 2014) kavramın teorik olarak ele alındığı görülmüştür.

Kişilik özellikleri bakımından değerlendirildiğinde işkoliklik başarı odaklı kişilik özellikleriyle (mükemmeliyetçilik, A tipi kişilik gibi) ilişkili görülmektedir. Ancak genel olarak diğer eğilimlerle (vicdanlılık, özsaygı, olumlu duygulanım gibi) ve demografik özelliklerle (cinsiyet, ebeveynlik gibi) ilişkili görülmemektedir. Ayrıca işkolik tükenmişlik, iş stresi, iş-yaşam çatışması ve fiziksel ve zihinsel sağlığın azalması gibi birçok olumsuz sonuçla da ilişkilidir (Clark, vd., 2011). Bireysel mutlulukla işkoliklik arasında bir anlamlı bir ilişki olmadığı gibi (Yüksekbilgili ve Akduman, 2016), işkoliklikle sağlığın kötüleşmesi arasında pozitif yönde ilişki bulunmakta ve işkolikliğin yaşam doyumuyla ters ilişkili olduğu görülmektedir (Moorhead ve Griffin, 1992; Bonebright, 2001; Naktiyok ve Karabey, 2005). Andreassen vd., 2007; Shimazu, vd., 2012; Macit, 2019; Ertürk ve Erdi[rençelebi], 2021). İşkoliklik ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit eden çalışmaların (Gülova vd., 2014) yanı sıra negatif yönlü ilişkiler tespit eden çalışmalar (Akın ve Oğuz, 2010) da bulunmaktadır. Buna karşın işkolikliğin artmasında örgütsel bağlılık önemli bir faktör olarak görülmektedir (Kesen, 2015). Ayrıca işkoliklik arttıkça iş tatmini artmaktadır (Sybold ve Salamone, 1994; Arsezen ve Kılıçarslan, 2017).

İşkoliklik, her zaman ve her yerde çalışma veya iş hakkında düşünme eğilimi ile kanıtlanmış, işten ayrılma konusundaki isteksizliği içerir. Transaksiyonel stres modeliyle kurulan kavramsal bağlantılar, işkoliklerin kişisel ilişkiler pahasına işe odaklandıklarını göstermektedir. İşkolikler işkolikliklerini inkar etmektedirler (McMillan vd., 2004). İşkoliklik, dış taleplerin tetiklediği tipik gerilim tepkilerini göstererek, işle ilgili içsel bir talep olarak hareket eden çok düzeyli bir olgudur (Menghini ve Balducci, 2024) ve sanılanın aksine işkoliklik ile kariyer tatmini arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Ulukök ve Akın, 2016). Menghini ve Balducci (2024) çalışmasında, geçici işkoliklik semptomlarının farklı düzeylerde önemli kısa vadeli stres tepkilerine yol açabileceğini vurgulamaktadır. İş stresi ve iş-yaşam dengesizliği cinsiyetten bağımsız olarak işkoliklikle ilişkilidir (Aziz ve Cunningham, 2008). İşkoliklik algıları daha yüksek olanların diğerlerine

oranla daha fazla fiziksel sağlık şikayetleri bulunurken, daha düşük seviyede psikolojik iyi oluş ve daha düşük seviyede öz kabul seviyeleri saptanmıştır (Chamberlin ve Zhang, 2009).

Alanyazın incelendiğinde işkoliklik kavramını uluslararası bağlamda ele alan az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bunlardan biri Snir ve Harpaz (2006) tarafından Belçika, İsrail, Japonya, Hollanda ve ABD'deki (Amerika Birleşik Devletleri) işgücünün temsili örnekleri aracılığıyla yapılmış, çalışmada Japonlar'ın diğer tüm milletlerden daha fazla saat/hafta çalıştıklarını bulgulanmıştır. Bu çalışmaya göre; yüksek düzeyde iş merkeziliği olanların, düşük düzeyde iş merkeziliği olanlardan daha fazla saat/hafta çalıştığı ve erkeklerin kadınlardan daha fazla saat/hafta çalıştığı bulgulanmıştır.

4. İŞKOLİKLİK TEORİLERİ VE FAZLA ÇALIŞMA

McMillan ve arkadaşlarına (2001) göre, işkoliklik kavramı bağımlılık, öğrenme ve özellik teorileri ile açıklanmaktadır. Bağımlılık teorisine göre işkoliklik, belirli bir düzeyde bağımlılıkla açıklanan psikolojik ve tıbbi çerçeve ile açıklanmaktadır. Özellik teorisine göre, kişisel özellikler ile çevrenin etkileşimi sonucu gelişmektedir. Öğrenme teorisine göre ise işkoliklik; klasik şartlandırma, işlevsel öğrenme (edimsel şartlandırma) ve sosyal öğrenme modellerinden oluşmaktadır (Yavuz ve Sağlam, 2018). Başka bir modelde işkoliklik teorileri; taşma teorisi, çaprazlama teorisi, bilişsel değerlendirme teorisi ve iş-yaşam uyumu teorisi olarak sıralanmaktadır. Taşma teorisi, işyerinde yaşanan fazla iş yükü ve iş baskısının çalışanın diğer yaşam alanlarına sızması ve yansısıyla kendini göstermektedir. Taşma veya iş-aile çatışması, talepler sonucunda oluşan zorlanmanın bir yaşam alanından diğerine, kişinin yaşam alanları arası iletilmesinin sonucudur (Shimazu vd., 2011). Çaprazlama, iş ortamındaki iş zorlukları (örneğin iş baskısı, uzun çalışma saatleri) ile yakın ilişki içindedir ve çalışanın iş ve aile yaşamındaki rollerinin çatışmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bilişsel değerlendirme teorisi motivasyon araştırmalarında ortaya çıkan en popüler teorilerden biridir. Performansa bağlı ödüllerin içsel olarak yönlendirilen davranışlar üzerindeki etkilerini açıklığa kavuşturur. Bilişsel değerlendirme teorisi davranış bilimlerinde içsel dürtü üzerindeki dışsal sonuçların önemini anlaşılmasını yapılandıran teorik bir boyuttur. İş-yaşam uyumu teorisi, insanların iş ve sosyal yaşamları arasında uyum sağlamak için olumlu veya olumsuz koşullara ilişkin hislerini düzenlemeleri gerektiğini ileri sürmektedir (Akinwale vd, 2024)

Son araştırmalarda işkolik teorileri iki başlıkta ele alınmaktadır. İlk olarak, işe bağlılık ile nesnel ve öznel kariyer başarısını açıklamak için kullanılan

kaynakların korunması teorisi, ikinci olarak güçlü kariyer/mesleki kimliklerin neden olduğu uzun çalışma saatlerini haklı çıkarmak için makul bir çerçeveye sağlayan sosyal kimlik teorisi ön plana çıkmaktadır (Spurk vd., 2016). Kaynakların korunması teorisinde temel varsayımlar, insanların biriktirme, vı muhafaza etme konusunda doğuştan bir dürtüye sahip olduklarıdır. Kaynakların korunması teorisi hayatta kalma ve refah için merkezi olan kaynaklar (örneğin güven, bağlılık, benlik saygısı) ya da temel kaynakların biriktirilmesi ve sürdürülmesi süreciyle bağlantılı olan (örneğin para, kariyer gelişimi) gibi faktörlerle ilişkilidir (Spurk vd., 2016). Sosyal kimlik teorisine göre, bireyler olumlu bir sosyal kimliğe ulaşmak için motive olurlar. Bu istek onları sosyal karşılaştırmalar yapmaya yöneltir. Örneğin, bu mantığa dayanarak, uzun saatler çalışmayı değerli bulan bir ulusal kültürden (örneğin Japon veya Amerikan kültürü) gelen bir kişi, daha kısa saatler çalışmak isteyen diğerlerini tembel olarak görebilirken, iş ve eğlence arasında dengeyi vurgulayan bir ulusal kültürden (örneğin Batı Avrupa kültürü) gelen bir kişi, işkolikliği iş bağımlısı olarak görebilmektedir (Snir ve Harpaz, 2006).

İşkolikliğin çalışma saatleri ile açıklandığı bir başka çalışmada Peiperl ve Jones'a (2001) göre işkoliklik işte geçirilen fazla zaman, aşırı çaba ve aşırı çalışma davranışlarıyla kendini göstermektedir. İşkoliklikliğin tanımında yer alan işten ayrılma zorluğu, güçlü bir şekilde işe yönelmeyi, işten yoğun olarak zevk almayı ve boş zamanın yine iş adına kullanımını içermektedir. 14.yüzyıla kadar insanlar genellikle yeterli yiyeceği sağlama süresince çalışıp sonrasında dinlenerek yaşamlarını sürdürürlerdi. Bu sebeple, çalışma saatleri çalışılan mevsime, hava durumuna ve yiyeceğin mevcudiyetine bağlı olarak değişirdi. Aileler, çok küçük ve çok yaşlılar dahil olmak üzere fiziksel olarak yetenekli olanlar hep birlikte çalışırlardı. 1335'te mekanik saatin icat edilmesi, insanların çalışma saatlerinin bağımsız bir ölçüsünü sağlamıştır. Bu durum, doğanın döngülerinden (iş ve boş zamanın iç içe geçtiği) oluşan çalışma sisteminin yapay bir "iş" ve "boş zaman" ikilemine geçişi ateşlemiştir. Devam eden yarım yüzyıl, kumaş üretiminin ortaya çıkışını, endüstrinin doğuşunu ve farklı çalışma modellerini bereberinde getirmiştir. Matbaa 1450'de geliştirildiğinde, işverenler çalışanların 12 saatlik iş günlerinin artması yönünde onları zorlamaya başlamışlardı ve hatta bazıları gizlice daha fazla çalıştırmak için saatleri saklıyorlardı. 1938 yılına kadar genel olarak işgücüne hafta sonu izinleri, ücretli tatiller ve haftada 40 saatlik çalışmaya izin verilmemiştir (McMillan vd., 2003). Günümüzde çalışma saatleri bir çok ülkede haftada 45 saat ile sınırlıdır. İşkolikler ise haftada 60 saat çalışmaktadır (Moiser, 1982; Çevik Tekin, 2020). Ayrıca işkolikler çalışmayacak durumda mazaretleri olsa da işe gitmek ya da işte mesaiye devam etmek isteyen çalışanlardır (Günbeyi & Gündoğdu, 2010). Çalışmanın mantığında

ihtiyaçları karşılamak yatmaktadır. Bu ihtiyaçlar maddi veya manevi olabilir. Dolayısıyla zamanımızı işte geçirilen mesai zamanı ve iş dışında geçirdiğimiz zaman olarak bölümleyebiliriz. İş dışı zaman özel zaman, aile zamanı, seyahat zamanı, sosyal aktiviteler, toplum aktiviteleri, ibadet, spor vb. gibi çeşitli alt kategorilere ayrılır. Buna göre mesai ve mesaiden elde edilen gelir, kişinin istediği ve ihtiyacı olduğu çok çeşitli mal ve hizmetleri (fayda kaynakları) satın alabileceği bir araçtır (Douglas ve Morris, 2006).

Örgütler, işkolikliğe katkıda bulunan bağlamsal bir gücü temsil eder. Ödül sistemleri ve kurumsal hedefler işkoliklikle bağlantılıdır. İlk olarak dışsal ödüller (örneğin terfiler, övgü, para gibi) çalışanların daha fazla çalışmasını teşvik etmektedir. Örgütlerde aşırı çalışma gerektiren ikinci faktör ise, örgütün iddialı hedefler belirlemesidir. Ayrıca, aşırı çalışmayı normalleştiren veya dolaylı olarak onaylayan örgütsel kültürler işkolikliği güçlendirebilirler (Hassell vd., 2024). İşkoliklik, yönetim ve örgütsel davranış alanlarıyla özel bir ilişkiye sahiptir. Günümüzde, insan kaynakları stratejistleri işkoliklik konusunda çelişkili bilgilerle karşı karşıyadırlar. Bu, karışıklığın nedeni hem davranışın teşvik edilmesi, hem de engellenmesinin desteklemesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır. İşkolikliğin örgütsel bir değer olarak teşvik edilmesinin nedeni kurumsal karlılık, üretkenlik ve toplum sağlığı üzerindeki potansiyel etkisinin göz ardı edilemez olduğundandır. Ancak koroner kalp hastalığı, işe bağlı stres, tükenmişlik ve alkolizm gibi işkoliklikten kaynaklanan sorunların görünürdeki büyüklüğü göz önüne alındığında, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal refahı üzerindeki etkisi nedeniyle de engellenmesi uygun görülmektedir (McMillan ve O'Driscoll, 2004). İşkolikliğin öncelikle kişisel faktörlerin bir fonksiyonu olduğu yönündeki varsayımlar yaygın olmasına rağmen, çok az sayıda araştırma işkolikliğin doğuşunda örgütsel bağlamın etkisini incelemiştir. Örgütsel bağlamda işkoliklik; eğer çok çalışmak bir kuruluş içinde olumlu olarak görülüyorsa, maaş, terfi beklentileri, iyi itibar, saygınlık ve sözlü övgü gibi soyut ödüller elde etmede önemli bir faktör haline geliyorsa, çalışanlara daha çok çalışmak için iyi bir neden yaratır şeklinde açıklanmaktadır. Böyle bir mekanizma, işkolikliğin davranışsal boyutunu açıklamaktadır (Balducci vd., 2018).

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile işkoliklik konusu uluslararası boyutta değerlendirilerek incelenmek istenmiştir. İşkoliklikliğin çok farklı etkenleri bulunmaktadır ve işkoliklik bu çalışmada fazla çalışma boyutuyla ele alınmıştır. İşkolikliğe uluslararası bir perspektifle bakılmasını sağlayan bu çalışmada ülkelerin fazla

çalışma saatleri incelenerek, işkolik ülkeler saptanmak istenmiştir. Günümüzde post modern yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde fazla çalışmak her zaman verimli bir çalışmayı ifade etmemektedir. Bu çalışmada fazla çalışmak işkolikliğin bir öncülü ya da sonucu olarak ele alınmak istenmekte ve örgütsel yaşamda olumsuz bir davranışa işaret etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, işkolikliğin fazla çalışmayla olan ilişkisini uluslararası verilerle inceleyerek değerlendirmektir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında işkoliklik kavramı Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) tarafından yapılan 2023 yılı fazla çalışma saatlerine sahip ülkeler çerçevesinde ele alınarak değerlendirilmiştir. OECD 38 üye ülkesi bulunan uluslararası bir ekonomi örgütüdür. Çalışma saatleri ülkelerde farklılık göstermektedir. Bazı ülkelerde, ortalama tam zamanlı çalışma haftada 40 saatin altındayken, bazılarında 50 saatin üzerinde olabilmektedir. Bunun nedeni, ülkelerdeki işyeri yasaları ve iş kurallarının farklılık göstermesidir. Bazı ülkeler iş-yaşam dengesine büyük önem vermektedir ve çalışanlarına daha olumlu yaklaşan yasalara ve kurallara sahiptir. Öte yandan, bazı ülkelerde çok daha uzun çalışma saatleri vardır (World Population Review). Bu çalışmada ülkeler çalışma saatleri bakımından OECD'nin 2023 verileri kapsamında sıralanarak işkoliklik bakımından değerlendirilecektir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

İşkolikliği çalışma saatleri bakımından ele alan bu çalışma nitel araştırmada deseni kullanılarak hazırlanmıştır. Veri toplama tekniği olarak doküman incelemesi tekniğinden faydalanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, sosyal olguların kendine özgü boyutlarıyla bütüncül bir biçimde ele alınarak araştırmasına imkan veren bir yöntemdir. Nitel araştırma tekniklerinden olan doküman incelemesi ise, araştırmada incelenen konu ile ilgili olgu hakkında veri içeren yazılı dokümanların analiziyle veri sağlanmasına imkan sunmaktadır. Doküman incelemesi sayesinde araştırılan konu ile ilgili gözlem ve görüşme yapmaya gerek kalmadan verilere belge incelemesi yoluyla ulaşılabilmektedir (Karataş, 2015). Araştırmada çalışma saatleri bakımından OECD'nin 2023 yılında üye ülkeler bazında yapmış olduğu fazla çalışma saatleri ile ilgili verilerinden faydalanılmıştır.

5.4. Araştırmanın Bulguları

Çalışmada OECD üyesi olan Türkiye, ABD, Fransa, Kanada, Avusturya, İngiltere, Belçika, Almanya, İtalya, Hollanda, İsveç, İspanya, Portekiz,

Norveç, İzlanda, İsviçre, Danimarka, Yunanistan, İrlanda, Lüksemburg, Japonya, Güney Kore, Finlandiya, İsrail, Letonya, Kolombiya, Litvanya, Avustralya, Estonya, Yeni Zelanda, Çekya, Macaristan, Slovenya, Polonya, Kosta Rika, Şili, Slovakya, Meksika olmak üzere 38 ülkeden verileri mevcut olan 34 ülke çalışma saatleri bakımından karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma OECD'nin 2023 yılında yapmış olduğu ülkelerdeki çalışma saatlerinin istatistiksel olarak sıralandığı veriler ışığında yapılmıştır. OECD verilerinde çalışılan saat, yılda fiilen çalışılan toplam saat sayısının, yılda istihdam edilen ortalama kişi sayısına bölünmesiyle elde edilir. Çalışılan saatler tam zamanlı, yarı zamanlı ve mevsimlik çalışanların normal çalışma saatlerini, ücretli ve ücretsiz fazla mesaiyi, ek işlerde çalışılan saatleri içerir. Hariç tutulan saatler ise resmi tatiller, yıllık ücretli izin, çalışanın sağlık izinleri, doğum izni, ebeveyn izni, okul veya eğitim, teknik veya ekonomik nedenlerle boş çalışma, grev veya işçi anlaşmazlığı, kötü hava koşulları, tazminat izni ve diğer nedenlerle çalışılmayan zamana içermektedir. Veriler kamu ve özel çalışanları kapsamaktadır ve çalışan başına yıllık çalışma saati olarak ölçülmektedir (OECD, Hours Worked). Aşağıda yer alan Tablo 1'de OECD üye ülkeleri olmak üzere 34 ülkenin kişi başına çalışılan yıllık saat karşılaştırmaları yer almaktadır.

Tablo 1. Çalışan başına çalışılan ortalama yıllık saat sayısı

Ülkeler	Kişi Başına Çalışılan Yıllık Saat
Meksika	2 207
Kosta Rika	2 171
Şili	1 953
Yunanistan	1 897
İsrail	1 880
Kore	1 872
Kanada	1 865
Polonya	1 803
Amerika Birleşik Devletleri	1 799
Çekya	1 766
Yeni Zelanda	1 751
Estonya	1 742
OECD	1 742
İtalya	1 734
Macaristan	1 679
Avustralya	1 651
Litvanya	1 641

İrlanda	1 633
İspanya	1 632
Portekiz	1 631
Slovak Cumhuriyeti	1 631
Slovenya	1 616
Japonya	1 611
Letonya	1 548
Birleşik Krallık	1 524
Fransa	1 500
Finlandiya	1 499
Lüksemburg	1 462
İzlanda	1 448
İsveç	1 437
Avusturya	1 435
Norveç	1 418
Hollanda	1 413
Danimarka	1 380
Almanya	1 343

Kaynak: OECD Data Explorer, World Population Review

Yukarıda yer alan Tablo 1'den anlaşılacağı üzere yıllık en fazla çalışma saati oranına 2.207 saatle Meksika sahipken, Meksikayı yıllık 2.171 saatle Kosta Rika takip etmektedir. Yıllık 1.953 saat çalışma saatine sahip Şili sıralamada 3. olarak yer almaktadır. Yılda 1.897 saat çalışma saati ortalamasına sahip Yunanistan sıralamada 4. ve çalışma saati 1.880 saati bulan İsrail ise sıralamada 5. olarak yer almaktadır.

Ülkelerde günde 8 saat ve haftada 48 saat çalışma ilkesi, ILO'nun (International Labour Organization- Uluslararası Çalışma Örgütü) 1919'da kurulmasından bu yana işçilerin temel talebi olmuştur. Bu nedenle ilk uluslararası çalışma standardı olan ILO Çalışma Saatleri Sözleşmesi (Sanayi) 1919 çalışma süresiyle ilgilidir. Bu standart ilk önce imalat sektöründe çalışanların günde 8 saat, haftada 48 saat çalışma prensibini oluşturmuştur. Daha sonra ofislerde ve ticari işletmelerde çalışanlar için aynı prensibi belirleyen ILO Çalışma Saatleri (Ticaret ve Ofisler) 1930'da kabul edilmiştir. Bu uluslararası çalışma standartları, dünyanın birçok ülkesinde günlük ve haftalık çalışma saatlerine ilişkin ulusal mevzuatın temelini oluşturmuştur. Ancak fazla mesai kavramı çalışma saatlerinin dengesini değiştirmiştir

(Ghoshch, 2016). Günümüzde küresel işgücünün büyük bir kısmı, standart günlük 8/haftalık 40 saat çalışma süresine kıyasla ya daha uzun ya da daha kısa süre çalışmaktadır. Tüm çalışanların üçte birden fazlası düzenli olarak haftada 48 saatten fazla; beşte biri ise haftada 35 saatten az olmak üzere kısa süreli (kısmi süreli) çalışmaktadır. Kayıt dışı ekonomide çalışanların daha uzun veya kısa süreli çalışma oranları ise daha yüksektir (ILO). Günlük azami çalışma süresi 11 saattir. Bu gündüz çalışmaları için geçerlidir (06:00-20:00 arası yapılan çalışmalar gündüz çalışması kapsamındadır). 9 saatin üzerine 2 saat daha fazla çalışma yapılabilir. Şayet 18:00'de biten bir 9 saatlik mesai sonrası 30 dakika kadar yemek molası verip işe devam edilmek istenirse, fazla mesai 20:30'a dek sürebilir. Bu örnekteki çalışma süreleri 9 saat ve fazla mesai 2 saat, toplam 11 saat olduğundan, kanun sınırı kapsamındadır. Ancak bu süre 30 dakika daha çalışılıp saat 21:00'e kadar mesai yapılırsa, sınır aşılmış olur. İş Kanunu'na göre fazla çalışma süresinin toplamı bir yılda iki yüz yetmiş (270) saatten fazla olamaz (Ardıç Arslan, 2022). Mesika'nın tatil günleri cumartesi ve pazar olarak düşünüldüğünde, yıllık çalışılan sürenin 2094 saat olması (365 gün 6 saatten hafta sonu tatilleri 104 gün çıkarıldığında ve günlük çalışma süresi 8 saat olarak hesaplandığında) gerekmektedir. Dolayısıyla Meksika'da yılda 113 saat fazla mesai yapıldığı söylenebilir. Aynı şekilde Kosta Rika'da bir yılda 77 saat fazla çalışılmaktadır. Ayrıca çalışmada yer alan 34 ülkenin yıllık çalışma saati ortalaması 1.742 saattir ve bu süre Meksika'da yıllık çalışılan saatten 465 saat daha fazladır. Meksika'da -OECD ülkelerinin ortalamasına kıyasla her gün 2 saate yakın (1.78) fazla çalışılmaktadır. Çalışmada yer alan diğer ülkelerden Şili, Yunanistan, İsrail, Kore, Kanada, Polonya, Amerika Birleşik Devletleri, Çekya, Yeni Zelanda ve Estonya da yıllık çalışma saatleri bakımından OECD üye ülkelerin yıllık ortalama çalışma saatinden daha fazla çalışmaktadırlar.

SONUÇ

İşkoliklik kavramını fazla çalışma etkeniyle inceleyen bu araştırmada, işkoliklikliğin çalışma yaşamında yarattığı pek çok olumsuzluk sebebiyle istenmeyen bir örgütsel davranış olduğunu görmekteyiz. Örgütler çalışarak iş yaratılan birimler olduklarından işkolik davranışların sonuçları dezavantaja dönüşüncüye işveren ya da yönetici tarafından güzel görülüp, takdir edilebilmektedir. Ancak işkolikliğin özellikle çalışanlarda yol açtığı fiziksel ve ruhsal sorunlar oluşabilecek tehlikeyi gözler önüne sermektedir.

İşkoliklik kişisel ve örgütsel çok farklı değişkenler ile ele alınabilmektedir ve bu değişkenler işkolikliğin öncülü ya da sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörlerden en çok bilinenleri tükenmişlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş-aile çatışması, fazla çalışma, stres, yaşam doyumu, mutluluk, etik, örgütsel

destek, işten ayrılma niyeti, örgütsel sessizlik şeklindedir. Bu çalışmada işkoliklik kavramı literatürde eşine az rastlanılan zaman değişkeniyle ele alınarak, işkoliklik işte çalışılan fazla zaman ile ilişkilendirilerek incelenmek istenmiştir. Ayrıca bu çalışma işkolikliği uluslararası bir çerçevede sunmaktadır.

Çalışmada, OECD verilerinden yararlanılarak ülkelerin kişi başına çalışılan yıllık saatleri araştırılmış ve bir yılda en çok saat çalışan ülkeler sıralanmıştır. Çalışma sonucuna göre bir yılda en fazla çalışma saatine sahip olan ülke Meksika'dır. Meksika'yı Kosta Rika ve Şili izlemektedir. Meksika'da yıllık ortalama çalışma süresi OECD ülkelerinin yıllık ortalamasından 465 saat daha fazladır ve Meksika'da değerlendirilen diğer OECD ülkelerinin ortalamasına kıyasla günde 2 saate yakın (1.78) bir süre fazla çalışılmaktadır. Ayrıca çalışmada değerlendirilen 34 OECD ülkesinden 12 tanesinin yıllık çalışma saatlerinin OECD ülkelerinin ortalama yıllık çalışma saatinden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda işkolik ülkeler olarak değerlendirdiğimiz ülkelerin yıllık çalışma saatlerinin fazlalığının işkolikliğe zemin hazırlayabileceğini ya da işkoliklik sonucunda ortaya çıkmış bir tablo olabileceğini ifade edebiliriz. Örgütlerde önemli olan verimli çalışmaktır. Verimli çalışmak fiziksel, ruhsal ve sosyal olarak sağlıklı çalışanlarla sağlanmaktadır. Çalışan sağlığına etki eden kaliteli uyku, dinlenme ve iş yaşamıyla dengeli bir sosyal yaşam gibi faktörlerin işkolikğin işte çalışılan zaman boyutuyla uyummadığı aşikardır. Örgütlerde verimlilik arttırılmak ve işkoliklik önlenmek isteniyorsa öncelikle ülke bazında çalışma saatlerinin yasal sınırlar içerisinde kalmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Çalışanların iş dışı yaşamına vakit ayırmasına saygı gösterilmelidir. Örgütlerde işkolikliğinin örgüte fayda sağlamayacak bir bağımlılık olarak değerlendirilmesi gerekmekte ve bu düşünce örgütsel kültür ile desteklenmelidir. İşkoliklik bütün ülke örgütlerinde fayda sağlamayan, zararları çerçevesinde istenmeyen bir örgütsel davranıştır. Bu nedenle örgütsel davranış literatüründe işkoliklik kavramını farklı değişkenler ile uluslararası boyutta inceleyen çalışmaların artmasına ihtiyaç vardır.

Kaynakça

- Akın, U., & Oğuz, E. (2010). Öğretmenlerin işkoliklik ve tükenmişlik düzeylerinin ilişkisi ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 309-327.
- Akinwale, O. E., Kuye, O. L., & Akinwale, O. E. (2024). Workaholism and quality of work-life: a psychosocial pathway to brain-drain syndrome. *Management Decision*, 62(4), 1189-1215.
- Akkaya, B., & Dönertaş, A. B. (2023). Workaholic Tendencies Of Primary School Teachers. *EKEV Akademi Dergisi*, (93), 67-81.
- Andreassen, C. S. (2014). Workaholism: An overview and current status of the research. *Journal of behavioral addictions*, 3(1), 1-11.
- Andreassen, C. S. (2014). Workaholism: An overview and current status of the research. *Journal of behavioral addictions*, 3(1), 1-11.
- Andreassen, C. S., Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, "workaholism", and health. *Psychology and Health*, 22 (5), 615-629.
- Ardıç Arslan, B. (2022). *Sosyal Uygunluk İnşaat Sektöründe Çalışma ve Dinlenme Sürelerinin Düzenlenmesi*. ILO Türkiye Ofisi.
- Arsezen, P. ve Kılıçarslan, U. (2017). Relationship between workaholic behavior and job satisfaction of tourism industry employees: intermediary role of emotional commitment to the organization. *Journal of Social and Humanities Sciences Resarch*, 4(12): 867-882.
- Asadullah, M. A., Aslam, M., Haq, M. Z. U., Nazir, S., Khan, K. A., & Siddiquei, A. N. (2024). Integrating work and sleep to understand work-life balance among healthcare professionals: A conservation of resources perspective. *Acta Psychologica*, 250, 104514.
- Aziz, S., & Cunningham, J. (2008). Workaholism, work stress, work-life imbalance: exploring gender's role. *Gender in Management: An International Journal*, 23(8), 553-566.
- Balducci, C., Avanzi, L., & Fraccaroli, F. (2018). The individual "costs" of workaholism: An analysis based on multisource and prospective data. *Journal of Management*, 44(7), 2961-2986.
- Bonebright, C. A. (2001). The relationship of workaholism with stress, burnout and productivity. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Iowa, USA.
- Burke, R. J. (2000). Workaholism in organizations: Concepts, results and future research directions. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 1-16.
- Chamberlin, C. M., & Zhang, N. (2009). Workaholism, health, and self-acceptance. *Journal of Counseling & development*, 87(2), 159-169.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836-1873.

- Çevik Tekin, İ. (2020). İşkoliklik. S. Polatçı (Ed.), *Kavramsal temelleriyle örgütsel davranış ölççekleri rehberi* içinde (s. 261-269). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Douglas, E. J., & Morris, R. J. (2006). Workaholic, or just hard worker?. *Career Development International*, 11(5), 394-417.
- Ertürk, E., & Erdirençelebi, M. (2021). Sağlık Çalışanlarının İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Journal of Academic Value Studies*, (1), 1-23.
- Ghoshel, N. (2016). *Remembering rest periods in law: Another tool to limit excessive working hours*. Conditions of Work and Employment Series No. 78. International Labour Office, Geneva, Switzerland.
- Gülova, A., İspirli, D., & Eryılmaz, İ. (2014). İşkoliklik ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 25-39.
- Günbeyi, M., & Gündoğdu, T. (2010). Polis Teşkilatının “İşkolik” Çalışanları. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 56-63.
- Hassell, J., Kuntz, J., & Wright, S. (2024). Revisiting workaholism: lived experiences and new insights. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2023-4035>
- ILO Uluslararası Çalışma Örgütü, <https://www.ilo.org/tr/resource/news/esnek-calisma-saatleri-ozel-yasam-uyumu-isletmeler-ve-uretkenlik-icin> adresinden 27.10.2024 tarihinde erişildi.
- Karaçor, Z.; Acet, H.; Mirza, E. ve Konya, S. (2019). Çalışma Saatlerinin İşgücü Verimliliğine Etkisi: Dinamik Panel Veri Analizi. *Jass Studies- The Journal of Academic Social Science Studies*, 2019 (75), 349-359.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kesen, Mustafa (2015). “Örgütsel Bağlılığın İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Gör-gül Bir Araştırma”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(4): 53-68.
- Macit, M. (2019). Avukatlarda işkoliklik, iş-aile çatışması, tükenmişlik üzerine bir alan çalışması. *Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5(1), 35-65.
- McMillan, L. H., & O’Driscoll, M. P. (2004). Workaholism and health: Implications for organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 509-519.
- McMillan, L. H., O’driscoll, M. P., & Brady, E. C. (2004). The impact of workaholism on personal relationships. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(2), 171-186.
- McMillan, L. H., O’Driscoll, M. P., & Burke, R. J. (2003). Workaholism: A review of theory, research, and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2003, 18, 167-189.

- McMillan, L., O'Driscoll, M., Marsh, N., Brady, E. (2001), "Understanding workaholism: data synthesis, theoretical critique, and future design strategies". *International Journal of Stress Management*, 8, 69-91.
- Menghini, L., & Balducci, C. (2024). The daily costs of workaholism: A within-individual investigation on blood pressure, emotional exhaustion, and sleep disturbances. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(4), 201.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (1992). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. (3rd Edition). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Naktiyok, A., & Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 179-198.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(1), 111-136.
- Nie, Y., & Sun, H. (2016). Why do workaholics experience depression? A study with Chinese University teachers. *Journal of health psychology*, 21(10), 2339-2346.
- Oates, W. E. (1968). On being a "Workaholic" A serious jest. *Pastoral Psychology*, 19(8), 16-20.
- OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org> adresinden 15.10.2024 tarihinde erişildi.
- OECD Hours Worked, <https://www.oecd.org/en/data/indicators/hours-worked.html> adresinden 20.10.2024 tarihinde erişildi.
- Peiperl, M. and Jones, B. (2001), *Workaholics And Overworkers: Productivity Of Pathology?*, London Business School
- Robinson, B. E. (1998). *Chained to the desk: A guidebook for workaholics, their partners and children, and the clinicians who treat them*. NYU Press.
- Schou Andreassen, C., Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, "workaholism", and health. *Psychology and Health*, 22(5), 615-629.
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human relations*, 50(3), 287-314.

- Shimazu, A., Demerouti, E., Bakker, A. B., Shimada, K., & Kawakami, N. (2011). Workaholism and well-being among Japanese dual-earner couples: A spillover-crossover perspective. *Social Science & Medicine*, 73(3), 399-409.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions?. *Industrial health*, 50(4), 316-321.
- Snir, R., & Harpaz, I. (2006). The workaholism phenomenon: a cross-national perspective. *Career Development International*, 11(5), 374-393.
- Snir, R., & Harpaz, I. (2006). The workaholism phenomenon: a cross-national perspective. *Career Development International*, 11(5), 374-393.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of personality assessment*, 58(1), 160-178.
- Spurk, D., Hirschi, A., & Kauffeld, S. (2016). A new perspective on the etiology of workaholism: The role of personal and contextual career-related antecedents. *Journal of Career Assessment*, 24(4), 747-764.
- Spurk, D., Hirschi, A., & Kauffeld, S. (2016). A new perspective on the etiology of workaholism: The role of personal and contextual career-related antecedents. *Journal of Career Assessment*, 24(4), 747-764.
- Sussman, S. (2012). Workaholism: A review. *Journal of Addiction Research & Therapy*, 6(1), 4120-4138.
- Sussman, S. (2012). Workaholism: A review. *Journal of addiction research & therapy*, (1).
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar. *IS-GUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 104-127.
- Ulukök, E., & Akın, A. (2016). İşkoliklik ve kariyer tatmini. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 1(2), 177-186.
- World Population Review, <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-overworked-countries> adresinden 20.10.2024 tarihinde erişildi.
- Yavuz, N., & Sağlam, M. (2018). İşkoliklik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş yaşam dengesinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 922-952.
- Yüksekbilgili, Z., & Akduman, G. (2016). Bireysel mutluluk ve işkoliklik ilişkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 95-112.

Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Üzerine Değerlendirme

Zülküf Aydemir¹

H. Mustafa Paksoy²

Özet

Yükseköğretim, lise sonrası akademik eğitim sağlayan, bilgi üreten ve bu bilgiyi toplumla paylaşarak insan kaynağının nitelikli hale gelmesini sağlayan bir eğitim düzeyidir. Kısaca yükseköğretimi üniversiteler oluşturmaktadır. Dünya genelinde, üniversiteler çeşitli bilim dallarının öğretildiği ve yeni bilgilerin üretildiği yükseköğretim kurumları olarak ortak bir anlama sahiptir. Bu çalışmada, yükseköğretim kurumlarında kalite yönetimi ve toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarını değerlendirmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde, yükseköğretimde kalite kavramının tarihi gelişimi, kalite standartlarının önemi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun (YÖKAK) yapısı ve görevleri incelenmiştir. İkinci bölümde, TKY'nin temel ilkeleri, yükseköğretime uyarlanması ve kalite yönetim süreçlerine olan etkisi ele alınmıştır. Son bölümde ise TKY uygulamalarının eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerindeki somut etkileri ile karşılaşılan zorluklar tartışılmıştır. Araştırma, TKY'nin etkin uygulanmasının üniversitelerin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü artıracaklarını ve sürdürülebilir başarı sağlayacaklarını ortaya koymaktadır. Özellikle PUKÖ döngüsünün sistematik bir şekilde uygulanmasının ve iç-dış paydaşlardan alınan geri bildirimlerin analiz edilmesinin kalite süreçlerine katkısı vurgulanmıştır. Sunulan çalışmada, yükseköğretim perspektifinden stratejik kalite yönetim sistemlerinin işlevsel durumu, uygulanabilirliği ve Türk eğitim sisteminde kalitenin değerlendirilmesi verilmiştir.

1 Doktora Öğrencisi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, zaydemir@ksu.edu.tr, ORCID ID 0000-0003-0393-4557

2 Prof. Dr. Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hmpaksoy@gantep.edu.tr, ORCID ID 0000-0001-7975-1795.

Giriş

Yükseköğretim, lise sonrası akademik eğitim sağlayan, bilgi üreten ve bu bilgiyi toplumla paylaşarak insan kaynağının nitelikli hale gelmesini sağlayan bir eğitim düzeyidir. Kısaca yükseköğretimi üniversiteler oluşturmaktadır. Üniversiteler, fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuvar, meslek yüksekokulu ve araştırma-uygulama merkezi gibi çeşitli birimlerden oluşarak topluma yükseköğretim hizmeti sunar (YÖK Teşkilatı Kanunu, 1983). Dünya genelinde, üniversiteler çeşitli bilim dallarının öğretildiği ve yeni bilgilerin üretildiği yükseköğretim kurumları olarak ortak bir anlama sahiptir (Ağralıoğlu, 2012). Günümüz küresel dünyasında üniversiteler, yalnızca ulusal değil, uluslararası düzeyde de yoğun bir rekabet içindedir. Bu rekabet ortamında üniversiteler, teknoloji ve bürokrasideki değişimleri yakından takip ederek sürdürülebilirlik sağlamak adına sürekli kendilerini güncellemektedir. Bu bağlamda, üniversiteler hem yurt içinden hem de yurt dışından başarılı öğrencileri çekmek, ulusal ve uluslararası alanda başarılarıyla öne çıkmak ve itibarlarını güçlendirmek amacıyla kalite yönetim süreçlerine öncelik vermek zorundadırlar (Saydan, 2008). Bu nedenle, yükseköğretim kurumları hem eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sürdürüldüğü yerler olarak hem de hizmet sektörünün bir parçası olmaları nedeniyle; güçlü ve zayıf yönleri üzerine kalite çalışmalarına devam etmeli ve kalite süreçlerini izlemelidir. Bu doğrultuda, Yükseköğretim kurumlarının kendi kalite güvence sistemlerini ve eğitim alanındaki akreditasyon süreçlerini oluşturması gerekmektedir. (Elmacı vd., 1999). Özellikle 1980 yılında başlayan her ile bir üniversite politikası 2009 yılından sonra daha da hızlanmıştır. Bu durum, eğitimde kalite ve rekabet kavramlarını bir kez daha öne çıkarmıştır. 2024 yılı itibariyle Türkiye’de 131 devlet üniversitesi olmak üzere toplam 209 üniversite bulunmakta olup, 7 milyondan fazla öğrenci yükseköğretim kurumlarında eğitim görmektedir. Kalite standartlarını sağlayamayan üniversitelerin bilim, teknoloji ve kültür alanlarında öne çıkması güçleşirken, rekabet gücünü kaybetme riskleri de artmaktadır. Bu nedenle üniversitelerin değişime uyum sağlamaları ve dinamik bir yapıda hareket etmeleri zorunludur (Özden, 1998). Ulusal ve uluslararası alanda başarılı olmak ve saygınlık kazanmak isteyen üniversitelerin, kalite yönetimi ilkelerine göre hareket etmeleri, etkin süreç yönetimi ve değerlendirme kriterlerine uygun araç ve teknikler kullanmaları gerekmektedir (Derdiyok, 2019).

1.1. Yükseköğretimde Kalite Kavramı

Latince kökenli “Qualitas” sözcüğünden türeyen kalite, Fransızcaya “qualité”, İngilizceye “quality” olarak geçmiş ve bu haliyle Türkçeye “kalite” olarak dâhil olmuştur. Kalite, kavramsal olarak 20. yüzyılda kullanılmaya

başlanmış olsa da, içeriği çok daha eski dönemlere, Hammurabi Kanunlarına kadar uzanır. Alan yazında kalite ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu bağlamda, kalite kavramına ilişkin ilk ifadeler ve kaynaklar M.Ö. 3000 yılına kadar uzanmaktadır (Şimşek, 1996). Hammurabi Kanunları olarak bilinen ilk standartlaştırma yasasının 229. maddesinde, inşaat ustasının duvar yapımından kaynaklanacak herhangi bir kazadan sorumlu tutulacağı ifade edilmiştir; bu, ev yapımındaki kalite sorumluluğunu ustabaşına yüklemektedir. Modern kalite yaklaşımı ise, yönetim kavramının gelişimiyle birlikte sanayi devrimi sonrasında önem kazanmış ve kalite kavramını artırmaya yönelik uygulamalar değer kazanmıştır (Eytmiş, 2000).

Yükseköğretim kurumlarında kalite kavramı, bireylerin pozisyonlarına ve beklentilerine göre farklılık arz etmektedir. Akademisyenler, öğrenciler, idari personel ve iş dünyası gibi çeşitli paydaşlar açısından yükseköğretimde kalite farklı algılanmakta ve tanımlanmaktadır. Bu durum, kalite kavramının dinamik ve çok boyutlu bir yapıda olduğunu ortaya koymaktadır (Magnale ve Potluri, 2011: 253). Yükseköğretim kurumlarında kalite, yalnızca akademik başarı ve araştırma etkinlikleriyle sınırlı değildir; öğrenci memnuniyeti, mezunların iş gücüne katılım oranları, iş dünyasının beklentilerine yanıt verebilme gibi çok boyutlu bir anlayışı kapsar. Dolayısıyla, yükseköğretimde kalite yönetimi bir yandan öğrenci ve çalışan memnuniyetini artırmayı bir yandan da süreçleri daha etkili ve verimli hale getirmeyi hedefler. Bu bağlamda, yükseköğretimde kaliteyi tanımlamak ve değerlendirmek için kullanılan ölçütler birçok farklı bileşeni içerir. Bu bileşenler arasında akademik programların içerik ve kalitesi, öğretim yöntemleri, eğitimde teknoloji kullanımı, üniversitenin fiziksel ve teknolojik altyapısı, topluma sağlanan katkılar ve kurumun yönetim yapısı bulunmaktadır. Ayrıca, kalite yönetim süreçlerinde iç ve dış paydaşların beklentileri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarında kaliteye yönelik çalışmaların kökeni 1990'lı yıllara dayanmaktadır. 1980'li yıllarda, gelişmiş ülkelerde yükseköğretimde kalite bilincini artırmaya yönelik ilk adımlar atılmış ve bu çalışmalar zamanla dünya genelinde yaygınlaşmıştır. Bu çerçevede, Avrupa Yükseköğretim Alanı'na uyum süreci, yükseköğretimde kalite güvencesi ve akreditasyon konularını önemli bir gündem maddesi haline getirmiştir. (Tezsürücü & Bursalıoğlu, 2013; Akar ve ark., 2022). 1990'lı yıllardan itibaren ise kamu ve özel sektör, sağlık ve eğitim gibi birçok alanda kaliteye verilen önem artmış ve kalite süreçleri uygulanmaya başlanmıştır. Günümüz küresel dünyasında, yükseköğretim kurumlarında kalite kavramının önemi giderek artmakta ve bu doğrultuda üniversitelerin kalite yönetim süreçlerine yönelik yaklaşımlarında önemli gelişmeler kaydedilmektedir. Bu bağlamda, kalitenin izlenmesini kolaylaştıran toplam kalite yönetimi, kalite bilinci, kalite farkındalığı ve

performans göstergeleri gibi unsurlar üniversiteler için kritik hale gelmiştir. Üniversiteler, performanslarını izleme ve değerlendirme süreçlerini takip edip geliştirerek, kaliteye dayalı yönetim anlayışını uygulamaya geçirmektedirler. Böylece, kurumlar nesnel verilere dayanarak stratejik kararlar alabilmekte ve kendilerini sürekli iyileştirme fırsatı bulmaktadırlar.

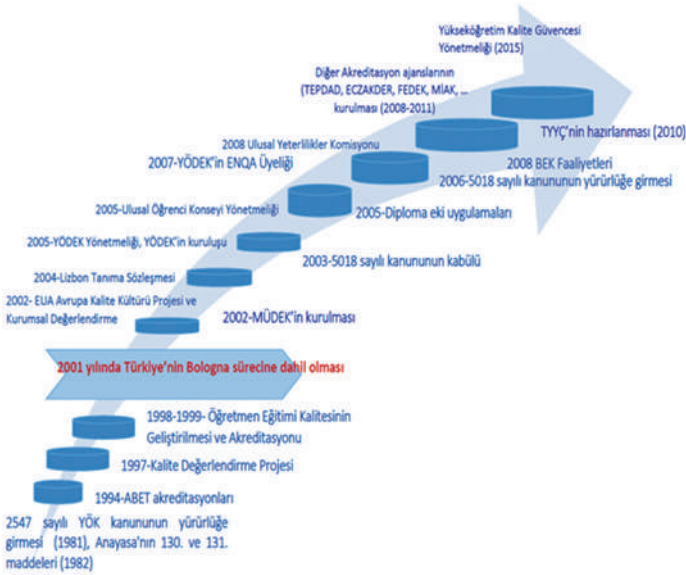
Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kapsamında **PUKÖ Döngüsü** (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al), organizasyonların sürekli iyileştirme hedeflerini gerçekleştirmelerinde kritik bir rol oynayan sistematik bir yaklaşımdır. Bu döngü, kalite yönetimi alanına önemli katkı sağlamıştır (Ünal ve ark., 2023). PUKÖ Döngüsünde (P): Mevcut süreçlerin detaylı bir analizi yapılır ve iyileştirme fırsatları belirlenir. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından hazırlanan uygulama rehberleri birisidir. YÖKAK üniversitelere, standartlara uygun ve ölçülebilir amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşmak için stratejik planlar hazırlar. Planlama süreci, veri toplama ve analizine dayanarak, kaynakların etkin kullanımını ve risklerin minimize edilmesini amaçlar. Uygula (U): Üniversiteler planlanan stratejilerin ve çözümlerin pratikte hayata geçirildiği aşamadır. Bu süreçte, çalışanların katılımı ve eğitimi önemlidir, çünkü değişikliklerin başarılı bir şekilde uygulanması için organizasyon genelinde anlayış ve destek gereklidir. Uygulama sırasında elde edilen veriler, ilerleyen aşamalarda değerlendirilecek önemli girdiler sağlar. Kontrol Et (K): YÖKAK ve üniversiteler, uygulama sonuçlarının izlenmesi ve performansın değerlendirilmesi bu aşamada gerçekleştirilir. Toplanan veriler, belirlenen hedeflerle karşılaştırılır ve sapmalar analiz edilir. Bu değerlendirme, süreçlerin ne kadar etkili olduğunu ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını objektif bir şekilde ortaya koyar. Önlem Al (Ö): Değerlendirme sonuçlarına dayanarak gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetler planlanır ve uygulanır. Başarılı uygulamalar standart hale getirilirken, tespit edilen eksiklikler için yeni stratejiler geliştirilir. Bu aşama, döngünün yeniden başlamasını ve sürekli iyileştirme kültürünün organizasyon içinde kök salmasını sağlar. Bu döngü özellikle üniversitelerin girişimcilik endeksi gibi performans göstergeleri dikkate alınarak yapılan değerlendirmeler, kurumsal gelişim süreçlerinde etkin bir araç olarak kabul edilmektedir (YÖKAK, 2022).

Toplam kalite yönetimi (TKY), 20. yüzyılın ortalarından itibaren özellikle sanayi ve hizmet sektörlerinde uygulanmaya başlanan, müşteri odaklı, süreç iyileştirme ve sürekli gelişim felsefesine dayanan bir yönetim yaklaşımıdır. TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması, organizasyonların hem iç süreçlerinin verimliliğini artırmakta hem de dış paydaşlar üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Eğitim sektörü, özellikle yükseköğretim kurumları, artan rekabet ve değişen toplumsal beklentiler nedeniyle

kalite yönetim sistemlerine yönelmektedir. Ülkemizde yükseköğretimde akreditasyon ve toplam kalite yönetimi kapsamında ilk çalışmalara 1990'lı yıllarda başlanılmıştır (Özçiçek & Karaca, 2019). Yükseköğretim kurumları, bilgi üretme, bu bilgiyi topluma aktarma ve nitelikli insan gücü yetiştirme gibi sorumluluklar taşır. Bu görevleri yerine getirirken yüksek kalite standartlarına ulaşılması hem ülke içi hem de uluslararası düzeyde rekabet gücünü artırmaktadır.

1.2. Yükseköğretim Kalite Kurulu

2005 yılında, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 7. ve 65. maddelerine dayanarak hazırlanan "Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği" Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik uyarınca, yükseköğretimde kalite standartlarını belirlemek ve uluslararası uyumu sağlamak amacıyla Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuştur. YÖDEK Rehberi'ne göre, her yükseköğretim kurumunda YÖK adına iç değerlendirmeleri izlemek üzere Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (ADEK) ve onu tamamlayıcı nitelikte olan Bologna Eşgüdüm Komisyonu (BEK) oluşturulmuştur (Yetişen & Ünlü, 2019). 23 Temmuz 2015 tarihinde, "Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği" 29423 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikle, yükseköğretimde kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerine yönelik ulusal politika ve stratejileri belirlemek amacıyla Yükseköğretim Kalite Kurulu (YKK) kurulmuştur. Kurulda YÖK, Üniversitelerarası Kurul, ilgili bakanlıklar, çeşitli kurum ve kuruluşların yanı sıra öğrenci temsilcileri de yer almaktadır. Ayrıca, 28 Aralık 2016 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan düzenlemeyle "Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği" güncellenmiş, bu güncellemeler kalite süreçlerinin geliştirilmesi ve uluslararası standartlara uyum sağlanmasını amaçlamıştır. Son olarak, 1 Temmuz 2017 tarihinde 7033 sayılı Kanun ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na eklenen Ek Madde 35 hükümleri doğrultusunda Yükseköğretim Kalite Kurulu yeniden yapılandırılmıştır (Güler & Soyer, 2021). Bu düzenleme ile YKK'nın bağımsızlığı ve işlevselliği artırılarak, kalite güvencesi sisteminin daha etkin bir şekilde işlemesi amaçlanmıştır.



Şekil 1 Türkiye’de Yükseköğretimde Kalite Süreci, Kaynak: Atatekin ve Dulupçu, 2018:18

1.3. Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun Amacı, Oluşumu ve Görevleri

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun Ek 35. maddesine göre, Türkiye’de üniversitelerin ve programlarının Yükseköğretim alanında kalite süreçlerinin yönetiminden sorumlu en yetkin kurum, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)’dır. YÖKAK, 2016 yılında bağımsız bir yapı kazanarak, Üniversitelerin kalite güvencesi kapsamında dış değerlendirmeye alınarak belirli kriterlere ulaşmasını mümkün kılmıştır. Bunun yanı sıra, program akreditasyonunu yürütecek akreditasyon kuruluşlarının tescil belgelerini düzenlemekle görevlendirilmiş resmi kurumdur. Yükseköğretim kalite kurulunun görevi, kurumun tanıtım sayfasında aşağıdaki gibi ifade edilmektedir. Yükseköğretim Kalite Kurulu, üniversitelerin eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerini, ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendiren bir kurumdur (İmamoğlu, 2021; Topçu, 2021).

Kurul, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon çalışmaları ve bağımsız dış değerlendirme kuruluşlarının yetkilendirilmesi faaliyetlerini yürütmektedir. Kurulun kamu tüzel kişiliği ve özel bütçesi bulunmaktadır, aynı zamanda idari ve mali açıdan bağımsız olarak faaliyet göstermektedir. (YÖKAK);

Yükseköğretim Kalite Kurulu üyeleri; Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve Üniversitelerarası Kurul (ÜAK) tarafından seçilen üçer üye, Millî Eğitim Bakanlığı'ndan bir üye, Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı (TÜSEB), Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK), Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ile öğrenci temsilcisinden oluşmaktadır (YÖKAK; Pelin ve ark., 2022). Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun temel görevleri; Yükseköğretim Kalite Kurulu, yükseköğretim kurumlarını dış değerlendirmeden geçirecek, akreditasyon kuruluşlarını yetkilendirmek ve kalite güvencesi kültürünü yükseköğretim kurumlarına benimsetmekle sorumludur (YÖKAK).

1.4. Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Komisyonu Yapısı, Görevleri ve Görev Dağılımı

Yükseköğretim kurumlarının kalite güvence sistemlerini kurma ve yönetme sorumluluğu, "Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği" ile belirlenmiştir. Yönetmeliğin 16. ve 17. maddeleri, üniversitelerde oluşturulması gereken kalite komisyonunun yapısını, görev ve yetkilerini detaylandırmaktadır.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği'nin 16. maddesi uyarınca, üniversitelerde kurulan kalite komisyonuna rektör başkanlık eder. Rektörün bulunmadığı durumlarda ise rektör tarafından görevlendirilen bir rektör yardımcısı başkanlık görevini üstlenir. Komisyon üyeleri, aynı akademik birimden yalnızca bir üye olmak üzere, farklı bilim alanlarından seçilir. Üyeler, yükseköğretim kurumunun senatosu tarafından, senato olmayan üniversitelerde ise yönetim kurulu tarafından belirlenir. Komisyon üyeleri arasında kurumun genel sekreteri, öğrenci temsilcisi, strateji geliştirme daire başkanı (devlet üniversitelerinde), ve ilgili süreçlerden sorumlu yönetici (vakıf üniversitelerinde) bulunur. Komisyonun çalışma esasları, üniversitenin senatosu veya senato bulunmayan kurumlarda yönetim kurulu tarafından düzenlenir ve kamuoyuna duyurulur. Ayrıca, komisyonun operasyonel destek hizmetleri, üniversitenin strateji geliştirme birimi tarafından yürütülür.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği'nin 17. maddesine göre, kalite komisyonunun görevleri aşağıdaki gibidir:

- Üniversitenin mevcut stratejik plan ve politikaları doğrultusunda, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarındaki faaliyetlerin yanı sıra idari yapının kalite değerlendirmesini gerçekleştirmek. Bu

çerçeve, iç ve dış kalite güvence sistemleri kurularak performans göstergeleri tanımlanır; bu çalışmalar senatoya veya senatosu bulunmayan üniversitelerde yönetim kuruluna sunulur.

- Üniversite içi kalite çalışmalarını planlamak, değerlendirmek ve sonuçlarını izlemek amacıyla, düzenli olarak iç değerlendirme raporları hazırlamak. Bu raporlar senato veya yönetim kuruluna sunulur ve ardından kamuoyuyla paylaşılır.
- Kurumun dış değerlendirme süreçleri için hazırlık yaparak, bu süreçle ilişkin iç ve dış paydaşların bilgilendirilmesini sağlamak.

2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yükseköğretim Kurumlarına Uyarlanması

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin temel ilkeleri, yükseköğretim kurumlarına uygun şekilde uyarlanabilir ve bu ilkeler kurumların daha etkin çalışmasına katkı sağlar. Bu ilkeler: müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme (geliştirme), tam katılım ve üst yönetimin liderliği şeklinde sıralanabilir (Ceylan, 1997).

Odaklılık (Öğrenci-Paydaş Odaklılık): Yükseköğretim kurumlarında “müşteri” kavramı, çoğunlukla öğrenci olarak kabul edilirken aileler, mezunlar, iş dünyası ve devlet gibi geniş bir paydaş yelpazesi de göz önünde bulundurulmalıdır. Yükseköğretimde kaliteyi artırmak için öğrenci merkezli yaklaşım ekseninde öğrencilerin algıları, beklentileri ve memnuniyetlerinin incelenmesini kritik hale getirmektedir. Yükseköğretim hizmetinin başlıca hedef kitlesi olan öğrencilerin, sunulan hizmete dair kalite algılarının anlaşılması, eğitimde iyileştirme ve gelişim sağlamanın önemli bir bileşenidir (İçli & Vural, 2010). Ayrıca, günümüzde ihtiyaç duyulan alanlarda ve ihtiyacı karşılayacak mezunlar yetiştirmek, yükseköğretim kurumlarının temel hedeflerinden biridir. Bu nedenle, ders içeriklerinin ve eğitim yöntemlerinin sürdürülebilirliğin sağlanması için gerekli güncellemelerin yapılması ve bu güncellemelerle birlikte geri bildirimlerin takip edilmesi büyük önem taşır.

Sürekli İyileştirme (Kaizen): Japon işletmelerinde yaygınlaşan ve Masaaki Imai tarafından geliştirilmiş, “sürekli iyileştirme” anlamına gelen bir yönetim yaklaşımıdır (Bozdemir, 2010). Bu ilke, yükseköğretimde ise üniversitelerin performansını artırmak, takip etmek ve rekabet gücünü korumak adına temel bir rol oynamaktadır. Yükseköğretim kalite sürecinde William Deming tarafından geliştirilen Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al (PUKÖ) döngüsü tercih edilen ve önerilen bir tekniktir (Walasek ve ark., 2011; Ünal ve ark., 2023). Bu model “Shewhart Döngüsü” veya “Deming Döngüsü” olarak da bilinmektedir. Kalite güvence sisteminin

yönetiminde, PUKÖ döngüsü; kurumsal yönetim, eğitim ve öğretim, araştırma faaliyetleri, toplumsal katkı ve uluslararasılaşma süreçlerinde etkin bir şekilde uygulanmaktadır. PUKÖ döngüsünün izlenmesi için yılda bir defa iç denetim gibi denetimlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.



Şekil 2 PUKÖ Döngüsü, Yükseköğretim Kurulu web sayfasından alınarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Eğitim süreçlerinde yenilikçi uygulamaların benimsenmesi, ders müfredatlarının ve içeriklerinin güncellenmesi, öğretim üyelerinin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi gibi uygulamalar bu ilkenin bir parçasıdır. Sürekli iyileştirme sayesinde, kurumların akademik başarıları, öğrenci memnuniyeti ve topluma sağladığı faydalar sürdürülebilir bir yapıya kavuşur.

Tam Katılım: yükseköğretim kurumlarında çalışan personelin ve diğer paydaşların iş süreçlerindeki verimliliği artırarak, sorunlarına etkin çözümler sunmayı ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamayı amaçlar. Bu doğrultuda, yükseköğretim kurumlarının geniş hizmet yelpazesini oluşturan öğrenci kabulünden mezuniyet sonrasına kadar pek çok aşamada, etkili takım çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Takım çalışması, çalışanların karar alma süreçlerinde birbirlerine olan güven ve saygısını pekiştirerek, problemleri çözüme kavuşturur, kaliteyi artırır ve çalışanların sorumluluk bilincini geliştirir. Aynı zamanda çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar yaratarak kurum içi iletişim güçlendirilir, böylece kurum içindeki anlaşmazlıklar azalır ve tüm çalışanlar stratejik kararlara katkıda bulunarak kendilerini sürecin ayrılmaz bir parçası olarak hissederler. TKY, veriye dayalı karar alma süreçlerini destekler ve bu çerçevede, tüm çalışanların katılımıyla yapılan analizlere dayalı stratejik adımların daha etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar. Hiyerarşik karar alma yerine katılımcı bir yaklaşım benimsenmesi, kararların daha hızlı ve isabetli alınmasına katkıda bulunabilir.

Üst Yönetimin Liderliği: TKY'nin temel ilkelerinden biri olan katılımcı yönetim, yükseköğretim kurumlarında akademik ve idari personelin karar alma süreçlerinde gerekli desteği vermesi gerekir. Kalitenin artırılmasını isteyen bir yönetim süreçte aktif rol oynamalı ve kalite sürecinde görev alanlara gerekli desteği vermelidir. Kısaca yönetici pozisyonundakiler toplam kalite yönetimi felsefesine inanmalı ve lider olarak gerekli desteği göstermelidir. Bu süreçte akademik personel, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinde aktif rol alarak kaliteyi artırabilir. Aynı zamanda idari personel de süreçlerin verimliliğini artırmak için katkıda bulunmalıdır. Öğrenciler, mezunlar, kurum ve kuruluşlar, STK, meslek odaları gibi iç ve paydaşların geri bildirimleriyle iyileştirme süreçlerine katılım sağlar.

2.1. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Yükseköğretim kurumlarında TKY uygulamaları, kalite güvence sistemleri, akreditasyon süreçleri ve kalite değerlendirme kriterleri çerçevesinde şekillenir. Bu kapsamda:

Kalite Güvence Sistemleri: Yükseköğretim sisteminde iç ve dış kalite güvencesi, yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma, toplumsal katkı ve idari faaliyetlerini ulusal ve uluslararası standartlar doğrultusunda değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu değerlendirmeler, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK, 2020) tarafından yapılmakta olup, bağımsız dış değerlendirme, ulusal veya uluslararası akreditasyon kuruluşlarının tanınması ve yetkilendirilmesini de içermektedir. Özellikle üniversitelerin, öğrencilerin öğrenme süreçlerine odaklanarak akreditasyon veya çıktı değerlendirmesi yöntemlerini benimsemeleri kalite güvencesi açısından önem arz etmektedir (Özçiçek & Karaca, 2019). Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının program açılış kararlarında etkin olan Yükseköğretim Kurulu (YÖK), program performans değerlendirmelerinde doğrudan bir denetim mekanizması sunmamakta; bu süreçler daha çok kalite güvencesi sistemi ile sağlanmaktadır (Kılıçaslan, 2020). YÖKAK, liderlik, yönetim ve kalite başlıkları altında "Üniversiteleri İzleme ve Değerlendirme Ölçütleri"ni geliştirerek kurumlarda kalite kültürünü desteklemektedir (YÖKAK, 2021a). 2015 yılında YÖKAK'ın kurulması ile Türkiye'de sürdürülebilir bir kalite anlayışı benimsenmiş, Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği'nin 2015 yılında yürürlüğe girmesiyle eğitim, araştırma faaliyetleri ve idari hizmetlerin iç ve dış kalite güvencesine dayalı olarak bağımsız dış değerlendirme kurumlarınca yetkilendirilmesi mümkün hale gelmiştir (Işık ve Beykoz, 2018). Ülkemiz yükseköğretiminde kalite güvencesine yönelik çalışmalar, 2001'de Türkiye'nin Bologna Süreci'ne dahil olmasıyla başlamış, süreçle birlikte Avrupa Yükseköğretim Alanı'na uyum sağlama çalışmaları

hız kazanmıştır. Bu dönemde üniversitelerde kalite güvencesi sistemini yaygınlaştırmak temel hedef olarak benimsenmiştir. 2005 yılında YÖK'e bağlı olarak Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuş, 2015 yılında ise YÖKAK, yükseköğretimde kalite güvencesi sistemini yapılandırmak amacıyla faaliyete geçmiştir (Ayvaz ve ark., 2016; YÖKAK, 2021; Taş ve ark., 2022). YÖKAK, ulusal ve uluslararası düzeyde Avrupa Kalite Ajansları Birliği (ENQA), Dünya Kalite Ajansları Birliği (INQAAHE), Asya Pasifik Kalite Ağı (APQN) ve İslam Ülkeleri Kalite Ajansları Birliği (IQA) gibi kuruluşlara tam üyelik sağlayarak kalite güvence sistemini güçlendirmektedir (YÖKAK, 2021; Taşcı & Lapçın, 2023).

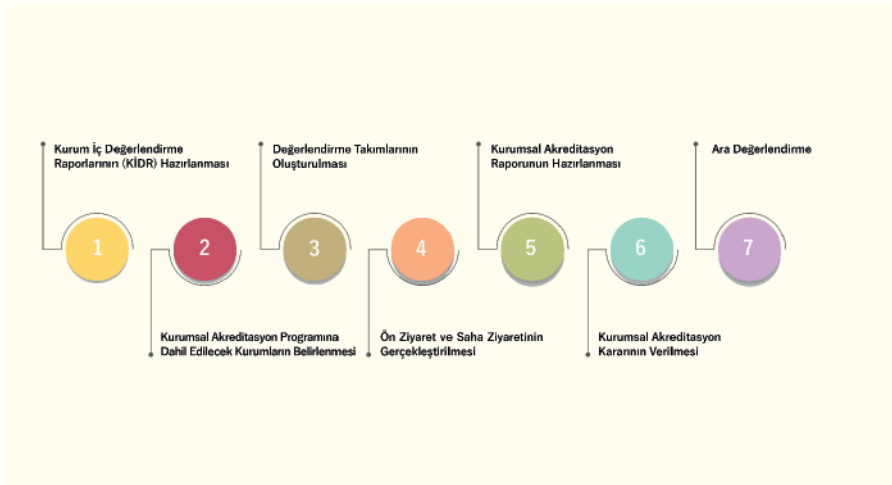
YÖKAK'ın kalite güvencesi kapsamında yürüttüğü uygulamalardan biri olan Kurumsal İç Değerlendirme Raporları (KİDR), 2015 yılında zorunlu hale getirilerek bu raporlar aracılığıyla; eğitim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim alanlarında kalite güvencesine katkı sağlamaktır. Bunun yanısıra, kurumsal değerlendirmelerin daha objektif ve tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla 2019 yılında değerlendirme ölçütlerine dayalı bir dereceli değerlendirme anahtarı oluşturulmuştur (YÖKAK, 2021). Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) ve İzleme Programı (İP) gibi kalite güvencesine hizmet eden programlar 2020 yılında uygulamaya konulmuştur. Kalite güvence sistemleri, Türk yükseköğretim politikaları ve stratejik amaçlarıyla örtüşecek şekilde tasarlanmakta ve yürütülmektedir. Bu çalışmalar, yükseköğretim kurumlarının eğitim ve araştırma hizmetlerinin kalitesini artırmak ve paydaşlarına güven veren bir sistem oluşturarak, yükseköğretimde kalite kültürünün yerleşmesine katkı sağlamaktadır (Yetişen & Ünlü, 2019).

Akreditasyon Süreçleri: Akreditasyon, 20. yüzyılın başlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde yükseköğretime artan talep ve yeni çalışma alanlarının gelişmesiyle ortaya çıkmıştır (Atatekin & Dulupçu, 2018). Ülkemizde yükseköğretim kurumlarının veya programların akreditasyonu 2016 yılından büyük oranda arttığı tespit edilmiştir. Özellikle diplomaların uluslararası tanınırlığı ve öğrenci değişim programları açısından bu süreç de büyük bir rol oynamaktadır. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), üniversiteler için kalite güvence standartları belirleyerek, belirli akreditasyon kuruluşlarına tescil belgesi vermekte ve bu kuruluşların bazı fakülte ve bölümler için sağladıkları akreditasyonları kabul etmektedir. Bu nedenle, akreditasyon süreci üniversitenin tüm yapısını veya belirli programlarını dönemsel olarak değerlendirmesini içermektedir. Akreditasyonun üç temel amacı vardır: belirli standartlar ve kriterlere uygunluğun tespiti, eğitim programlarının geliştirilmesi için rehberlik sunmak ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eden bir

kültür oluşturmaktır (Özçiçek & Karaca, 2019). Akreditasyon süreciyle yükseköğretim kurumları; akademik personel profilleri, eğitim-öğretim müfredatları ve öğrenci ile kütüphane hizmetleri gibi temel eğitim unsurları üzerinden değerlendirilir ve bu kurumların minimum standartları karşılayıp karşılamadığı incelenir (Bakioğlu ve Baltacı s44).

Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP), yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi süreçlerini derinlemesine inceleyen ve bu kurumların ulusal ve uluslararası standartlara uygunluğunu değerlendiren bir dış değerlendirme aracıdır. (Sadıralı, 2023). Bu program, kurumların eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreçlerinin “planla, uygula, kontrol et ve önlem al” döngüsüne göre analiz edilmesini sağlar. YÖKAK tarafından görevlendirilen değerlendirme ekipleri, Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütleri ile Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kılavuzuna göre yürütür. YÖKAK, her yıl KAP kapsamına dahil edilecek Yükseköğretim kurumlarını belirler; bu kurumların özelliklerine uygun değerlendirme ekipleri oluşturur ve ilgili kuruma ön ziyaret ile saha ziyareti düzenler. Bu ziyaretlerin ardından hazırlanan Kurumsal Akreditasyon Raporları (KAR) doğrultusunda YÖKAK, akreditasyon ile ilgili nihai kararı verir. KAP çerçevesinde YÖKAK;

- Beş (5) yıl süreyle tam akreditasyon
- İki (2) yıl süreyle koşullu akreditasyon
- Akreditasyonun ret edilmesine karar verebilir.



Şekil 3. YÖKAK kurumsal akreditasyon programı (KAP) süreci

Kaynak: YÖKAK web sayfası Erişim tarihi: 28.10.2024

YÖKAK web sayfasından alınan 2020-2023 yılları arasında Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının Kurumsal Akreditasyon sürecine başvuru eğilimlerini gösteren tablo 1’e göre, her yıl tam akreditasyon ve koşullu akreditasyon başvurularında önemli dalgalanmalar gözlemlenmiştir. Özellikle tam akreditasyon başvurularında, 2021 yılında toplamda 7 yükseköğretim kurumu akredite edilmişken, bu sayı 2023 yılında 3’e kadar düştüğü görülmüştür. Koşullu akreditasyon sayılarında da yıllar arasında farklılıklar dikkat çekmektedir; 2022 yılında koşullu akreditasyon alan kurum sayısı 25 iken, 2023 yılında bu sayı 17 olarak kaydedilmiştir.

Tablo 1 2020-2023 yılları arası akreditasyon başvuru yapan kurum sayısı ve durumları

Yıl	Akreditasyon Türü	Yükseköğretim Kurumu Sayısı
2023	Tam Akreditasyon	3
	Koşullu Akreditasyon	17
	Ara Değerlendirme (Tam Akreditasyon)	1
	Ara Değerlendirme (Koşullu Akreditasyon)	2
	Akreditasyonun Reddi	1
2022	Tam Akreditasyon	5
	Koşullu Akreditasyon	25
2021	Tam Akreditasyon	7
	Koşullu Akreditasyon	5
2020	Tam Akreditasyon	6
	Koşullu Akreditasyon	5

Kaynak: YÖKAK web sayfasından alınan raporlar derlenerek, yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Bu veriler, akreditasyon süreçlerindeki çeşitliliğin ve yükseköğretim kurumlarının kalite güvence standartlarına yönelik gereksinim, gelişim ve değişimlerin yıllar içinde farklılaştığını ortaya koymaktadır. YÖKAK tarafından hazırlanan Kurum İç Değerlendirme Raporları (KİDR)’nda da yer yer güncellemeler yapıldığı tespit edilmiştir.

Öğrenci ve Akademik/İdari Personelin Memnuniyetini Artırma: TKY uygulamalarının bir diğer hedefi, öğrenci, personel memnuniyetini artırmaktır. Yükseköğretimde öğrenci memnuniyetini artırmanın temel yollarından biri, öğrencilerin eğitim sürecine etkin katılımlarını sağlayarak ve öğrencilerin ihtiyaçlarına göre bir öğrenim ortamı sunmaktır. Eğitim-Öğretim Müfredatının küreselleşen dünyada çağın gereksinimlere uygun

olarak düzenlenmesi, öğrencilere iş hayatlarında gereksinim duyacakları bilgi ve becerileri kazandırarak iş hayatında başarılarına götürebilir. Ayrıca, seçmeli derslerin artırılması, öğrencilerin ilgi duydukları veya merak ettikleri alanlarda yönelmesine yardımcı olabilir. Ders içeriklerinin çağın şartlarına göre düzenlenmesi ile birlikte kaliteli ve etkileşimli ders materyalleri, güncel teknoloji kullanımı ve öğrenci merkezli eğitim yöntemleri, öğrencilerin derse olan ilgisini artırarak memnuniyeti yükseltir. Örneğin, problem çözme odaklı öğrenme (problem-based learning) ya da proje temelli öğrenme yöntemleri, öğrencilerin derinlemesine bilgi edinmesini sağlayabilir. Kariyer danışmanlığı, psikolojik destek, kütüphane hizmetleri, yeme-içme, barınma ve diğer öğrenci destek hizmetlerinin kalitesi, öğrencilerin kurumda geçirdikleri süreyi olumlu bir şekilde etkiler. Bu hizmetlerin etkin bir şekilde sunulması, öğrencilerin genel memnuniyet düzeyini artırır. Öğrencilerden de belirli periyotlarda düzenli olarak anket yapılarak veya çeşitli yöntemlerle geri bildirim alınması ve bu geri bildirimlere göre iyileştirmeler yapılması, öğrencilerin kendilerini ifade etmelerine yardımcı olacaktır. Örneğin, dönem sonlarında yapılan ders değerlendirmeleri ile öğrenci talepleri toplanabilir ve öğretim sürecinde gerekli düzenlemeler yapılabilir. TKY prensipleri çerçevesinde akademik ve idari kadro memnuniyeti artırmak oldukça önemlidir. Çünkü Akademik ve İdari kadronun memnuniyeti, yükseköğretim kurumlarının başarısı ve sürdürülebilir gelişimi açısından büyük önem taşır. Akademik ve idari personelin mesleki gelişimi için sağlanan imkanlar (örneğin, yurtdışı konferanslara katılım, araştırma bursları, seminerler) onların kendilerini daha fazla geliştirmelerine ve kuruma olan bağlılıklarının artmasına yardımcı olabilir. Ayrıca fiziksel çalışma ortamının iyileştirilmesi personelin verimliliğini artırabilir. Örneğin, laboratuvar imkanları, ofis donanımı, kütüphane erişimi, makine teçhizat gibi faktörler, daha etkili çalışmasına olanak tanır. Kurumdaki personelin kurum içi kararlara katılımının sağlanması ve yöneticiler tarafından görüşlerinin dikkate alınması, çalışan memnuniyetini olumlu etkiler. TKY ilkelerine göre, geri bildirim mekanizmalarının işlerliği ve personelin fikirlerini paylaşabileceği bir ortam sağlanması önemlidir. Objektif ve adil bir performans değerlendirme sistemi ile başarılı çalışanların ödüllendirilmesi, personelin motivasyonunu artırabilir. Personellerden de belirli periyotlarda düzenli olarak geri bildirim alınması ve bu geri bildirimlere göre iyileştirmeler yapılması, personelin kendisinin değerli hissetmelerini sağlar. Örneğin, eğitim seminerleri sonrasında bir anket değerlendirmesi ile veriler toplanabilir sonraki süreçlerde neler yapılması gerektiği ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılabilir.

Sosyal Sorumluluk Projeleri (SSP): Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları çerçevesinde, sosyal sorumluluk projeleri

(SSP) öğrenci ve toplum odaklı bir iyileştirme alanı olarak büyük önem taşır. SSP'ler, yükseköğretim kurumlarının toplumsal sorumluluğunu yerine getirmesi ve toplumun çeşitli ihtiyaçlarına yanıt vermesi açısından değerlidir. Yükseköğretim kurumları, sosyal sorumluluk projeleri aracılığıyla öğrencilerinin topluma katkıda bulunmalarını sağlarken aynı zamanda öğrencilere çok yönlü gelişim imkânları sunar. TKY prensipleri doğrultusunda ele alındığında, sosyal sorumluluk projeleri kurumun itibarını artırabilir, iç ve dış paydaşlarla daha güçlü ilişkiler kurulmasına yardımcı olabilir. Böylece toplumda sürdürülebilir gelişimi destekleyebilir. Eğitim kurumu olarak üniversiteler, bilgi ve kaynaklarını toplumun yararına sunarak çeşitli sosyal sorunlara çözüm yolu bulabilirler. SSP'ler, öğrencilere toplumsal sorumluluk bilincini kazandırır. Öğrenciler, sosyal sorunlarla yakından ilgilenerek toplumsal ihtiyaçları daha iyi anlayabilir ve bu yönde sosyal becerilerini geliştirebilirler. Bu tür projeler öğrencilerde empati, liderlik, takım çalışması ve problem çözme gibi becerileri de pekiştirir. Üniversitelerin sosyal sorumluluk alanında aktif rol oynamaları, kurumsal itibar açısından olumlu bir etki yaratır. Bu durum, öğrenci, akademisyen ve toplum nezdinde üniversitenin saygınlığını artırarak kurumun tercih edilirliliğini yükseltebilir.

TKY, yükseköğretim kurumlarında sosyal sorumluluk projelerinin sistematik bir yaklaşımla ele alınmasını teşvik eder. TKY ilkelerine göre, sosyal sorumluluk projeleri yalnızca gönüllü etkinlikler olarak değil, kurumun kalıcı bir stratejik fonksiyonu olarak yapılandırılmalıdır. Bu kapsamda TKY prensipleri, her projenin belirli bir kalite standardına sahip olmasını ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesini gerektirir. Projelerde kullanılan geri bildirim mekanizmaları sayesinde projelerin etkisi ölçülmeli ve gelecekteki projeler için bu veriler analiz edilmelidir. Örneğin, sosyal sorumluluk projesi tamamlandıktan sonra katılımcıların görüşleri alınarak etkili yönler ve geliştirilmesi gereken noktalar belirlenebilir. SSP'lerin başarıya ulaşması için projelerin planlama aşamasından itibaren öğrencilerin, akademik, idari kadronun ve diğer paydaşların katılımının sağlanması önemlidir. TKY yaklaşımı doğrultusunda, tüm paydaşlar projelere aktif olarak katılmalı ve görüşleri dikkate alınarak projeler geliştirilmelidir. Projelerin belirlenmesi sürecinde bölgesel veya ulusal toplumsal ihtiyaçlar analiz edilmelidir. İhtiyaç analizleri, projelerin gerçekten gerekli alanlara odaklanmasını sağlar. Örneğin, çevre sorunlarıyla ilgili projeler, özellikle çevre kirliliğinin yoğun olduğu bölgelerde daha fazla değer yaratabilir. SSP'ler, öğrencilere üniversite dışında gerçek dünyada deneyim kazanma fırsatı sunar. Öğrenciler, sosyal sorunlara çözüm bulmaya yönelik projelerde aktif rol alarak hem sosyal sorumluluk duygularını geliştirir hem de pratik yeteneklerini artırır. Bu da iş hayatında aranan özellikler olan liderlik, inisiyatif alma ve sosyal becerilerin

gelişmesine katkı sağlar. Akademik ve idari personel de sosyal sorumluluk projelerinde yer alarak topluma doğrudan katkıda bulunabilirler. Ayrıca, bu projeler aracılığıyla araştırma alanlarıyla bağlantılı sosyal sorunları analiz edebilir ve akademik çalışmaları daha uygulamalı bir yaklaşımla zenginleştirebilirler. Sosyal sorumluluk projelerinin sürdürülebilirliği için projelerin düzenli olarak gözden geçirilmesi, geri bildirimlerin dikkate alınması ve toplumsal ihtiyaçlara göre sürekli güncellenmesi önemlidir. Bu süreçlerin etkin yönetimi, üniversitelerin topluma katkısını kalıcı hale getirir.

2.2. Yükseköğretimde TKY Uygulamalarının Başarıya Etkisi

TKY uygulamaları, yükseköğretim kurumlarının genel başarı performansını artırmada önemli bir faktördür. TKY ilkelerine göre yönetilen bir üniversite müşteri rolündeki öğrencilerine daha nitelikli eğitim sağlarken akademideki araştırma faaliyetlerinde de daha etkin bir rol üstlenir. TKY uygulamaları, öğrenci ve mezun memnuniyeti düzeyini artırarak üniversitenin itibarını yükseltir ve mezunların iş dünyasında daha rekabetçi olmasına katkıda bulunur. Bu sayede üniversite hem ulusal hem de uluslararası düzeyde tercih edilir hale gelebilir. TKY uygulamaları, öğrenci odaklı yaklaşımlar geliştirilmesine olanak tanır ve öğrencilerin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun eğitim ortamlarının sağlanması için önemlidir. Bu durum, öğrenci motivasyonunu artırarak, öğrencilerin akademik başarılarını dolaylı olarak destekler. Öğrencilerle yapılan anketler, yüz yüze görüşmelerden elde edilen geri bildirimlerinin dikkate alınması, sürekli iyileştirme süreçlerinde önemli bir rol oynar. Özellikle ders içeriklerinin güncellenmesi, öğretim tekniklerinin günün teknolojik şartlarına göre yenilenmesi ve öğrencilere verilen destek hizmetlerinin geliştirilmesi TKY uygulamalarının bir parçasını oluşturmaktadır. TKY'nin sağladığı disiplin ve yapı, yükseköğretim kurumlarındaki personelin performansına doğrudan etki edebilir. Eğitim kalitesini artırmak adına yapılan sürekli değerlendirmeler, personelin profesyonel gelişimine katkı sağlar. Bu süreç, öğretim elemanlarının performansını objektif bir şekilde değerlendirmek ve gelişimlerini desteklemek için kullanılır. Ayrıca, akademik personelin iş memnuniyeti ve bağlılığını artıran TKY uygulamaları, eğitim kalitesine doğrudan katkı sunar. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal yapısında TKY uygulamalarının benimsenmesi, yönetim süreçlerinin etkinliğini artırır. Bu durum, kaynakların verimli kullanılmasını sağlar ve yönetimin karar alma süreçlerinin şeffaflığını artırır. Toplam Kalite Yönetiminin belirlenmesi ve uygulanması ile iş süreçlerini standart hale getirerek kurumsal performansın artmasını ve başarıya ulaşılmasını sağlar. Ayrıca TKY, yükseköğretim kurumlarının kurumsal hedeflere ulaşmasını sağlarken, rekabet avantajı

elde etmelerine de olanak tanır. Özellikle uluslararası alanda rekabet eden kurumlar için kalite yönetimi stratejileri, akreditasyon ve kalite standartlarını sağlama sürecinde kritik bir rol oynamaktadır.

3. Sonuç ve Öneriler

Küresel rekabetin arttığı günümüzde, yükseköğretim sisteminde en çok tartışılan konuların başında eğitimde kalitenin sağlanması gelmektedir. Bu nedenle, yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilir bir kalite kültürüne sahip olması ve eğitimde mükemmelliği hedefleyen, topluma katkı sunmayı amaçlayan bir yönetim anlayışını benimsemesi gerekmektedir. Bundan dolayı, yükseköğretim kurumlarının toplam kalite yönetimini benimsemesi oldukça önemlidir.

Bu makalede, yükseköğretimde kalite ile ilgili kısa bilgiler verilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde yükseköğretimde kalite kavramından bahsedilmiş, daha sonra Yükseköğretim Kurulu Kalite Başkanlığının kuruluş amacı, tarihsel gelişimi ve temel görevleri tanımlanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, toplam kalite yönetiminin (TKY) temel ilkeleri, yükseköğretim kurumlarına uyarlanması ve başarıya etkisi incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi anlayışı ile ilgili sonuç ve öneriler belirtilmiştir. YÖKAK tarafından üniversitelerde yapılan değerlendirmelerde, TKY uygulamalarının yükseköğretim kurumlarında benimsenmesinin önemi ve bu süreçte karşılaşılan zorluklar ele alınmıştır. YÖKAK tarafından hazırlanan kurum içi değerlendirme raporlarına (KİDR) uygun olarak geliştirilen TKY uygulamalarının, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerinde somut faydalar sağladığı görülmektedir. Ancak, TKY'nin etkin bir şekilde uygulanması için stratejik kalite yönetim sisteminin güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu sistemin, kurumun hedefleri, vizyonu ve misyonu ile uyumlu olması ve tüm faaliyetlere entegre edilmesi kritik öneme sahiptir. Uygulamada karşılaşılan en büyük zorluklardan biri, akademik ve idari personelin kalite konusunu tam olarak benimseyememesi ya da değişime direnç göstermesidir. Bu sorunun aşılması için sürekli eğitim programları ve motivasyon artırıcı faaliyetler düzenlenmelidir. Bazı yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilen hizmet içi eğitimler, seminerler ya da eğiticilerin eğitimi gibi programlar sonucunda, personelin TKY süreçlerine katılımının arttığı tespit edilmiştir. İç ve dış paydaşlardan düzenli geri bildirim alınması, bu geri bildirimlerin analiz edilerek kurumsal süreçlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Öğrenci ve personel anketleri, performans değerlendirme sistemleri, stratejik plan izleme ve değerlendirme raporları, idare faaliyet raporları, iç denetim raporları ve stratejik plan, bu süreçlerin etkin bir parçası olmalıdır. Öğrenci odaklı eğitim yaklaşımlarının

benimsenmesi, sadece öğrenci memnuniyetini değil, aynı zamanda öğrenme verimliliğini de artırmaktadır. Güncel teknolojilerin kullanımı ve etkileşimli ders materyallerinin geliştirilmesiyle, öğrencilerin akademik başarılarında belirgin bir iyileşme görülmüştür. Ancak, bu dönüşüm sürecinde gerekli altyapı yatırımlarının ve akademisyenlerin pedagojik becerilerinin geliştirilmesinin önemi göz ardı edilmemelidir. PUKÖ döngüsünün düzgün bir şekilde işletilmesi, TKY'nin başarıya ulaşmasında önemli bir göstergedir. Yükseköğretim kurumlarında iç ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimlerin etkin bir şekilde analiz edilmesi ve kurumsal süreçlerin bu doğrultuda iyileştirilmesi, kurumun genel performansını yükseltmektedir. Ancak, geri bildirim toplama ve değerlendirme süreçlerinin zaman alıcı ve maliyetli olabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, bu süreçlerin verimli ve sürdürülebilir olması için dijital araçlardan ve otomasyon sistemlerinden faydalanılmalıdır. Uluslararası standartlara uyum ve akreditasyon süreçleri, yükseköğretim kurumlarının küresel ölçekte tanınmasını sağlamaktadır. Ancak, bu süreçlerin karmaşıklığı ve mali yükü göz önünde bulundurularak, kurumların gerekli kaynakları ve uzmanlığı temin etmeleri gerekmektedir. Bazı yükseköğretim kurumları, uluslararası akreditasyon sürecinde karşılaştığı finansal zorlukları çözmek için endüstri iş birliklerine yönelmiştir.

Sonuç olarak, TKY uygulamalarının yükseköğretim kurumlarında etkin bir şekilde hayata geçirilmesi, üniversitelerin ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet gücünü artıracak ve sürdürülebilir başarıya ulaşmalarını sağlayacaktır. Bu süreçte, karşılaşılan zorlukların farkında olarak, stratejik planlamaların gerçekçi ve uygulanabilir hedefler üzerine kurulması önemlidir. Üniversitelerin, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarında mükemmeliyeti hedeflerken, paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Kaynakça

- Ağırlioğlu, N. (2012). *Üniversite ve bilim toplumu ilişkileri üzerine*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Atatekin, E., & Dulupçu, M. A. (2018). Kalitede yeni bir sayfa mı yoksa eskilerin tekrarı mı? Bazı devlet üniversitelerinin kurumsal iç değerlendirme raporlarının eğitim perspektifi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 14–24.
- Ayvaz, B., Kuşakçı, A. O., & Borat, O. (2016). Kalite güvencesi ve akreditasyon süreçleri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstriyel Araştırma ve Gelişim Dergisi*, 1(1), 53–60.
- Bakioğlu, A., & Baltacı, R. (2010). *Akreditasyon Eğitimde Kalite* (1. Baskı). Ankara: Nobel.
- Bozdemir, E. (2010). Rekabet üstünlüğü açısından hedef ve Kaizen maliyetleme yöntemlerinin Türk otomobil sektöründe uygulanabilirlik düzeyinin incelenmesi (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ceylan, M. (1997). Eğitimde toplam kalite yönetimi ve müşteri memnuniyeti. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1, 23–29.
- Derdiyok, R. (2019). Yükseköğretimde kalite yönetimi süreçleri ve rekabet gücü. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(2), 185–198.
- Elmacı, O., Poyraz, K., & Çalık, M. (1999). Yükseköğretimde (Meslek Yüksekokullarında) kalite güvence sisteminin oluşturulmasına yönelik bir değerlendirme format önerisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(1).
- Eyitmiş, A. M. (2000). Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi ve Uludağ Üniversitesi İİBF’de ISO 9002 kalite güvence modeli önerisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Güler, M., & Soyer, B. (2021). Yükseköğretimde yeniden yapılanma: Türk yükseköğretiminde kalite güvencesi sisteminin gelişimi. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 1(1), 45–89.
- Işık, S., & Beykoz, S. Y. (2018). Türk yükseköğretiminde yeni bir paradigma: Kalite güvence sistemi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 7–22.
- İçli, G. E., & Vural, B. B. (2010). Toplam kalite yönetimi ve uygulamaları çerçevesinde Kırklareli Üniversitesi meslek yüksekokulları öğrenci memnuniyeti araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28(1), 335–349.
- İmamoğlu, M. A. (2021). Üniversitelerde paydaş katılımının rolü: 2019 kurum içi değerlendirme raporlarının incelenmesi (Yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Kılıçaslan, Ç. (2020). Yükseköğretimde akreditasyon. *PEYZAJ-Eğitim, Bilim, Kültür ve Sanat Dergisi, Özel Sayı*, 10–18.
- Magnale, V. S., & Potluri, R. M. (2011). Quality management in Indian higher education system: Role of internal quality assurance cell (IQAC). *Asian Journal of Business Management*, 3(4), 251–256.
- Özçiçek, Y., & Karaca, A. (2019). Yükseköğretim kurumlarında kalite ve akreditasyon: Mühendislik eğitim programlarının değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 114–149. <https://doi.org/10.33892/fuuiibfdergi.580174>
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm: Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pelin, M., Sert, H., & Yurumez, Y. (2022). Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK): Değerlendirme süreçleri ve deneyim paylaşımı. *Ortaoğu Tıp Bilimleri Dergisi*, 7(3), 506–510. <https://doi.org/10.26453/ortjhs.1142275>
- Sadıralı, S. (2023). Yükseköğretim kalite güvencesi modeli: Yeni kurulan bir devlet üniversitesinde uygulamalar (Yüksek lisans tezi). Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tarsus.
- Saydan, R. (2008). Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi ve öğrenci memnuniyeti. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 77–95.
- Sipahi Mencet, D., & Akar, N. (2022). Kalite aktörlerinin yükseköğretimde sürdürülebilir kaliteye ilişkin görüşleri üzerine bir durum çalışması. *Erciyes Akademi*, 36(1), 103–123. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1030275>
- Şimşek, M. (1996). *Kalite Yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayın Evi.
- Taş, İ. E., Durgun, S., & Gözükar, M. A. (2022). Kurum iç değerlendirme raporlarının üniversitelerde kalite yönetim sürecine katkısı: KSÜ kurumsal geri bildirim raporu üzerinden değerlendirme. *Beşeri ve Sosyal Bilimlerden Seçkin Araştırmalar* (Sayı January), 1–36.
- Taşcı, D., & Lapçın, H. T. (2023). Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemi: Kurumsal akreditasyon raporları üzerinden bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 1–16. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1185953>
- Tezsürücü, D., & Bursalıoğlu, S. A. (2013). Yükseköğretimde değişim: Kalite arayışları. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 97–108.
- Topçu, E. (2021). Üniversite personelinin kalite süreçleri algısının incelenmesi: Giresun Üniversitesi örneği (Yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize.
- Walasek, T. A., Kucharczyk, Z., & Morawska-Walasek, D. (2011). Assuring quality of an e-learning project through the PDCA approach. *Archives of Materials Science and Engineering*, 48(1), 56–61.

- Yazıcı, S., Ünal, F., & Çulhaoğlu, Ö. (2023). Kalite süreçlerinde PUKÖ döngüsü: Dış değerlendiricilerin görüşlerine göre Türk üniversitelerinin yeterlik düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 57, 281–305. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1008011>
- Yetişen, S., & Ünlü, H. G. (2019). Yükseköğretimde kalite perspektifi: 2007 yılında kurulan devlet üniversitelerinin kurum iç değerlendirme raporlarının karşılaştırmalı analizi. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 72–89.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK). Web Sayfası, <https://yokak.gov.tr/> Erişim Tarihi 10.10.2024
- Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK). (2020). *2019 yılı Akreditasyon Kuruluşları Genel Değerlendirme Raporu*. <https://yokak.gov.tr/2019-yili-akreditasyon-kuruluslari-genel-degerlendirme-raporu-126> Erişim Tarihi 20.10.2024
- Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK). (2021). *2020 Yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi durum raporu*. <https://yokak.gov.tr/2020-yuksekokretim-degerlendirme-ve-kalite-guvencesi-durum-raporu-yayimlandi-242> Erişim Tarihi 11.11.2024
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (1983). *Yükseköğretim Teşkilatı Kanunu* (Kanun No. 2547). Resmî Gazete. <https://www.mevzuat.gov.tr/> Erişim Tarihi: 08.11.2024

Toksik Liderlerin Çalışanlar ve Örgütler Üzerine Etkileri

Onur Doğan¹

Abdullah Turan²

Özet

Toksik liderlik örgütlerde fark edilmediğinde ve buna bağlı olarak engellenemediğinde ciddi sorunlara ve kayıplara yol açmaktadır. Bu liderlik türü çalışanları etkileyerek örgütleri ya da örgütleri etkileyerek çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle hem örgütler hem de çalışanlar üzerindeki etkilerinin anlaşılması ve görünür kılınması işyerlerinde yaşanan sıkıntıların kaynağının ne olduğunun anlaşılması konusunda katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda literatürde bu konudaki dokümanlar taranmış ve içerikleri tasniflenmiştir. Çalışma içeriğinde öncelikle liderlik ve toksik liderliğin farkları izah edilmiş, ardından toksik liderlerin özellikleri, davranışları, nedenleri açıklanmıştır. Son olarak toksik liderlerin hem örgütlere hem de çalışanlara olan etkilerine yer verilmiştir. Çalışmada toksik liderlerin hem örgütler hem de çalışanlar üzerinde birçok farklı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkiler çalışan üzerinde psikolojik, fizyolojik ve davranışsal (örgütsel çatışma, örgütsel bağlılık, çalışan itibarı vs.) açıdan gerçekleşirken örgüt üzerinde örgüt etkinliği ve verimliliği (yanlış yönetim, üretim ve performans düşüklüğü, iş tatmini ve doyumunun azalması, örgütsel maliyet artışı), örgüt iklimi, kültürü ve itibarı üzerinde yaşanmıştır.

1. GİRİŞ

Örgütlerin günümüzde yaşadığı güçlü rekabet, çevresel belirsizlikler ve yönetici davranışları örgütleri iş süreçleri açısından ciddi anlamda etkilemektedir. Buradaki etki özellikle çalışanlar üzerinde sergilenen davranışlarla şekillenmektedir. Bu anlamda kalıcı rekabet sağlanmasında

1 Öğr. Gör. Onur Doğan, Aksaray Üniversitesi, Ortaköy Meslek Yüksekokulu, onurdogan@aksaray.edu.tr ORCID:0000-0002-8109-4728

2 Öğr. Gör. Dr. Abdullah Turan, Aksaray Üniversitesi, Ortaköy Meslek Yüksekokulu, aturan40@hotmail.com ORCID:0000-0003-2743-6798

örgüte şekil veren, kültürünü belirleyen ve çalışanları etkileyebilen liderlik tarzları önemli hale gelmektedir. Fakat uygulamalara bakıldığında olumsuz liderlik türlerinin mevcut olması halinde örgütler için büyük kayıplar yaşandığı görülmektedir. Örgüt için büyük kaynak aktarımı yapılsa ve en iyi kabiliyetlerde personel alınsa dahi örgüt liderinin davranışları çalışanların yapabileceklerini belirlemektedir. Pozitif özelliklerdeki bir lider çalışanların performansını artırarak örgütü ileri taşıyabilirken olumsuz liderlik özelliklerinin çalışanların enerjisini yok ederek örgüt için yıkıcı hale geldikleri görülmektedir. Bu bağlamda liderlerin örgütlere katkı sağlayan yönleri araştırıldığı gibi örgütün ve çalışanların katkılarını yok eden yönüne de eğilmek gerekmektedir.

Liderler, genel özellikleri itibarıyla değiştirici ve dönüştürücü yönleri ile tanınmış olsalar da bu değişimin ya da dönüşümün olumsuz seyretmesi durumu gözlerden kaçabilmektedir. Dolayısıyla örgütteki bu değişimi çalışanları geliştirerek örgütleri ileriye taşıyabilen bir pozisyonda sürdüremeyen liderlik türlerinin örgütte fark edilerek önlemlerin hızlı bir şekilde alınması çalışanlar ve örgütler için çok önemli bir yere sahiptirler. Olumlu liderliğin birçok türü (dönüşümcü lider, hizmetkar lider, etik lider vs.) olduğu gibi olumsuz liderlerin türleri (karanlık lider, yıkıcı lider, toksik lider vs.) de bulunmaktadır. Bu bağlamda incelenmesi gereken önemli bir olumsuz liderlik türü olan “toksik liderlik” bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Literatürde toksik liderlikle ilgili, onun özelliklerini ortaya koyan ve kendisine benzeyen ve ilişkili olduğu diğer liderlik türleri ile ilişkilendiren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Acuna and Male, 2022:1-2; Bozbayır vd., 2023:19; Kırbacı ve Konan, 2023:633; Okray ve Şimşek, 2020:76; Uygur ve Gümüştekin, 2019:2552-2554). Bu çalışma ise literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak bu liderlik tipinin çalışanlara ve örgütlere yönelik etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde incelemeye almaktadır. Dolayısıyla bu çalışma olumsuz liderlik türlerinden “toksik liderlik”i ve bu lider tipinin çalışanları ve örgütleri etkileme yönünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede çalışma içeriğinde öncelikle kavramsal anlamda liderlik ve toksik liderlik konusu açıklanacak, ardından toksik liderin özelliklerine, davranışlarına, toksik lider olunmasına sebep olan hususlara ve bu liderliğin çalışanlar ve örgütler üzerine olan etkilerine yer verilecektir.

2.LİDERLİK VE TOKSİK LİDERLİK

Liderler diğer çalışanlara kıyasla bilgi ve becerileriyle üstün olan, bu üstünlükleri ile diğerleri üzerinde bir otorite kurabilen ve böylece

muhataplarına yön verebilen kişilerdir (Çiçek ve Arslan, 2023:577). Liderler özel yetenek ve nitelikleri olduğuna inanılan, sorumluluk ve risk alabilen, kriz yaşandığında örgütleri ya da toplumları içinde buldukları bunalımdan kurtarabilen kişilerdir. Liderler; örgütsel yenilikleri adapte edebilen, buna uygun örgüt kültürünü işletebilen, ödül ve ceza sistemini uygun şekilde ortaya koyabilen kimselerdir (Akbulut ve Yavuz, 2022:108). Liderler örgütsel amacı netleştirerek, çalışanları bu amaçları gerçekleştirmek için motive eden (Younis et. al., 2022:64), çalışanlarına ilham vererek onları güçlendiren (Octavian, 2023:87) çalışanlar arasında koordinasyonu sağlayan ve örgütsel performansın artırılmasını sağlayan kimselerdir (Çoban, 2022:50). Dolayısıyla liderler organizasyonların, ekiplerin ve toplumların kaderini şekillendirerek onlara yol gösteren bir güç teşkil etmektedir (Octavian, 2023:87).

Liderliğin birçok türü bulunmaktadır. Örgütler lider seçerken “finansal, sosyal, politik ve teknolojik koşullar”ına göre liderler seçmektedirler (İrge ve Bayram, 2020:101). Literatürde farklı liderlik tarzlarından bahsedilerek liderliğin örgütler için faydaları (dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik, demokratik liderlik veya hizmetkar liderlik gibi) daha dikkate değer şekilde öne çıkarılmış olsa da bazı liderlik türlerinin çalışanlar ve örgütler üzerinde “iş tatmini, iş performansı, yaratıcılık ve üretkenlik gibi hususlarda” olumlu yönde katkı sağladığını ifade etmek mümkün değildir. Dolayısıyla liderliğin karanlık tarafı ve buna bağlı olarak olumsuz etkileri örgütlerin geleceği açısından belirleyicidir (Çoban, 2022:50).

Çalışanların lider olarak gördüğü fakat davranışları ile kişileri olumsuzluğa ve verimsizliğe yönlendiren bu yıkıcı liderler çalışanlarda yıldırma (mobbing) hissi yaşatabilmekte ve böylece örgüte zarar verebilmektedirler. Bu liderler “kendilerine aşırı güvenme, başkalarını dinlememe, kendine hayran kalma, abartılı bir özgüvenle hızlı karar alma, çevresinin düşmanlarla sarılı olduğunu sanma ve her şeyin kendi kontrolü üzerinde akmasını isteme” gibi hastalıklı düşüncelerle hareket etmektedirler (Reyhanoğlu ve Akın, 2016:444-445). Örgütler ve çalışanlar için zararlı olan, etik olmayan ve etkisiz kalan liderlik yaklaşımları “olumsuz ve yıkıcı liderlik stilleri” olarak adlandırılmaktadır. Bunlar, “yıkıcı ve olumsuz değiştirilmiş liderlik modelleri; istismarcı liderlik, zayıf liderlik, kötü liderlik, etkisiz liderlik, karanlık liderlik, otoriter liderlik, cahil liderlik, toksik liderlik, bencil liderlik ve zalim liderlik” olarak isimlendirilmektedir (Akça, 2017:285).

Çalışanlarına “bilinçli ya da bilinçsizce zarar veren” liderler zehirli veya yıkıcı liderler olarak kabul edilmektedir (Acuna and Male, 2022:1-2).

Literatürde zehirli liderlikle toksik liderlik aynı anlamda kullanıldığı gibi (Bozbayır vd., 2023:19) toksik liderlik tipine atıfla “kötü liderlik” ve “yıkıcı liderlik” terimleri kullanılmaktadır (Kırbaç ve Konan, 2023:633; Acuna and Male, 2022:3-4). Aynı şekilde toksik liderlik karanlık liderlikle³ aynı anlamda kullanıldığı gibi (Okray ve Şimşek, 2020:76) toksik ve yıkıcı liderlik türleri karanlık liderliğin bir alt boyutu olarak da değerlendirilmektedir (Uygun ve Gümüştekin, 2019:2552-2554). Dolayısıyla toksik liderlik, literatürde “yıkıcı liderlik, karanlık liderlik veya daha basit bir ifadeyle zayıf liderlik” olarak anlamını bulmaktadır (Wolor et al., 2022:2). Literatürde toksik lider türlerinin “kazara, yıkıcı, narsist ve psikopatik liderler” olarak belirlendiği ve toksik liderlik teriminin “yıkıcı liderlik, narsistik lider, kötü bir lider, liderliğin karanlık yüzü” olarak adlandırıldığı dikkat çekmektedir (Younis et al., 2022:67-68).

Literatürde toksik liderlikle bazı liderlik türleri birbiri ile aynı anlamda kullanılıyor olsa da bunlardan bazılarının birbirlerinden farklı oldukları yine literatürden anlaşılmaktadır. Bu hususta Çelebi vd., (2015:250) bazı liderlik stillerinin yapısında toksik özellikler bulunduğunu, bu liderlik stillerinden bazılarının: “yıkıcı liderlik, otoriter liderlik, narsistik liderlik, kaba-zorba liderlik” olduğunu ifade ederek çalışmasında bu türlerin aralarındaki farkları değerlendirmiştir. Milosevic et. al.,(2020:121); Mehta and Maheshwari, (2013:4) gibi yazarlar da çalışmalarında “toksik liderlik, yıkıcı liderlik, istismarcı liderlik, işlevsiz liderlik, etkisiz liderlik” gibi türlerin farklarından bahsetmişlerdir.

Bu anlamda literatürde “toksik” kavramı birçok işlevsiz liderlik çeşidi yerine kullanılmakta (Mehta and Maheshwari, 2013:3) ve “toksik liderlik” kavramı istismarcı denetimden yıkıcı liderlik tarzlarına kadar çeşitli tezahürleri olan çok yönlü bir konu olarak açıklanmaktadır (Octavian, 2023: 91-92). Ancak diğer yandan “toksik liderlik” kavramı literatürdeki diğer olumsuz liderlik türlerinden farklı olarak, “bir örgüte zarar veren liderlik” için literatürde giderek daha fazla tercih edilmeye başlanmıştır (Kırbaç ve Konan, 2023:633).

“Toksik” sözcüğü Latince “toksikus” olarak adlandırılmakta ve “bir toksin ya da zehir barındıran, canlı organizmada hasara neden olan zararlı madde” olarak ifadesini bulmaktadır. Ortaya çıkan toksik olma durumu ise “toksosite” kelimesinde karşılığını bulmaktadır (Akbulut ve Yavuz, 2022:108). Bu kavram, Türkçe’de “toksik ya da zehir” olarak kullanılmaktadır (Akça ve Tuzcuoğlu, 2020:259). “Zehir”, hücre ve dokularda kimyasal, biyokimyasal

3 Karanlık liderliğin tam olarak hangi liderlik tarzlarını içerdiği ya da ne olduğu konusunda literatürde bir belirsizlik bulunmaktadır (Çoban, 2022:50-51).

veya radyoaktif hasara neden olan maddelere verilen bir isimdir. “Toksik” kelimesi, solunum yolu ile akciğerlere giren zehirli hava gibidir ve zehir sadece dokunma ile değil, orada bulunularak da teneffüs edilebilmektedir (Çoban, 2022:51). Bu bağlamda “toksik” kelimesi birçok sözlükte ve çalışmada “zehirli anlamında kullanılmakta ve “toksik” ifadesi sıfat olarak “zararlı” anlamında kullanılmaktadır. Bu kavram ayrıca “sinsi, çok zararlı ve hoş olmayan” şeklinde de tanımlanmaktadır. “Toksik lider”, “toksik yönetici”, “toksik kültür” ve “toksik organizasyon” şeklindeki terimler ise örgüt literatüründe giderek yayılmaktadır. Dolayısıyla “toksik” ifadesi “zehirli” sıfatı olarak, liderliğin ve organizasyonların karanlık ve yıkıcı taraflarını vurgulamak için kullanılmaktadır (Çiçek ve Almalı, 2020:216).

Bu liderlik türünden bahsedildiğinde eskilere giderek “devide et impera (böl ve yönet)” ilkesine atıf yapılarak terimin kullanımının Romalılara kadar eskiye götürüldüğü (Cichobłaziński, 2015:337); aynı şekilde toksik liderliğin tarihteki en iyi örneğinin Hitler olduğu konusunda değerlendirmeler yapılmaktadır (Zengin, 2019:2756). Diğer yandan 1970’lerden bu yana toksik liderliğin kategorik bir fenomen olarak kabul edildiği (Abbas and Saad, 2020:2318) ve liderliğin karanlık yüzünün ilk olarak 1990 yılında Conger tarafından tanımlanmış olduğu ifade edilmektedir (Okray ve Şimşek, 2020:74). Toksik lider kavramının kullanılmaya başlamasının ise Whicker tarafından 1996’da gerçekleştiği belirtilmektedir (Gök, 2023:29). Toksik liderlik kavramı öncelikle askeri bağlamda kullanılmış olsa da (Younis et. al., 2022:66-67) özellikle son zamanlarda “siyasette, kurumsal ve dini arenada gücün kötüye kullanılması”, literatürde liderliğin karanlık tarafına olan ilgiyi artırmıştır (Singh et al., 2018:1).

Toksik liderliğin herkes tarafından kabul gören standart bir tanımı bulunmasa da (Kırbaç ve Konan, 2023:633) farklı liderlerin farklı tür ve yoğunlukta toksisite sergiledikleri ve eylemleri ile farklı tür ve düzeylerde hasar ürettikleri bir gerçektir. Liderlik konusunda kişilerin algıları değişebilmektedir. Bir kimse için yıpratıcı olan toksik lider, başka bir kişinin kahramanı olabilmektedir (Mehta and Maheshwari, 2013:3). Çalışan kişi, liderin davranışlarından fiziksel veya psikolojik olarak zarar gördüğünde ve bu bozulma uzun sürdüğünde bu liderin “toksik” olduğu kabul edilmektedir (Acuna and Male, 2022:3).

Dolayısıyla toksik liderlik “yıkıcı davranışların veya işlevsiz kişisel özelliklerin” varlığı nedeniyle örgütlere küçük ya da ciddi ve kalıcı bir zehir etkisi yaratılması sürecidir (Kırbaç ve Konan, 2023:633). Toksik liderlik “insanlara zorbalık yapmak veya manipüle etmek için kullanılan taciz edici davranışlarla karakterize edilen bir liderlik türü” olarak tanımlanmaktadır

(Wolor et al., 2022:2). “Toksik liderlik” pusuda bekleyip zamanı geldiğinde harekete geçerek dokunduğu bireylere ve ortamlara gölge düşüren bir liderlik türüdür (Octavian, 2023:87). Toksik lider, amacına ulaşmak için, belirsizlik yaratarak bağlamın toksisitesini artıran ve başkalarının işlerini yapma yetenek ve gayretlerine müdahale eden bir lider türüdür (Milosevic et. al., 2020:117). Toksik liderlik, çalışanlarını baltalayarak onların cesaretini kıran, misyonel veya kişisel kazancını çalışanların ihtiyaçlarının üzerine koyan bir liderlik türüdür (Gandolfi and Stone, 2022:25). Toksik liderlik, liderlerin yıkıcı davranışlarıyla ve işlevsiz kişisel özellikleriyle çalışanlara, örgütlere ve kendisini takip etmeyen kimselere ciddi ve kalıcı zararlar verilen bir süreci ifade etmektedir (Lipman-Blumen, 2005:1). Dolayısıyla bu liderlik türü, insanları karanlığa sürükleyen, güç ve otoritenin kötüye kullanıldığı bir liderlik türüdür (Çoban, 2022:52). Toksik liderlik “klinik olarak teşhis edilebilen zihinsel bir rahatsızlığı olan liderlik biçimi”dir (Kırbaç ve Konan, 2023:633). Bu bağlamda toksik liderin söylemi, “kötü, zehirli, zalim, zorba, küfürlü, yıkıcı, beceriksiz ve etik dışı” olmaktadır (İrge ve Bayram, 2020: 102; Octavian, 2023:88).

Toksik liderin nispeten kasıtsız ya da bilerek zararlı olsa da, “pervasız davranışları ve beceriksizliği örgütlere ve çalışanlara ciddi zararlar vermektedir. Örgütün genel performansını azalttığı gibi, çalışanların motivasyonlarını ve morallerini bozarak verimini düşürmektedir (Milosevic et. al., 2020:118; Reyhanoğlu ve Akın, 2016:445).

Çünkü toksik liderler “korkutan, tehdit eden, bağırarak, personeli dedikoduya yönelten (Wolor et al., 2022:2), uyumsuz, hoşnutsuz ve çoğu zaman kötü niyetli liderlerdir (Younis et. al., 2022:66). “Bu özellikleri ile kontrol kurarak ve insanlara korku salarak ülkeyi ve insanları yöneten bir politikacı ve şirketini iflasa sürükleyecek kararlar alan bir CEO” toksik liderler sınıfı içerisinde değerlendirilebilmektedir (Kırbaç ve Konan, 2023:633).

3.TOKSİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Toksik liderliği oluşturan özelliklerin “bazı liderlik türlerinin negatif yönlerinin toplamı” şeklinde değerlendirilmesi mümkündür (Çelebi vd., 2015:249). Ancak bu çoğu sinsi özelliklerin derhal tespit edilmesi mümkün gözükmemektedir. Çünkü kısa vadede kötü niyetlerini maskeleyebilmekte ancak uzun vadede örgüt ya da çalışanlar için ciddi sonuçlar ortaya çıkartabilmektedirler (Singh et al., 2018:4). Bu çerçevede toksik liderin özellikleri “örgüte, çalışanlara ve kendisine” yansıyan özellikleri şeklinde tasniflenebilir.

3.1.Çalışanlara Yansıyan Özellikleri

Toksik lider çalışanlar üzerine birçok olumsuz yansıma gerçekleştirmektedir. Toksik lider çalışanları manipüle eder, onlara kötü davranır, yıkıcı davranışlarda bulunur (Zengin, 2019: :2757; Reyhanoğlu ve Akın, 2016:447-448; Campbell and Brown, 2015:5), çalışanları küçük düşürür, yalnız bırakır, korkutur, haklarından mahrum eder, onları kendilerine bağımlı hale getirir, sorunları bilinçli şekilde yanlış teşhis ederek çalışanlarını yanlış yönlendirir, kendilerine günah keçisi belirler, karanlık, yıkıcı ve taciz edici tutum ve davranışlar sergiler, çalışanların başarısını kendi başarısı gibi gösterir, çalışanları itibarsızlaştırıp kendilerine bağımlı hale getirir (Demir, 2020:33), çalışanlar üzerinde korku çemberi oluşturarak boyun eğmelerini sağlar, yapıcı eleştiriye yok sayar, tehdit ile otorite kurar (Çelebi vd., 2015:250), otoriter ve istismarcı yöneme sahiptir (Singh et al., 2018:4), çalışanlarının mahremiyetini ihlal eder (Mehta and Maheshwari, 2013:4), çalışanlarını azarlar, küçümser ve onlara zorbalık eder (Akbulut ve Yavuz, 2022:108-110; Çelebi vd., 2015:250), empatiden yoksundur ve kendi değerleri hakkında şişirilmiş fikirlere (narsist) sahiptir (Abbas and Saad, 2020:2318), hatalarını kabul etmez ve başkalarını suçlar (Akbulut ve Yavuz, 2022:108-110; Akça, 2017:286), çalışmanı taraf tutmak zorunda bırakır (Zengin, 2019:2757).

3.2.Örgüte Yansıyan Özellikleri

Toksik lider örgütler üzerine birçok olumsuz yansıma gerçekleştirmektedir. Toksik lider sorunların doğasını anlamada ve liderlik etmesi gereken durumlarda yetersizdir (Lipman-Blumen, 2005:4-5) ve çözüm yollarında sık sık hata yapar, potansiyel liderleri ortadan kaldırır, ihmalkar, zararlı ve taciz edici davranışlar sergiler, güven ortamını yok eder (Akbulut ve Yavuz, 2022:108-110), güvensizlik yaratır (Octavian, 2023:87), örgüt iklimini olumsuz etkileyecek davranışlar belirlemekten kaçınmaz (Campbell and Brown, 2015:5; Acuna and Male, 2022:2; Reyhanoğlu ve Akın, 2016:447-448), yolsuzluk yapar, totaliter rejim oluşturmaya çalışır (Demir, 2020:33), işyerinde verimliliği ve etkinliği olumsuz şekilde engeller (Çoban, 2022:54), beşerî ilişkiler konusunda eksiklikleri vardır (Bozbayır vd., 2023:20), işlevsel olmayan kişisel nitelikleriyle bireylere ve örgütlere kalıcı zarar verir (Zengin, 2019:2757), narsist, istismarcı ve otoriter denetim kalıplarına sahiptir (Semedo et al., 2022:1886; Çoban, 2022:51-52).

3.3.Kendilerine Has Özellikleri

Toksik lider örgütler ve çalışanlar üzerinde olumsuz yansımalar dışı vuracak özellikleri bünyesinde bulundurmaktadır ki bu özelliklere sahip

olmaları örgütler ve çalışanlar için tehlikelidir. Toksik liderlerin yalan söylediklerini ve sahtekarlıklarını tespit etmek zordur, alaycı, yozlaşmış veya güvenilmezdir, doyulmaz bir hırsa sahiptir, eksikliklerini görmelerini engelleyen büyük egoları vardır, açgözlüdür ve davranışlarının maliyetlerini göz ardı eder, korkak olması ile zor seçimler yapmaktan kaçınır, kibirlidir ve hatalarını görmek yerine başkalarını suçlar, ahlaki değerlere sahip olmadığı için doğruyu yanlıştan ayırt edemez (Lipman-Blumen, 2005:4-5), sürekli yalan söyler (Demir, 2020:33), benmerkezci, saldırgan ve kötü mizaçlıdır (Abbas and Saad, 2020:2318), başkalarının görüşlerini reddeder, taklitçidir (Mehta and Maheshwari, 2013:4), eylemleri kişisel çıkar temelinde motive eder (Acuna and Male, 2022:2), duyarlılık ve empati yoksunu, aşırı kıskanç, kontrol hastası ve güç düşkünüdür (Kırbaç ve Konan, 2023:633-634; Reyhanoğlu ve Akın, 2016:447-448), bencil davranışlar sergiler ve dürüstlük eksikliği vardır (Semedo et al., 2022:1886).

4.TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Toksik liderlerin dışarıda belli olan birçok özellikleri bulunmaktadır. Bazı toksik liderler bu olumsuz niteliklerin bazılarını gösterirken bazıları birkaç tanesini sergileyerek örgüt ya da çalışanlar için ağır zararlar ortaya koyabilmektedirler (Lipman-Blumen, 2005:5). Bu çerçevede toksik liderlerin davranışlarını “saldırganlık ve manipülasyon, kontrol ve baskı davranışı, ihlaller ve etik dışı davranışlar, yıkıcı davranışlar, kötü yönetim ve beceri eksikliği” şeklinde tasniflemek mümkündür.

4.1.Saldırganlık ve Manipülasyon

Toksik liderin dışı vurduğu önemli davranışlardan birisi *saldırganlık* ve *manipülasyon*dur. Bu kapsamda toksik lider açık ya da gizli bir şekilde saldırabilir, yasa dışı eylemler yapabilir (Octavian, 2023:87; Singh et al., 2018:4). Bu saldırganlığı sadece dili ile de gösterebilir (İrge ve Bayram, 2020: 102). Toksik lider korkutarak, zorbalıkla, çeşitli manipülasyonla mikro yönetimle, kibirle ve tacizle bu saldırganlığı yansıtabilir (Gandolfi and Stone, 2022:22). Başlangıçta cezbeden bu tip lider, yanılsamalarla çalışanlarını manipüle ederek işleri baltalayabilir ve kendisini kurtarıcı olarak tasvir edebilir (Lipman-Blumen, 2005:2-4).

4.2. Kontrol ve Baskı Davranışı

Toksik lider için bahsedilmesi gereken diğer önemli davranış *baskı* ve *kontrol* yönüdür. Toksik lider, astlarını kontrol etmek ve zorbalık yapmak için korku ve kaos kültürünü kullanır. Çalışanlarının kişiliklerine ve yeteneklerine saldırarak, onları aşağılar ve bu şekilde bir itaat oluşturur (Singh et al., 2018:4-

5, 8). Çalışanlarına sadist ve kontrolcü davranışlar gösterir (Kırbaç ve Konan, 2023:633-634). Onların refahını önemsenmediği gibi otorite kullanarak ve tehdit ederek emirlerin yerine getirilmesini sağlar (İrge ve Bayram, 2020: 102). Çalışanlarını korkutarak, morallerini bozarak ve marjinalleştirerek etkisiz hale getirir (Semedo et al., 2022:1886; Çiçek ve Almalı, 2020:217). Onları yönetmek için korkuyu kullanır (Çoban, 2022:55). Kural ve kaidelerin uygulanabilirliğini kendi inisiyatifleri doğrultusunda gerçekleştirir (Akça and Tuzcuoğlu, 2020:259).

4.3.İhlaller ve Etik Dışı Davranışlar

Toksik lider için önemli bir diğer davranış *hak ve etik ihlalleridir*. Toksik lider, destekçilerin ve başkalarının temel insan haklarını ihlal eder (Younis et al., 2022:77), yolsuzluk yapar, aldatır, adam kayırır (Lipman-Blumen, 2005:4; Çoban, 2022:55; Demir, 2020:33; Gök, 2023:19). Toksik lider, kendi çıkarlarını gözeterek etik dışı faaliyetlerde bulunur (Akbulut ve Yavuz, 2022:109). Aşağılayıcı ve baskıcı yönetimle, başkalarına karşı öfke duyarak, bencil eğilimler sergileyerek (Abbas and Saad, 2020:2318) çalışanların moralini düşürerek örgüte zarar verir (Gök, 2023:18).

4.4.Kötü Yönetim ve Beceri Eksikliği

Kötü yönetim ve beceri eksikliği de toksik liderlerin önemli bir davranışdır. Toksik lider sorunlara yanlış teşhis koyarak ve bilinen sorunlara çözüm getirmediği gibi çalışanları da bu süreçte yanıltarak morallerini düşürür, kendi halefleri de dahil olmak üzere diğer liderleri besleyemez, yeni liderlerin seçilmesini engelleyecek totaliter rejimler inşa eder (Lipman-Blumen, 2005:4; Gök, 2023:18-19), çalışanlarını sanki lideri kendilerini koruyabiliyor gibi yanıltır (Zengin, 2019:2757), kendi gündemini desteklemeyen yetkin yöneticileri dışlar. Toksik lider, çalışanların haklarını göz ardı eder, onları izole eder ve korkutur. Toksik lider, beceriksizliği teşvik ederek görmezden gelir (Younis et al., 2022: 74, 78), olumsuz bir iş ortamı yaratarak çalışanların motivasyonunu düşürür, tutarsız davranışlarla çalışanı olumsuz etkiler (Çoban, 2022:53, 55). Bu çerçevede toksik lider başkalarının *fikirlerini reddeder* (Mehta and Maheshwari, 2013:4), yapıcı eleştirileri engelleyip çalışanların haklarını ellerinden alır (Çoban, 2022:55). Toksik lider, işyerinde güven ve bağlılığı yok eder (Younis et. al., 2022:75-76).

4.5.Yıkıcı Davranışlar

Toksik liderler *yıkıcı davranışlar* da sergilemektedirler. Toksik lider, çalışanları moral bozucu ve haklarından mahrum edici davranışlarla etkisiz hale getirir (Mehta and Maheshwari, 2013:4; Demir, 2020:33; Akça, 2017:286).

Çalışanları küçümseyerek onların fikirlerini görmezden gelir (Younis et al., 2022:76). Çeşitli sebeplerle korkuyu yayarak insanları sindirmeye çalışır (Çelebi vd., 2015:250; Zengin, 2019:2757). Toksik liderler, yetkin çalışanlarını ortadan kaldırmaya niyetlendiğinde onların eylemlerini baltalar (Younis et al., 2022:77; Mehta and Maheshwari, 2013:4). Toksik lider sıkı kontrol mekanizmaları kullanarak insanların yaratıcılığını yok etmeye çalışır (Çoban, 2022:56), yapıcı eleştiriyi bastırarak destekçilerine liderin yargısını sorgulamak yerine uymayı öğretir, yönettikleri sistemin çöküşü için bir tetikleyici olarak hareket eder (Lipman-Blumen, 2005:4). Böylece sistemin hakikat, adalet ve mükemmellik üretmeyi amaçlayan yapılarını ve süreçlerini yıkar (Çiçek ve Almalı, 2020:217). Toksik lider, çalışanları yıkıcı ve cesaret kırıcı davranışlarla etkisiz hale getirir (Zengin, 2019:2758; Çelebi vd., 2015:250).

Toksik lider bu yıkıcılığını *çalışanlara yüklenen bir davranışla devam ettirir*. Onları utandırır, onlara pasif düşmanlık yapar, ekipleri sabote eder ve başkalarına karşı gerçek bir şefkat eksikliği gösterir (Gandolfi and Stone, 2022:22), günah keçilerini belirler ve başkalarını onları kınamaya teşvik eder, beceriksizliği ve yolsuzluğu teşvik eder (Lipman-Blumen, 2005:4), çalışanlarına karşı kıskançlık ve düşmanlık besler (Singh et al., 2018:5; Abbas and Saad, 2020:2318), toksik bir gündemi asil bir vizyon olarak sunduğu gibi çalışanları dışlar (Wolor et al., 2022:2), çalışanların haklarını mahrum ettiği gibi onları izole eder (Çoban, 2022:56; Akça, 2017:286). Toksik liderler, çalışanlarda olumsuz ilham ve duygular yaratarak örgütü olumsuz etkiler (Bozbayır et al., 2023:20), çalışanlarını her fırsatta kullanarak diğer yandan onlar yokmuş gibi davranır (Çoban, 2022:53).

5.TOKSİK LİDERLİĞİN NEDENLERİ

Toksik liderliğin ortaya çıkmasında birçok neden bulunmaktadır. Bunlar “örgütsel yapı ve kültür faktörleri, liderin kişisel özellikleri, çalışan psikolojisi ve davranışları ve psikososyal faktörler” şeklinde tasniflenerek ortaya konulabilir.

5.1. Örgütsel Yapı ve Kültür Faktörleri

Örgütün yapısı ve kültürü toksik liderin var olmasında büyük bir etkiye sahiptir. Bunlardan bir tanesi “iş yükü”dür. Bununla birlikte “işyeri zorbalığı” da buna sebep olmaktadır. “Kurumsal kontrol sistemleri” de bu konuda önemli bir nedendir. “Örgütsel yapılar” toksik liderin varlığında belirleyici olabilmektedir. Toksik lider bu durumda örgüt hiyerarşisini kendi menfaatine kullanarak kişilerarası ilişkileri ve işyerindeki iş akışlarını

olumsuz etkileyebilir. “İşyeri ritüelleri ve prosedürleri” de bu süreçte toksik lider tarafından çıkarları için kullanılabilir (Younis et. al., 2022:78).

İşyerindeki istikrarsız sistem, etik olmayan kültür ve güç ile kontrolü gasp etme konusunda kontrol ve dengelere sahip olmayan zayıf organizasyonlar toksik lider yaratılması konusunda daha elverişlidir (Mehta and Maheshwari, 2013:5; Milosevic et. al., 2020:121). Düşmanca bir çalışma ortamının yaratılmış olması toksik lidere bir fırsat sunmaktadır (Wolor et al., 2022:2). Böyle bir ortamda çalışanlar toksik lidere sadece tahammül etmekle kalmamakta, aynı zamanda onları üretmekte ve sürdürmektedirler (Reed and Olsen, 2010:59). Dolayısıyla çalışma ortamının “istikrarsızlık ve kararsızlık, tehdide yatkınlık, demokrasiden yoksunluk” özelliği göstermesi toksik liderin kendisini yaratması için uygundur (Zengin, 2019:2759; Çoban, 2022:53).

Rekabetçi iş ortamı, paydaşların yozlaşmış davranışlar üzerindeki baskılarını artırmaktadır ve liderliğin karanlık yüzünün açığa çıkmasını haklı çıkarmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin aşırı düzeyde hedef belirlemesi, aşırı iç rekabet ve suçlama oyununu teşvik eden bir kültür yaratarak toksik davranışlar için ortam hazırlamaktadır (Singh et al., 2018:7). Dolayısıyla örgütlerin, ekonomik veya politik nedenlerle toksik liderleri teşvik etmesi mümkün olabilmektedir (Çoban, 2022:52).

Organizasyonun toksik olması örgüt ve çalışanlar hakkında olumsuz bilgilerin yayılması ve örgüte zarar veren söylemlere ağırlık verilmesine neden olmaktadır. Toksik örgütler “verimli iş üretmeyen, çalışanlarına mesleki veya duygusal destek veremeyen, kurumdaki sorunların nedenlerini tespit etmede yetersiz kalan, mevcut sorunlara kalıcı çözümler üretmeyen, sürekli iç ve dış tehdit altında olan, erdemli tutum ve davranışlardan uzak olan, yeni fikirlerin ifade edilmesine izin vermeyen, korku ile kurum yönetiminin devamını sağlamaya yönelik çabalar sergilenen, stres altında çalışılan, yönetici pozisyonundaki çalışanlar arasında sık sık görev değişikliği olan, aynı olumsuz durumlar tekrar eden ve bu nedenle gelecekle ilgili beklentileri kırmış olan” alanlardır (Çoban, 2022:56).

5.2. Liderin Kişisel Özellikleri

Lider sağlıklı bir iklim oluşturarak toksik liderliği meydana getirebilmektedir (Zengin, 2019:2758). Kişiselleştirilmiş güç, narsisizm, olumsuz yaşam temaları ve nefret ideolojisi” bu liderlik tipini tetikleyebilmektedir (Mehta and Maheshwari, 2013:5). Öte yandan liderin sağladığı karizma da toksik lidere dönüşmede belirleyici olabilmektedir. Çünkü bu konuda insanların toksik liderleri nasıl algıladıkları önemlidir ve

bazı çalışanlar toksik lideri zehirli bir lider olarak görürken bazıları karizmatik bir kahraman olarak algılayabilmektedir (Singh et al., 2018:3).

Lider birçok davranış ve kararı ile de işyerinde toksisiteyi yansıtmaktadır. “Çalışanların düşüncelerini söylemesine izin vermeyerek, yönetimi minimum seviyede sürdürerek, çalışanları eleştirmek için fırsat kollayarak, alaycı ifadelerle çalışanlara hitap ederek, çalışanları akrabalık ve arkadaşlık ilişkileri ile terfi ettirerek, çalışanlara yönelik saldırgan tutum sergileyerek ve bu tutumu destekleyerek, çalışanlar örgütsel süreçler hakkında bilgisiz bırakılarak, çalışanlara kibirli davranılarak, işler ters gittiğinde ekip üyeleri suçlanarak, şikayetler dikkate alınmayarak, değerlendirmeler çalışanlara korku aşılama için kullanılarak” toksik alanlar yaratılması toksik liderliğin uygulanması anlamına gelmektedir (Baker, 2024). Her şeyi kontrol etme güdüsü de toksik liderliği desteklemektedir. Kişinin liderlik yönünün zayıf olması da toksik liderliğe neden olmaktadır (Gök, 2023:20). Bununla birlikte erdemli davranışların olmadığı bir ortam da toksik lideri hazırlamaktadır (Younis et. al., 2022:75).

Statü, güç ve kontrollere yönelik algılanan tehditler de buna kapı aralamaktadır. Örgütlerde kaygının eşiğinde olan sabırsız ve huysuz liderler de toksisiteyi beslemektedirler (Singh et al., 2018:7). Ayrıca Stres ve baskı altında kalan yöneticiler toksik davranışlarda bulunabilmektedir. Liderin psikopati, narsisizm ve makyavelizm şeklinde kişilik özellikleri bunu temin etmektedir (Gök, 2023:20).

5.3. Çalışan Psikolojisi ve Davranışları

Toksik liderlik davranışları belli bir sürede gerçekleşmektedir. Bu liderler sergilemiş oldukları davranışları konusunda üstleri veya iş arkadaşları tarafından sorgulanmadıklarından zehirli hale gelmişlerdir. Öte yandan çalışanların liderlerini aşırı derecede idealize etmeleri de toksik lider olma durumunu güçlendirmektedir. Dolayısıyla çalışanın beğenisini kazanan bu davranışlar sürdürülmektedir (Gök, 2023:19-20). Çalışanların toksik liderlerin çizdiği rotayı takip etmeleri ve (Akbulut ve Yavuz, 2022:109) bu davranışlara itaat etmeleri toksik davranışları güçlendirmektedir. Karizma ve seçilmişlik algısının oluşması toksik liderlerin işini kolaylaştırmaktadır. Özellikle toksik liderle benzer hırslara sahip olan kimseler veya liderle karşı karşıya kalmayı göze alamayanlar bu toksisiteyi yükseltmektedirler (Singh et al., 2018:6-7).

Otokratik veya narsistik yaklaşım, manipülatif, korkutucu, aşırı rekabetçi, ayrımcı davranışlara sahip olunması, kişisel çıkarıcı yaklaşım, yalan söyleme, tutarsızlık, ahlaki felsefe eksikliği, destek ve danışmanlık eksikliği, dolayısıyla

çalışanların ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyen yansımalar toksik liderliği desteklemektedir (Zengin, 2019: 2759-2760; Acuna and Male, 2022:7; Younis et. al., 2022:68).

Çalışanların, kötü liderlere meydan okuyacak kadar güçlü olmaması, kötü liderlerle yüzleşme konusunda isteksiz olmaları da toksik liderliği tetiklemektedir (Lipman-Blumen, 2005: 6). Çalışanlar sorunlu bir alanı düzeltme konusunda imkansızlığa inandıklarında, bağımlı olma arzusu yaşadıklarında, başka seçenek olmadığında, toksik lideri takip etme eğiliminde kalarak bu liderliği örgütte desteklemiş olurlar (Çoban, 2022:57).

Lipman-Blumen (2005:7), içinde yaşanılan dünyanın belirsiz olmasının, düzensizliğin, değişimin ve krizlerin öngörülebilir ve kontrollü bir dünya vaat eden liderleri cazip hale getirmesiyle toksik liderliği desteklediğini belirtmektedir (Lipman-Blumen, 2005:7-8). Çalışanlar pragmatik ihtiyaçlar tarafından yönlendirildiğinde de lideri onaylama eğilimindedirler. Bu anlamda toksik liderin sunduğu örgütsel avantajlar bunu sağlamaktadır (Lipman-Blumen, 2005: 5-6). Dolayısıyla çalışanlar, özgüvenleri çok düşük olduğunda, terfi alabilme veya kişisel çıkarlarına ulaşabilme arzusu ile toksik lidere fırsat yaratabilmektedirler (Akbulut ve Yavuz, 2022:110).

5.4. Psikososyal Faktörler

Toksik bir organizasyon “olumsuz duygusal ruh hali (öfke, umut kaybı, cesaret kırıklığı, hayal kırıklığı, karamsarlık ve düşmanlık), devamsızlık, katkı eksikliği ve işten ayrılma niyeti” gibi çalışanın fiziksel ve duygusal geri çekilmesinin söz konusu olduğu bir alandır. Bu tür yapılar “etkisiz ve amaçsız çalışma, yıkıcı ve verimsiz davranışlar, etik olmayan davranışlar (hırsızlık, dolandırıcılık ve vandalizm), yaşamdan memnuniyetsizlik, örgütsel bağlılık eksikliği, (ekip) moral ve iş tatmini eksikliği, hiyerarşik örgütsel kimliksizleştirme (Younis et. al., 2022:75)” şeklinde özellikler göstermektedir.

Lipman-Blumen (2005:8) bireyin psikolojik ihtiyaçları olduğunu hatırlatarak, kaygı ve korkuların dolu olduğunu belirtmekte ve çalışanları toksik liderlere tahammül etmeye iten iç güçlerin “psikolojik” olduğunu ifade etmektedir. Toksik liderlik, bu davranışın tolere edilmesi ile devam etmektedir (Lipman-Blumen, 2005:5).

Bir kişinin toksik bir lider olmasının nedenleri arasında: “aşırı kontrolden belirli bir düzeyde ego tatmini sağlanması ve bu kişilerin toksik liderlik uygulayarak kaçındıkları çözülmemiş psikolojik sorunlarının (bilinmeyen ve başarısızlık korkusu, insanlara güvensizlik ve yetersizlik duyguları, güven eksikliği veya aşırı özgüven gibi) bulunması” sayılabilir (Gök, 2023:20).

Her şeyi kontrol etme dürtüsüne uygun davranılması halinde toksik liderlik tetiklenmektedir. Aşırı kontrol, ego memnuniyetini artırarak lideri teşvik etmektedir. Dolayısıyla toksik liderlerin çözülmemiş psikolojik sorunları olması (korkma, başarısızlık korkusu, insanların güvensizlik gibi) onları böyle bir davranışa sürüklemektedir (Zengin, 2019:2760; Çoban, 2022:52).

6.TOKSİK LİDERLİĞİN ETKİLERİ

Örgütlerde etkinliği sağlama konusunda liderin davranışları, bireysel çalışanların tutumlarını (bağlılık, memnuniyet gibi), davranışlarını (performans gibi), ekip dinamiklerini ve örgüt iklimini önemli derecede etkilemektedir. Liderin verdiği kararlar hedeflerin belirlenmesinde, bu hedefler için çalışanların yönlendirilmesinde ve kaynakların hedefler doğrultusunda bölüştürülmesinde etkilidir. Liderliğin negatif yönü ile ilgili olarak toksik liderler, örgüt hedeflerini kendi değer verdikleri doğrultuda yeniden tanımlayarak örgütsel değerlerin altını oymaktadırlar. Diğer çalışanların görüşleri ve değerleri liderin ortaya koyduğu hedeflerden etkilenmektedir. Başarıya değer vererek sonuç odaklı çalışan personel, toksik liderlerin etkilerine karşı daha duyarlı davranabilmektedir. Toksik liderler ilerledikçe çalışanlar, güç ve terfi elde etmenin bir yolu olarak toksik liderin değerlerini benimseme eğiliminde olabilmektedir. Toksik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların ve süreçlerin önemsenmediği, sadece sonuçların önemsendiği bir örgüt kültürünün oluştuğu görülmektedir. Çünkü toksik bir lider kendi değerlerini örgütün temel değerlerinin yerine koyduğunda, zehirlilik kültürü oluşmaktadır. Bu durumda bazı çalışanlar toksik liderliği normal görmeye başlayarak bu liderin davranışlarına istekli olarak uyum sağlayabilmektedir (Gök, 2023:21-23). İşte toksik lider hem çalışan hem de örgüt üzerinde bu şekilde bir değişim süreci yaratmaktadır.

Life Meets Work Consulting tarafından yapılan araştırma, çalışanların %56'sının "davranışları sağlıklı bir çalışma ortamını teşvik eden toksik bir CEO" için çalıştığını ortaya koymaktadır (Wolor et al., 2022:1). İş hayatı danışmanlığının araştırması ise, çalışanların %73'ünün toksik bir patronun altında çalıştığını ve bunun travmatik bir iş deneyimine yol açtığını kabul etmektedir (Singh et al., 2018:4). Benzer şekilde Wolor et al., (2022:1) tüm liderlerin yaklaşık üçte birinin bu sağlıklı liderlik biçimini sergilediğini ortaya koymaktadır. Toksik liderlik davranışları "örgütsel güven, örgütsel bağlılık, işten ayrılma, örgütsel sessizlik, örgütsel sağlık, örgütsel sinizm, kurumsal başarı, psikolojik sermaye, tükenmişlik düzeyi, psikolojik kırgınlık, iş tatmini, motivasyon, bireysel performans, stres, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kültürü, çalışan psikolojisi ve sağlığı" şeklindeki alanlarla ilişkili gözükmektedir (Akbulut ve Yavuz, 2022:113). Çok sayıda örgütte bu

liderlik tipinin sergileniyor olması bağlamında bu tip liderlik hem çalışanlar hem de örgütler üzerindeki ciddi yansımalar ortaya çıkarmaktadır.

6.1. Toksik Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Örgütlerde çalışanların ciddi bir kesiminin toksik bir lidere ve onun zehirli davranışlarına katlandığı dikkate alınarak (Singh et al.,2018:2) toksik liderin çalışanlara yansıyan davranışlarını “psikolojik etkiler, fizyolojik etkiler ve davranışsal etikler” olarak ayrı başlıklar altında incelemek mümkündür.

6.1.1.Psikolojik Etkileri

Toksik liderliğin yansımaları ile çok çeşitli psikolojik etkiler ortaya çıkmaktadır. Singh et al.,(2018:2)’ın aktarıldığı üzere Bond Üniversitesi’nden psikolog Nathan Brooks ve Dr. Katarina Fritzon ve San Diego Üniversitesi’nden Dr. Simon Croom tarafından yapılan bir başka araştırma “her beş patrondan birinin kurumsal dünyanın üst kademelerinde psikopat olduğunu” iddia etmektedir. Bu rakam ve toksisite sorununun örgüt koridorlarında çok yaygın olduğunu ve astlarının psikolojisini bozduğunu ortaya koymaktadır (Singh et al., 2018:2).

Toksik liderlerin tutum ve davranışları astların zihnini etkilemektedir (Çiçek ve Almalı, 2020:215). Toksik liderler psikolojik gerekçelerle çalışanlara ciddi zararlar vermekte ve onları etkilemektedirler. Toksik lider çalışanlara acı ve ıstırap veren eylem ve uygulamalar ortaya koymaktadır (Younis et. al., 2022:66), çalışanların çoğunun, performanslarını önemli ölçüde engelleyen travma sonrası stres sendromuna benzer sosyal stres yaşatmaktadır (Milosevic et. al., 2020:121).

İşyerinde toksisitenin nedenlerini, sonuçlarını ve stratejilerini anlamamak, çalışanların ruh sağlığını ve refahını kötüye götürecektir, böylece depresyon, anksiyete ve duygusal tükenme gibi hadiseler yaşanacaktır (Gupta and Chawla, 2024: 181). Toksik liderlerin çalışanlar üzerindeki etkileri “stres, kaygı, umutsuzluk, özgüven kaybı, çaresizlik, korku, işten soğuma, depresyon, korku ve kızgınlık” gibi duyguları açığa çıkarmalarıdır (Gök, 2023:23-24). Yapılan araştırmalara göre, toksik liderlik, “artan işten ayrılma niyeti, çalışan memnuniyetsizliği, bağlılık eksikliği, tükenmişlik, düşük benlik saygısı, duygusal tükenme ve çalışan sessizliği” gibi psikolojik streslerin potansiyel öncüllerinden biridir (Wolor et al., 2022:2). “Mutsuzluk, dikkat dağınıklığı, çaresizlik, yalnızlık, sapma, yabancılaşma ve özgüven eksikliği” psikososyal etkilerinden bazılarıdır (Akça, 2017: 289). “Azaltılmış özerklik, azalan verimlilik ve yenilikçilik, katılımın olmaması, kararsız iş durumu, hayal kırıklığı gibi ruhsal ve psikosomatik sorunlar” tüm toksik lider

davranışlarına maruz kalanların yaşadığı belirtilerdir (Zengin, 2019:2757). Dolayısıyla toksik liderler, herhangi bir iş gününde ruh halleri değiştiğinde “zorba, tehditkar, bağırğan ve saldırgan” yöneticilere dönüşebilmektedirler (İrge ve Bayram, 2020: 103).

Toksik liderlik, astların refahı için belirgin bir endişe eksikliği yaratmaktadır (Mehta and Maheshwari, 2013:4). “Çaresizlik hissi, inovasyona katılım fırsatının olmaması, profesyonel egemenliğin olmaması, verimliliğin azalması, düşük iş tatmini ve hayal kırıklığı” gibi bir dizi psikolojik ve duygusal soruna yol açan iş güvencesizliği, toksik bir liderin bireyler üzerindeki zararlı etkilerinden birkaçıdır (Singh et al., 2018:8-9). Bir liderin toksik davranışı, çalışanların psikolojik sıkıntılarıyla ilgilidir ve olumsuz etkileri “öz-değer kaybı, geri çekilme, ajitasyon, kaçınma, endişe” şeklinde değişebilmektedir (Semedo et al., 2022:1887).

6.1.2.Fizyolojik Etkileri

Toksik liderlik, çalışanların zihinsel sağlığına zarar verdiği gibi fiziksel sağlığına da zarar vermektedir. Birçok çalışma tüm hastane ziyaretlerinin yaklaşık % 90'ının büyük ölçüde stres ve kalp hastalıkları gibi sorunlar olduğunu ve sürekli strese maruz kalındığında kanser gibi ölümcül hastalıklar olduğunu göstermektedir. Yapılan bir diğer çalışma ise, toksisiteye sıkışmış bir örgütün dışarıdan normal ve ilerici görünebileceğini, ancak iç hikayesinin endişe verici ve kaosla dolu olduğunu doğrulamaktadır (Singh et al., 2018:8).

Çalışanların “sağlık sorunları, uykusuzluk, halsizlik, sıkıntı, yorgunluk, yetersizlik, dermatolojik ve ergonomik sağlık sorunları” da toksik liderlik davranışları ile ilişkilidir (Akça, 2017: 289). Toksik liderlerin çalışanlar üzerinde “baş ağrısı, iştahsızlık, halsizlik, cilt problemleri” gibi etkileri de ortaya çıkmaktadır. Toksik liderlik, “migren, kilo almak, maddenin kötüye kullanımı, intihar düşünceleri” gibi sağlık sorunlarına da yol açmaktadır (Gök, 2023:23-24). “Kilo kaybı/alımı, sindirim sorunları, saç dökülmesi” örgütlerde yaşanan toksisitenin diğer bazı fizyolojik yansımalarıdır ve tüm bu fizyolojik sorunlar çalışanların refahı üzerinde çeşitli üzücü sonuçlar doğurmaktadır (Acuna and Male, 2022:8).

6.1.3. Davranışsal Etkileri

İstatistiki veriler toksik liderlerin, iş eforunda %48 ve iş kalitesinde %38'lik düşüşten sorumlu olduklarını göstermektedir (Singh et al., 2018:8). Dolayısıyla toksik liderin davranışları çalışanı önemli derecede etkilemektedir. Bu çerçevede toksik liderin davranışsal etkileri “örgütsel çatışmaya etkileri,

örgütsel bağlılığa etkileri, çalışan itibarına, güvenine ve refahına etkileri” şeklinde tasniflenerek incelenecektir.

6.1.3.1. Örgütsel Çatışmaya Etkileri

Toksik liderler davranışlarıyla departmanlar arası çatışmaya neden olmaktadır (Younis et. al., 2022:76-77). Toksik liderlik grup içindeki uyumu yok etmekte, çalışanların özgüveninin kaybolmasına ve departmanlar arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çoban, 2022:55-56). Toksik liderlerin çalışanları suçladığı, böldüğü, marjinalleştirdiği, baltaladığı, korkuttuğu ve hem misyona hem de kuruluşun insanlarına zarar veren bir ortam yarattığı bilinmektedir (Octavian, 2023:88). Toksik lider bir örgütün sağlığına sistematik olarak zarar vermektedir. “Zorbalık yapması, tehdit etmesi, bağırması, örgütü aşındıran davranışları, gizli kalmış kişisel yetersizliği, bencil değerleri, aldatıcı zekâ anlayışı, kasıtlı ve çıkarıcı davranışlarla organizasyonların etkin işleyişini bozması, çalışanların gözünü korkutup küçük düşürmesi” örgütte çatışmaları artırmaktadır (Zengin, 2019: 2756-2757).

Toksik liderler, otokratik ve kibirli tavırlarıyla karakterize edilmektedirler ve genellikle olumlu bir örgütsel iklimi baltalayan duygusal dengesizlik sergilemektedirler (Octavian, 2023:88-89). Toksik liderler, davranışlarıyla çalışanların uyumunu ve işbirliğini etkilemekte, zehirleyici olarak algılandıkları çok yönlü bir çalışma ortamı yaratmakta, etraftakilere zararı dokunan bir kişisel başarı imajı yansıtmayı amaçlamaktadırlar (Octavian, 2023: 91).

Toksik liderler çalışanlar üzerinde sinirlilik, odaklanma problemi gibi sorunlara sebep olmakta, çalışanlarda stres, kaygı ve depresyon yaşatmakta, tüm bunların sonucunda da bireylerde çatışmaya yatkınlık ve saldırgan davranışları geliştirmektedirler (Akbulut ve Yavuz, 2022:109). Toksik liderler, korku ve itaat ortamını teşvik ederek yıldırma ve marjinalleştirme taktikleri kullanmakta, bu süreçte sıklıkla dış gruplar ve günah keçileri yaratmakta ve tüm örgütsel sorunları bu varlıklara bağlamaktadırlar (Octavian, 2023:88-89). Böylece toksik lider çalışanların iş ve aile yaşamı arasındaki çatışmalarını ve buna bağlı olarak psikolojik sıkıntılarını artırmaktadır (Gök, 2023:23-24).

Çalışanlar amirlerine karşı açık bir şekilde misilleme yapamadıklarında öfkelerini örgütten, astlarından ve meslektaşlarından çıkarma eğilimi göstermektedirler. Çalışanla lider arasındaki güç farkının etkisi ve istismarcıyla yüzleşmemeleri, sonunda organizasyonu etkileyen nefret ve kızgınlık yaratmaktadır (Singh et al., 2018:9). Çalışanlar genellikle toksik

liderlik davranışlarına karşılık “kural ihlali, itaatsizlik ve disiplinsizlik” ile tepki vermektedirler (İrge ve Bayram, 2020: 102). İstismara uğrayan çalışan, kısasa kısas yaklaşımı ile hareket etmekte, amirlerinin sömürüsüne karşı saldırgan ve verimsiz iş davranışlarıyla misilleme yapmaya karar vermektedir. Ayrıca işe geç gelme, istifa veya transferler de bu konuda diğer yansımalarıdır (Singh et al., 2018:8-9).

6.1.3.2. Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Toksik liderliğin yüksek personel devir hızı, kuruluşa bağlılığın azalması ve çalışanların verimsiz iş davranışı sergilemesi şeklinde etkileri olmaktadır (Wolor et al., 2022:2). Toksik liderlik konusundaki çalışmalar toksik liderin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etkileri olabileceği konusunda hemfikirdir (Acuna and Male, 2022:1-2). Toksik liderler, taciz edici davranışlar sergileyerek çalışanlarının örgütsel adalet algılarını olumsuz etkileyerek onların işten ayrılma kararlarını güçlendirmektedirler (Gök, 2023:23). Kusy ve Holloway (2009) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarının, toksik etkileşimler yaşayan bireylerin %50'sinin odaklarının işten endişelenmeye doğru saptığını (Octavian, 2023:88-89) göstermesi burada örgütsel bağlılık kaybının önemini göstermektedir (Mehta and Maheshwari, 2013: 7). Dolayısıyla toksik liderler iş yerinde genellikle yüksek bir devir oranı yaratmaktadırlar (Younis et. al., 2022:76-77). Bu anlamda toksik liderlik, çalışanların motivasyonu ve bağlılığı ile negatif ve buna bağlı olarak çalışanların yüksek ciro ve işten ayrılma niyeti davranışları ile pozitif yönde ilişkilidir (Akça, 2017: 289).

Toksik liderlik davranışları işe yönelik memnuniyet düzeylerini azalması ile işe yönelik devamsızlıklarının artmasına neden olmaktadır (Bozbayır vd., 2023:20). İnsanların işyerlerinde devam etmeye dair tahammüllerinin kalmaması nedeniyle işten ayrılmaktadırlar ve böylece örgütteki devir oranını yükselmektedir. Bu durum yeni çalışanların bulunması ve eğitilmesi için örgütlere ekstra mali yük getirmektedir. Kalifiye beyinlerin işten ayrılması onların hayatını etkilediği gibi örgüte olumsuz yansımaktadır. Ancak örgütte kalmaya devam edenler de kurumsal hedeflere ve başarıya sadık ve bağlı olmayacak kimselerdir (Singh et al., 2018:9).

Toksik liderler davranışlarıyla çalışanları sadece işlerinden uzaklaştırmakla kalmamakta, aynı zamanda bir suçlama ve bölünme kültürünü de sürdürmektedir (Octavian, 2023:88-89). Oysa örgütsel tüm başarılar, insanların birleştirilmesi, aynı amaca yönlendirilmesi ve kolektif girişimin hedeflerine yönelik katkılarının teşvik edilmesi ile gerçekleşmektedir (Gök, 2023:20). Toksik liderler, örgütsel etkinliği olumsuz etkilemek suretiyle

çalışan bağlılığını azalmakta ve zayıf ekip çalışmasına yol açmaktadırlar (Gupta ve Chawla, 2024: 181).

Çalışanlar, sağlıklı ve yapıcı bir çalışma ortamına öncelik vereceklerinden toksik bir kurum kültürü yıpranmayı artırarak çalışanları işyerinden uzaklaştıracaktır (Gupta ve Chawla, 2024: 181). Çalışanların iş yerinde maruz kaldıkları tutumlar nedeniyle çalışma isteği kalmadığından dikkati dağınık ve keyifsiz çalışmaktadırlar. Toksik liderin davranışlarıyla zehirlenen çalışma ortamında çalışanlar “öfkeli, endişeli, paronaya türü bir tutum ve davranış içine” girmektedirler. Böylece çalışanların “üretkenliğini, becerilerini ve yeteneklerini” kullanma istekleri yok olmaktadır. Bu ortamda sürekli savunma halinde bekleyerek, yöneticiden gelecek bir sonraki davranışın ne olacağını tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Toksik liderin, çalışanların enerjisini sömüren, nezaketten uzak kaba, anti sosyal ilişkileri çalışanlarını bezdirmektedir. Çalışan bir an önce mesaisini bitirip toksik ortamdan uzaklaşmak istemektedir (Demir, 2020:32).

Çalışanların kendilerini özgürce ifade etmelerine izin vermeyen aşırı kontrolün olduğu baskılayıcı otoriter örgüt politikaları da toksik olabilmektedir (Demir, 2020:32). Böyle bir ortamda toksik liderler, insanları taraf seçmeye mecbur bırakmaktadır (Singh et al., 2018:9). Toksik liderler kendi yandaşlarına yönelik iyi davranışlar sergileyerek onlar üzerinde hâkimiyet kurmakta ve böylece onları başkalarından nefret etmeye zorlamaktadırlar. Bu durum örgüt içerisindeki gruplaşmaları artırmaktadır. Ayrıca toksik liderlerin kendi çalışanlarını sürekli ilerletmesi ve kollanması örgüt içerisinde huzursuzluğa sebep olmaktadır (Çiçek ve Almalı, 2020:215). Toksik liderlerin bu davranışları çalışanların işe gelme konusunda isteksiz davranmalarına, çalışanların algılanan adaletsizliği dengelemek adına organizasyona zarar vermesine (yanlış yanıtıcı bilgi verme, arkadaşlarına iş konusunda yardım etmeme, düşük üretkenlik vb.) neden olmaktadır (Çiçek ve Almalı, 2020:218-219).

6.1.3.3. Çalışan İtibarına, Güvenine ve Refahına Etkileri

Toksik liderin “aşağılama, gereksiz yere hatalara işaret etme, küçümseyici geri bildirim yapma, düşünmeden eleştirme, söylentiler yayma, arkadan bıçaklama, kendi çıkarları için çalışanı alaşağı etme (Kusy, 2018:5)” gibi hareketleri bulunmaktadır.

Toksik lider çalışanların örgütsel güvenini azaltması ile örgütsel bağlılığına zarar vermektedir (Bozbayır vd., 2023:21). Dolayısıyla toksik liderler çalışanlarda “hayal kırıklığı, yöneticiye karşı güven kaybı ve işe yabancılaşma” gibi sosyal etkiler yaratmaktadır (Gök, 2023:23). Güven

kaybına neden oldukları gibi çalışanların öz yeterliliklerini azaltmaktadırlar (Abbas and Saad, 2020:2318).

Toksik liderliğin etkileri işyerinin ötesine aşarak çalışanların kişisel yaşamlarını ve genel refah duygularını etkilemektedir. Güveni aşındırmasıyla olumsuz bir çalışma ortamını teşvik etmektedir. Toksik liderler, örgütlerde insan haklarını ihlal ederek ve zararlı davranışlar benimseyerek, çalışan refahına etki etmektedir. Toksik lider işyerinde coşkuyu, özerkliği, yaratıcılığı ve yeniliği azaltan aşırı kontrolü içermektedir. Bu tür liderler, empati, duyarlılık ve insanlık eksikliği sergileyerek, istismarcı denetime ve otoriter liderliğe odaklanmaktadırlar (Octavian, 2023: 91-92). Toksik liderin bu davranışları örgütün itibarını düşürmektedir (Çoban, 2022:58).

Toksik liderler istedikleri sonucu elde etmek için çalışanların “kaygılarına, psikolojik ihtiyaçlarına ve hızlı değişim korkularına” neden oldukları için çalışanlar üzerinde sürekli baskı kurarak, gerginlik yaratarak ve onarılmaz yaralar açarak refaha zarar vermektedir (Gandolfi and Stone, 2022:22).

Toksik liderlik etkileri ile çalışanın benlik saygısını ve öz-içgörüsünü azaltmaya, kendi yetenekleri konusunda şüphe duymaya, düşük öz değer duygularıyla baş başa bırakmaktadır (Singh et al., 2018:8). Toksik lider “coşkuyu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçi söylemleri” zehirleyerek çalışanlara zarar vermektedir (Akbulut ve Yavuz, 2022:109). Toksik liderler çalışanların heveslerini, yaratıcılığını, özerkliğini ve yenilikçiliğini zehirlenmektedir (Çiçek ve Almalı, 2020:217).

Toksik lider, çalışanların benlik saygısını bozmakta, çalışanın mesleki ve/veya kişisel güvenliğini tehdit etmekte, eşitsizlik kültürünü teşvik etmekte, çalışanları fiziksel ve zihinsel olarak korkutmakta, dürüst olmayan, bölücü bir kültürü teşvik etmekte ve çalışanların endişelerini umursamamaktadır (Mehta and Maheshwari, 2013:4).

Toksik lider bir güvensizlik ve iç çatışma ortamını beslemektedir (Octavian, 2023: 89). Böylece toksik özelliklere sahip olumsuz liderlerin çalışan refahı üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır (Abbas and Saad, 2020:2319). Toksik liderin yönettiği toksik örgütlerde “örgütün çalışanları üzerinde yarattığı duygusal acılar” sonucunda üyelerin öz değerleri düşmekte ve çalışanlar yaptıkları işle ilgili görevleri yerine getirememektedirler (Okray ve Şimşek, 2020:74).

6.2. Toksik Liderliğin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Toksik liderler sadece çalışan üzerinde değil, organizasyon üzerinde de olumsuz yansımaları sahip bulunmaktadır (Abbas and Saad, 2020:2317). Bu

konuda toksik liderlerin örgütün verimliliği ile etkinliğine olumsuz tesirleri olduğu gibi örgüt iklimine, kültürüne ve itibarına da zarar vermektedirler. Toksik liderler örgütler üzerinde etkinlik ve verimlilik konusunda belirleyici oldukları gibi örgütün iklimine, kültürüne ve itibarına da etki etmektedirler.

6.2.1. Örgütsel Etkinlik ve Verimliliğe Etkileri

Toksik liderler çalışanların “morali, üretkenliği ve örgütsel etkinliği” açısından önemli bir tehdit oluşturmakta (Gupta ve Chawla, 2024:180-181), bu bağlamda örgüte acı ve ıstırap veren eylem ve uygulamalar ortaya koymaktadırlar (Younis et. al., 2022:66). Toksik liderler bu çerçevede “örgütün yanlış yönetilmesine, üretim ve performans düzeyine, iş tatmini ve doyumuna, örgütsel maliyetlerin artışına” etki etmektedirler.

6.2.1.1. Örgütün Yanlış Yönetilmesine Etkileri

Toksik liderler örgütün yönetilmesi sürecinde ciddi hatalar yaparak örgütsel etkinlik ve verimliliğe zarar vermektedirler. Bu anlamda örgütsel çevikliği ve etkinliği baltalayarak yönetsel yetersizliği yükseltmektedirler (Octavian, 2023:87). Toksik liderler, davranışları ile daha az yenilikçiliğe ve departmanlar arası çatışmalara neden olmaktadır (Gök, 2023:23). Toksik liderler sadece kendileriyle ilgilenmekte ve ekip üyeleri ile çalışanlara karşı oldukça düşük derecede endişe duymaktadırlar (Abbas and Saad, 2020:2318).

Toksik liderler çözüm üretme konusunda yetersiz kalmaları ve kötü karar vermeleri nedeniyle örgüte zara vermektedirler. Örgüt içindeki iç iletişimin zayıf olması neticesinde kişilerarası ilişkiler manipülatif ve benmerkezci gündemler tarafından yönlendirilmektedir. Toksik liderler davranışlarıyla potansiyel toksik yöneticiler için rol model olarak hizmet etmektedirler. Toksik kişinin örgütteki kıdemi ne kadar yüksekse etkisi o kadar yaygın olmaktadır. Bu durum ondan etkilenen ve benzer şekilde davranan daha fazla insan olabileceğini düşündürmektedir (Mehta and Maheshwari, 2013:5-6).

Toksik liderliğin, örgütte yayılması eğilimi yüksektir. Toksik liderliğin “ciddi manada yıkım, zehir ve yara izleri bırakan kurumsal bir kanser” olduğu değerlendirilmektedir. Toksik liderliğin etkisi çalışanların, proje hedeflerinin ve organizasyonun çok ötesindedir. İlerici bir ulusun büyümesini tehlikeye attığı gibi toplumun köklerinin derinliklerine süzülmemektedir (Singh et al., 2018:9). Toksik liderlik model olarak benimsendiğinde bu liderin işyerindeki zarar verici davranışları, organizasyondaki alt düzey personele sızmaktadır (Wolor et al., 2022:2).

Kötü liderliğin örgüte yansımalarının maliyetini belirlemek zor olduğu gibi onu görmezden gelmek veya kabul etmemek halinde işler daha içinden çıkılmaz hale gelmektedir. Bu tür liderlik “örgüte zarar veren, örgütü zayıflatan ve hatta bazen öldüren” herhangi bir hastalığa işaret etmektedir (Reed and Olsen, 2010:59).

Toksik liderler davranışlarıyla zorunlu itaat yaratmaktadırlar. Toksik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, yönetici ile aynı fikirde oldukları için ödüllendirmektedirler ve farklı düşünenler ise cezalandırılmaktadırlar. Çünkü bu liderler zihinsel kaynaklarını, eleştirel düşünmeyi ve sorgulama becerilerini kullanmamaktadırlar. Bu tür ortamlarda insanların şevki, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçiliği kısıtlanmaktadır, çünkü en büyük iş liderin ilgisini çekmektir. Bu tür liderler otoritelerini ve kararlarını sorgulayan çalışanlarını incitme ve ortadan kaldırma yeteneğine sahiptirler; bunu sessiz bir katil gibi gerçekleştirmektedirler (Gök, 2023:23). Dolayısıyla toksik liderlik davranışları suiistimal edici itaat ile sonuçlanmaktadır (Acuna and Male, 2022:4). Çalışanların korkutulması, marjinalleştirilmesi ve aşağılanması örgüt üzerinde geniş kapsamlı ve zararlı etkiler yaratmaktadır (Octavian, 2023: 91).

6.2.1.2. Üretimin ve Performansın Düşmesine Etkileri

Toksik liderlik, çalışanın motivasyonunu, yaratıcılığını, memnuniyetini, bağlılığını ve performansını azaltmaktadır (Akça, 2017:285-286). Toksik liderler davranışlarıyla üretkenlikte düşüşe neden olmaktadır (Younis et. al., 2022:76-77). Toksik liderlik, çalışanların moralini zedelemesinin yanında “örgütsel başarıyı engelleyerek” de çalışana zarar vermektedir (Octavian, 2023: 89). Toksik liderlik işyerinde moralin ve motivasyonun düşürülmesinde kümülatif etkisi olan, tüm örgüte sirayet eden, tüm örgütü etkileyen bir liderlik türüdür (Reyhanoğlu ve Akın, 2016:446; Octavian, 2023: 91).

“Duygusal rahatsızlık, anti-sosyal davranışlar, çalışanlarda ve ekiplerde düşük performans”, lider toksisitesinin sonuçlarıdır (Semedo et al., 2022:1887). Şahsına saldırılan çalışanlar, düşük performans göstermekte ve azalmış öz-yeterlilik duygusu hissine kapılmaktadırlar (Çiçek ve Almalı, 2020:219).

Kusy ve Holloway (2009) tarafından yapılan araştırmanın aktarılan sonuçlarına göre, toksik etkileşimler yaşayan çalışanların %25’inin iş aktivitelerini açıkça azalttığı belirtilmektedir. Dolayısıyla, toksik ortamlarda uzun süre bulunanların yaratıcılığı ve yeniliği önemli ölçüde bozulmaktadır (Octavian, 2023:88-89).

Toksik liderler çalışanların “zihinsel ve fiziksel sağlığını, artan işlevsiz grup davranışlarını, devamsızlık ve geç kalma, daha az verimlilik ve yer değiştirme veya istifalar gibi idari ve örgütsel süreçlerini, sektörlerin ve alanların sayısını” etkilemektedir (Abbas and Saad, 2020:2318).

Toksik liderler, çalışanlarına gerçekçi olmayan iş yükü yükleyen olumsuz davranışlar sergilemektedirler (Mehta and Maheshwari, 2013:4). Toksik liderler çalışanın stresini artırmakta örgütün performansını ise düşürmektedir (Abbas and Saad, 2020:2318). Liderlerin sergiledikleri toksik davranışlar örgütsel öğrenme üzerinde son derece olumsuz bir etkiye sahiptir (Wolor et al., 2022:2).

Toksik liderlerin, toksisitelerine rağmen, misyonlarında veya örgütsel hedeflerin tamamlanmasında hala etkili olabileceği belirtilmektedir. Bu liderin görev etkinliği ve hedef tamamlaması, çalışanları için olumlu sonuçlar anlamına gelmese de bu toksik liderlerin güçlü liderler olabilmesini engellemektedir. Onları toksik yapan şey her şeyden önce kendi kendini tanıtmaya konusundaki doğuştan gelen arzuları olarak görülmektedir (Walker and Watkins, 2022:8).

6.2.1.3. İş Tatmininin ve Doyumunun Azalmasına Etkileri

Liderin bir örgütteki çalışanlarına karşı davranışları, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderlik davranışlarının iş tatminini etkilediği ve belirlediğine dair araştırma sonuçları bulunmaktadır (Mehta and Maheshwari, 2013: 6). Toksik lider örgütsel etkinliği olumsuz etkilemek suretiyle iş tatmini azaltmakta ve üretimin düşmesine neden olmaktadır (Gupta ve Chawla, 2024: 181). Toksik lider psikolojik sıkıntı yaratarak bunu mümkün kılmaktadır (Mehta and Maheshwari, 2013: 6-7). Bu bağlamda toksik lider, çalışanların iş performansını, iş doyumunu, yaşam doyumunu ve özgüvenini azaltmaktadır (Gök, 2023:23-24).

Toksik liderler, iş tatmini ve grup üretkenliği gibi alanları etkilemekte, grup uyumu yoluyla insanların iş sonuçları üzerinde doğrudan etkide bulunmaktadırlar (Acuna and Male, 2022:8). “Artan devamsızlık ve hastalığın bir sonucu olarak üretkenliğin azalması, bağlılık eksikliği ve işlerinde memnuniyetsizlik” nedeniyle çalışan performansının düşmesi söz konusu olmaktadır. Buna ek olarak, örgütler toksik liderliğin etkilerine karşı koyma deneyiminden ve yeteneğinden yoksundur (Wolor et al., 2022:1).

Toksik liderliğe maruz kalan çalışanlar sapkın davranışlar sergilemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmaktadır. Bu sonuçlar sadece bireye zarar vermekle kalmamakta, aynı zamanda kuruluşun üretkenliğini ve uzun vadeli başarısını da baltalamaktadır (Octavian, 2023: 91-92).

Toksik lider örgütte iş doyumunu engellemesiyle “örgütün amaçlarını, hedeflerini, kaynaklarını, etkinliğini” ziyana uğratmaktadır (Akbulut ve Yavuz, 2022:109).

6.2.1.4. Örgütsel Maliyet Artışlarına Etkileri

Toksik liderlik, astların performansını etkileyerek örgüte zarar vermektedir. Toksik liderler ortaya koydukları yıkıcı davranışlarıyla çalışanlarının iş savurganlığını ve verimliliğini azaltmaktadır (Abbas and Saad, 2020:2318). Örgütte toksik duygu yaratılması halinde, tüm örgütün enerjisi ve örgütsel verimliliği düşmekte, örgüt için önemli olan personel işi terk etmektedir (Çoban, 2022:51-52).

Toksik sorunların tespit edilememesi sağlık hizmetlerini, ciroyu ve işe alım maliyetlerini artırarak potansiyel çalışanları örgütten uzaklaştırmaktadır (Gupta ve Chawla, 2024: 181). Toksik lider zehirli davranışlarını yayarak örgütün kârlılığını ve nitelikli adayları cezbetme yeteneğini kaybetmesine neden olmaktadır. Nitelikli çalışanların örgütten kaçışıyla birlikte ilgili örgütün parası israf olmaktadır (Çiçek ve Almalı, 2020:219).

Toksik lider, yönetici konumunda olması nedeniyle, örgüt kaynaklarını kendi çıkarı doğrultusunda ve boşa harcayabilmektedir (Demir, 2020:32). Toksik yönetim tarzı, umutsuzluk, öfke, moral bozukluğu, zayıf iletişim, bitkinlik, güvencesizlik, çalışan verimliliği ile eksikliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir ve bu nedenle maliyet-fayda ilişkisini olumsuz yönde etkilemekte ve doğrudan devamsızlık, çalışan rotasyonu, işe atama ve örgütsel sinizmin artmasına yol açmaktadır (İrge ve Bayram, 2020: 103). Öte yandan toksik liderlerin işlevsiz davranışları örgütü gizli maliyetler ödemek zorunda bırakmaktadır. Bu maliyetler “azaltılmış üretkenlik, çalışan performansının düşmesi, yasal ücretler ve diğer masraflar” şeklinde sayılmaktadır (Wolor et al., 2022:1).

6.2.2. Örgüt İklimine, Kültürüne ve İtibarına İlişkin Etkileri

Toksik liderler örgütün ikliminde, kültüründe ve itibarında da önemli bir etkiye sahiptirler. Davranışları ile örgütte bu alanda yaralanmalar ortaya çıkarmaktadırlar. Bu durum örgütün refahına ve güvenine de olumsuz yansımaktadır.

6.2.2.1. Örgüt İklimine Etkileri

Toksik lider, kişisel çıkarları çerçevesinde motive olan ve örgüt iklimini olumsuz etkileyen biri olmasıyla kendi alanını korumak konusunda ünlüdür;

genellikle ulaşılabilir kısa vadeli başarılarla odaklanarak ve başkalarını ezerek/yıkarak başarılı olmaktadır (Çiçek ve Almalı, 2020:216).

Toksik liderlik, motivasyon düşürücü davranışı ile zaman içinde insanların moralini ve iklimini bozmakta ve bu bağlamda örgüte verdiği zarar fail örgütten ayrıldıktan sonra bile devam etmektedir (Semedo et al., 2022:1886).

Toksik lider sıradan bir iş gününde dahi işyerinin iklimini birden değiştirebilecek olumsuz etkiye sahiptir. İşyerinde sempatik tavırlarla çalışanı dedikodu yapmaya zorlayabildiği gibi çalışanlarını hor görerek ve onları aşağılayarak örgüt iklimini etkilemektedir (Reyhanoğlu ve Akin, 2016:446).

Toksik liderler işlerinde son derece yetkin ve etkili olsalar da çalışanları ve akranları arasında sağlıklı bir ortam yaratılmasına katkıda bulunmaktadırlar (Wolor et al., 2022:1). Toksik liderlik “tükenmişlik düzeyi, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, örgütsel güven, psikolojik sermaye vb.” kavramları etkileyerek örgütsel iklimi belirlemektedir (Akbulut ve Yavuz, 2022:107).

Toksik liderler buldukları örgütte toksik bir iklim yaratmaktadırlar (Çoban, 2022:52). Oluşturdukları bu toksik iklimden, çalışanların ve örgütün kaçınması mümkün değildir. Çünkü çalışanlar ve örgüt, içinde bulunmak zorunda oldukları bu iklimin yarattığı toksisiteyi solumak zorunda kalmaktadırlar. Aynı zamanda, toksik tutum ve davranışların bulaşıcı olması, bundan kaçınabilmeyi olanaksız kılmaktadır. Bu ortamı yaratan toksik liderler, tutum ve davranışlarıyla, oluşturdukları toksisite yüklü iklimle, “hem çalışan moralinin, doyumunun, özsaygısının, özgüveninin, yaratıcılığının, özerklik eğiliminin, örgütsel bağlılığının, örgütsel güveninin, işbirliğinin, veriminin düşmesine; hem de yıldırma, kaygı, tükenmişlik, umutsuzluk, çatışma, kızgınlık, saldırganlık gibi duygu ve davranışlar ile işgücü devrinin artmasına” neden olmaktadır (Kırbaç ve Konan, 2023:633-634).

6.2.2.2. Örgütte Zehirli Kültür Oluşturmaya Etkileri

Kültür, bir örgütte dışa vurulan davranışları ve bu davranışların sonuçlarını tahmin etmede önemli bir stratejik faktördür. Bir kuruluşun kültürü de üye davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bunun bir sonucu olarak, toksisite liderlik davranışları organizasyonda prim yapabilir (Doğan ve Baloğlu, 2019:670). Bir kuruluşun kültürü, ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına yansımaktadır. Bu durum hem araçsal hem de sembolik düzeyde kararlar, eylemler ve iletişimle ilgilidir (Acuna and Male, 2022:8). Toksik liderlik, bir örgütün özünü aşındırmakta ve kültürünü zehirlemektedir (Gupta ve Chawla, 2024:180-181).

Toksik liderlerin faaliyetlerinin sonucunda, zararlarının yansımaları etki alanının çok ötesindedir. Bu nedenle kurumsal kültür ve performansı hem mikro hem de makro boyutlarda etkilemektedirler (Octavian, 2023:87). Bell (2017)'in çalışmasından aktarıldığı üzere, insanların %78'i toksik liderlikten olumsuz etkilenmekte ve çalışanlara yönelik vicdansız davranışları örgüt içinde toksik bir işyeri ortamı oluşmasına neden olmaktadır (Abbas and Saad, 2020:2319). Kendini tanıtmayı tercih eden ve üst düzey yönetimi etkileyen mesafeli ve mesafeli otokratik yöneticiler, örgüt kültürünü ve insan varlıklarını mahvetmeye büyük etkide bulunmaktadır (Singh et al., 2018:8).

Toksik liderlik, çalışanların kasıtlı olarak korkutulması, marjinalleştirilmesi ve aşağılanması ile karakterize edilen sistematik bir yönetim modelini temsil etmektedir. Bu durum kuruluşun genel başarısı için önemli bir engel oluşturmaktadırlar. Bir örgüt içinde toksik liderliğin varlığı, örgütsel uyumun zeminini temelden aşındırarak kolektif işyeri ortamının bozulmasına yol açmaktadır. Bu erozyon ile mağdurların direktiflere karşı daha düşmanca oldukları, meslektaşlarına karşı daha saldırgan davranışlar sergiledikleri ve hatta aile yaşamlarında sorunlar yaşadıkları görülmektedir (Octavian, 2023: 89-90).

6.2.2.3. Örgüt İtibarı, Güvenine ve Refahına Etkileri

Toksik liderler çalışanları taciz ederek, aşağılayan ve özgüvenlerine saldıran davranışları etkileyerek çalışanların öz-yeterliliğini ve morali düşürmektedirler. Bu kimseler iyi iş yapma güvenlerini kaybetmektedirler (Mehta and Maheshwari, 2013: 6-7).

Toksik liderler, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını, etkinliğini ve örgütün meşru menfaati baltalanmakta ve / veya sabote edilmektedirler (Çiçek ve Almalı, 2020:216). Toksik liderlik örgütün potansiyelini boğan ve kolektif ruhunu aşındıran bir liderliktir. Hem çalışanların refahını hem de organizasyonun genel sağlığını baltalayan yıkıcı davranışlarda bulunmaktadır (Gupta ve Chawla, 2024:180-181). Toksik liderliğin otoriter ve istismarcı davranışlarının organizasyona, topluma ve ulusa zarar verdiği görülmektedir (Singh et al., 2018:4).

Örgütlerde yaşanan toksisite, çalışanların olumsuz deneyimlerini başkalarıyla paylaşmasıyla medyaya yansiyabilmekte ve bu durum örgütün, "paydaşların, müşterilerin ve halkın" gözünde itibarını zedeleyerek güven kaybına yol açabilmektedir (Gupta ve Chawla, 2024: 181).

Örgütsel hapisleştirme, çalışanların örgüt içinde kendilerini özgür hissedemedikleri çalışma koşullarının olumsuz etkisi altında baskı altında

olma, kendini mecbur, kısıtlanmış, çaresiz ve hapsedilmiş hissetme duygusunu ifade etmektedir. Bu nedenle, toksik liderlik ve örgütsel hapishanenin birbirleri üzerinde bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (İrge ve Bayram, 2020: 102).

Toksik liderin eylemleri yaratıcılığı ve sadakati boğan engeller oluşturmaktadır (Octavian, 2023:88). Toksik liderliğin mevcut olduğu örgütlerde güven, iletişim, entegrasyon sorunlarının olduğunu ve örgüt yapısının bencil ve çıkarıcı bir yöne evrilmeye başladığını söylemek mümkündür (Akça ve Tuzcuoğlu, 2020:260).

Toksik liderlerin sergilediği davranışlara bakıldığında çalışanların moralinde, benlik saygısında bir düşüşe sebep oldukları görülmektedir (Acuna and Male, 2022:4). Toksik davranışların duyurulması örgütsel itibarı etkilediğinden, örgütün nitelikli etik adayları çekme yeteneğini olumsuz yönde etkilemektedir (Mehta and Maheshwari, 2013:5).

7.SONUÇ

Toksik liderlik hem özellikleri hem de davranışları itibarıyla hem çalışanları hem de örgütleri etkisi altına almakta ve negatif etki bırakmaktadır. Bu nedenle örgütsel performansın düşük olduğu durumlarda örgütte yapılan kontrollerde liderin davranışları üzerinden ortaya çıkan etkilere bakarak toksik özellikler sergileyip sergilemediğinin kontrol edilmesi örgüt için hayati derecede önemlidir. Çünkü toksik liderlik örgütte sinsi bir şekilde sürdürülen bir davranış olduğu gibi örgütle ilişkisi kesildiğinde dahi etkileri örgütü etkilemeye devam etmektedir. Bir kanser mikrobu gibi yayılması nedeniyle örgütün ilerleyen süreçte küçük değişikliklerle düzelmesini/iyileştirilmesini engellemektedir. Ayrıca nitelikli çalışanların örgütü tercih etmesine dönük bir karalama ortaya çıkarması ile de örgütün geleceğini risk etmektedir.

Toksik liderliğin tüm özellikleri ve davranışları çalışma içerisinde verilmiş olsa da diğer yandan toksik bir liderin varlığından bahsedilmesi için illaki örgütte tüm toksik davranışların birlikte sergilenmesi gerekmemektedir. Bir liderde bu toksik özelliklerden önemli ve etkili bazılarının olması örgütü yok etmek için yeterlidir. Bu sebeple tüm özelliklerin lidere yansması beklenmeden bu konuda çözüm bulunması gerekmektedir. Liderin toksik özellikler taşıyıp taşımadığı çalışanlara yapılan anketlerle ve liderlerle yapılan mülakatlarla anlaşılabilir. Yapılan araştırmalar örgütlerde toksik liderliğin yaygın olduğunu göstermektedir. Bu durum örgütlerin böyle bir risk taşıyıp taşımadığının ölçülmesini bir zaruret haline getirmektedir.

Öte yandan toksik liderliğin gerçekleşmesinin hangi sebeplere bağlı olduğu hususuna bakılarak da toksik liderin örgütte var olup olmadığı

anlaşılabilir. Çünkü toksik liderliğin sebepleri/öncülleri toksik liderliği etkilemektedir. Toksik liderler kendilerine fırsat yaratabileceği örgütlerde var olduğu için bu konuda örgüt kültüründe sağlam bir yapı olması toksik tutumların sergilenmesini güçleştirecektir. Bunun için çalışanların da örgüt için değerli olması ve bir üst yönetime gittiklerinde dinlenmeleri gerekmektedir.

Toksik lider her örgüt için risk oluşturmaktadır. Özel sektörde olması üretimi ve karlılığı etkilerken kamuda olması vatandaş memnuniyetini olumsuz etkileyerek gerek devletin imajını düşürmekte gerekse de siyasi iktidarın halk algılarına olumsuz yansımaya neden olmaktadır. Bu nedenle kamu kurumlarında da toksik liderliğe ilişkin ölçümlerin yapılması gerekmektedir. Özellikle üniversitelerdeki yöneticilerde bu liderlik tipinin mevcudiyeti çeşitli araştırmalarla ölçülebilir. Diğer yandan bir örgütte çalışan memnuniyeti düşük ise bu örgütte toksik liderlik özelliğinin yüksek olması beklenebilir. Çünkü lider bir örgüt için büyük bir belirleyicidir ve bu nedenle gelişiminin/icraatlerinin takip edilmesi gerekmektedir.

Kaynaklar

- Abbas, M. & Saad, G. B. (2020). An Empirical Investigation of Toxic Leadership Traits Impacts on Workplace Climate and Harassment. *Talent Development & Excellence*, 12(3), 2317-2333.
- Acuna, B.K., & Male, T. (2022). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A case study from Chile, *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 1-25.
- Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122. <https://doi.org/10.52848/ijls.1097752>
- Akca, İ. & Tuzcuoğlu, F. (2020). Toksik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir model önerisi. *Journal of Life Economics*, 7(3), 257-268. <https://doi.org/10.15637/jecon.7.019>.
- Akça, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.
- Baker, S, J. (2024) 18 signs of a toxic workplace: a checklist for leaders, <https://theleadershipreformation.com/toxic-workplace-hacks-for-leaders/>
- Bozbayır, O., Özata, M., & Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim kurumlarındaki toksik liderlik davranışlarının akademik personelin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 13(1), 19-31.
- Campbell, M., & Brown, B. A. (2015). Toxic leader transition. *The University of Arizona*.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249 - 268.
- Cichoblański, L. (2015). The dark side of organization – management in the face of counterproductive behavior (*theoretical background and empirical implications*). http://real.mtak.hu/24756/1/ICoM_2015-paper063.pdf Erişim Tarihi:10.05.2024 DOI:10. 17626/dBEM.ICoM.P00.2015.p063
- Çiçek, A., & Arslan, E. (2023). Cumhurbaşkanı'nda bulunması gereken özelliklere dair bir araştırma. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 575-591. <https://doi.org/10.54600/igdirsosbilder.1315448>
- Çiçek, B., & Almalı, V. (2020). Toksik liderliğin işyerindeki çatışma üzerindeki etkisi. *Journal of Economics, Business & Political Studies*,. VII (2), 214-235.
- Çoban, C.. (2022). The dark side of leadership: A conceptual assessment of toxic leadership. *Business, Economics and Management Research Journal*, 5(1), 50-61.

- Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 06 (Special Issue), 31-35.
- Doğan, O. & Baloğlu, N. (2019). Toxic leadership: A quantitative analysis based on the opinions of vocational school students, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 10 (36), 669-680.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2022). Toxic Leadership: Behaviors, Characteristics, and Consequences. *Journal of Management*, 22(1), 19-27.
- Gök, G. (2023). *Sağlık hizmetlerinde liderlik ve toksik liderliğin çok yönlü analizi*. Ankara: İKSAD Yayınları,
- Gupta, A. & Chawla, S. (2024) Toxic leadership in workplaces: Insights from bibliometric, thematic analysis, and TCM framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 179-200.
- İRge, N. T. & Bayram, V. (2020), The impact of toxic leadership on organization prisonization and the psychological capital of the employees, *Business, Economics and Management Research Journal - BEMAREJ*, 3(2), 101-116.
- Kırbaç, M., & Konan, N. (2023). Adaptation of the toxic leadership scale into turkish for educational organizations: A validity and reliability study. *E-International Journal of Educational Research*, 15(5), 628-645. DOI:https://doi.org/10.19160/e-ijer.1369652
- Kusy, M. (2018). *Why I don't work here anymore: A leader's guide to offsetting the financial and emotional costs of toxic employees*. Productivity Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. (2013). Consequences of toxic leadership. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 3-6.
- Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-126.
- Octavian, S. M. (2023). About the impact and effects of toxic leadership on employees and organizations *European Review of Applied Sociology* 16(27), 87-93. DOI: 10.2478/eras-2023-0012
- Okray, Z., & Şimşek, H. A. (2020). Toxic leadership: Systematic review based on studies made in Turkey. *Istanbul Management Journal* (89), 73-96. https://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0004
- Reed, G. E., & Olsen, L. (2010). Toxic leadership: Part deux. *Military Review*, 90(6), 58-64.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459. https://doi.org/10.15869/itobiad.41373

- Semedo, C.S., Salvador, A., Santos, N.R.D., Pais, L. & Mónico, L. (2022). Toxic Leadership and Empowering Leadership: Relations with Work Motivation, *Psychology Research and Behavior Management*, 1885-1900, DOI: 10.2147/PRBM.S340863
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S.(2018). Toxic leadership: *The most menacing form of leadership*, Chapters, in: Maria Fors Brandebo & Aida Alvinus (ed.), *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, IntechOpen.
- Uygur, A. & Gümüştekin, K. (2019). Karanlık liderliğin alt boyutlarının incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35), 2552-2562.
- Walker, S. M., & Watkins, D. (2022). Toxic leadership: Research and cases (1st ed.).Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003202462>
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A. & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health Psychology Research*, 10(4), 1-10.
- Younis, N. M., Z., Shamah, R.A.E., & Elbadawy, H.E. (2022). Conceptual framework of toxic leadership. *Journal of Managerial, Financial*, 16(1), 64-81.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754-2766. <https://doi.org/10.15869/itobiad.598165>

Mütevazı Liderlik (Humble Leadership) Konusunda Yapılan Çalışmaların Vosviewer ile Bibliyometrik Analizi

Şefik Özdemir¹

Özet

Bu çalışmanın amacı, Humble Leadership kavramının gelişimini ve ilgili literatürün kapsamını detaylı bir biçimde ortaya koymaktır. Araştırma, Humble Leadership ya da mütevazı liderlik konusundaki mevcut literatürü bibliyometrik analiz yöntemi kullanarak sistematik bir şekilde özetlemeyi ve kavramla ilgili çalışma eğilimlerini ve araştırma boşluklarını tespit etmeyi hedeflemiştir. Analiz, Web of Science veri tabanında 2012-2023 yılları arasında yayımlanan 375 makalenin bibliyometrik verilerine dayanmaktadır. Araştırmada, en fazla yayına sahip yazarlar arasında Zhang Li, Chu Xixi, Ding He ve Al Hawamdeh Nayel öne çıkmaktadır. Yayın sayısına göre sıralamada Çin 33 makale ile birinci, Pakistan 7 makale ile ikinci ve ABD 5 makale ile üçüncü sıradadır. Atıf sayısı açısından ise, Çin 551 atıf ile lider konumdayken, ABD 145 atıf ile ikinci ve Taiwan 74 atıf ile üçüncü sıradadır. Renmin University of China ve Harbin Institute of Technology, hem yayın sayısı hem de atıf sayısı bakımından diğer kurumlardan belirgin şekilde ayrılmaktadır. En fazla atıf alan yazarlar arasında Zhang Li 75 atıf ile birinci sıradadır; onu Ali Mudassar ve diğer yazarlar 74 atıf ile ikinci, Liu Jieqiong ve diğerleri ise 71 atıf ile üçüncü sıradadır. Humble Leadership ile ilgili yayınlarda en sık kullanılan anahtar kelime “Humble Leadership” ifadesidir (46 tekrar). Bu ifadenin ardından “Psychological Safety” (4 tekrar) ve “Psychological Empowerment” (3 tekrar) anahtar kelimeleri gelmektedir. Bu kapsamlı analiz, literatürdeki önemli eğilimleri ve eksik yönleri belirlemekte değerli bir kaynak sağlamaktadır.

1 Doç.Dr., Aksaray Üniversitesi, Sağlık Bilimler Fakültesi, Aksaray, Türkiye, sefikozdemir@aksaray.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-3005-0570

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Lider, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmadığı sürece ne kadar caba harcanırsa harcanırsın örgüte ve çalışanlara bir yük olmaktan öteye geçmemektedir. Ne yazık ki, birçok lider bu gerçeği göz ardı etmektedir. Liderler, özellikle “alt kademede” yer alan çalışanların görevlerinin gerçek değerini sıklıkla göz ardı etmekte ve çalışanlarını yalnızca belirli hedeflere ulaşmak için bir araç olarak gördükleri için hem liderlik hem de çalışan ilişkilerinin olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır. Ancak, liderler mütevazı bir tutum sergileyip, çalışanlarına saygı gösterdiklerinde ve organizasyonu iyileştirme sürecinde onlara nasıl hizmet edebilecekleriyle ilgilenmeye başladığında elde edilen sonuçlar oldukça etkileyici olabilmektedir (Cable, 2018).

Kerse, Koçak ve Özdemir (2020) mütevazılığı “geçmişte kullanılan yanlış anlamının aksine mütevazılık başkalarının değerini olduğundan fazla, kendi değerini ise olduğundan düşük gösterme durumu değil, bireyin kibirden uzak bir şekilde güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, güçlü yönleri kibirlenmeden zayıf yönleri ise utanmadan geliştirme durumu” olarak tanımlamışlardır. Diğer bir çalışmada Chandler vd. (2023) Madeleine L’Engle ve C.S. Lewis’in sözlerinden alıntı yaptıkları çalışmada mütevazılığı, bireyin kendi benliğinden uzaklaşp, dikkatini tamamen başkalarına veya bir amaca yönlendirmesi olarak ifade etmişlerdir. Bu tutum, genellikle yağcılık veya kendini sürekli küçümseme ile karıştırılmamalıdır. Gerçek mütevazılık, başkalarına içten bir ilgi gösteren, neşeli ve zeki bir kişi olarak görülür. Mütevazı bireyler, kendi düşüncelerinden ziyade, çevreleriyle etkileşimlerinde gerçek bir merak ve tatmin duygusu sergilerler. Mütevazılık, sadece kişisel bir nitelik değil, aynı zamanda toplumsal ilişkilerde değerli bir özellik olarak kabul edilir. Bu nedenle, alçakgönüllü kişiler, hem kişisel hem de toplumsal düzeyde olumlu bir etki yaratırlar (Chandler vd., 2023).

Temelinde mütevazılığın olduğu mütevazı liderlik kavramını yazına kazandırmış olan Owens ve Hekman’a (2012) göre mütevazı liderlik, insanların fikirlerini ve geri bildirimlerine açık olmayı, onların güçlü yanlarını takdir etmeyi ve liderin kendisine yönelik objektif bir bilinçliliğe sahip olmasını içeren bütüncül bir yaklaşım olarak ifade etmişlerdir. Mütevazı liderlik, liderlerin kendi eksikliklerini ve sınırlamalarını açıkça kabul etmeleriyle karakterize edilen bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, liderlerin kendilerinin mükemmel olmadığını ve kişisel gelişim için her zaman bir alan bulunduğunu anlamalarını içerir. Mütevazı liderler, astlarının güçlü yönlerini ve katkılarını takdir eder, bu sayede ekip üyelerinin değerli hissetmelerini ve motivasyonlarının artmasını sağlar. Ayrıca, bu tür liderler yeni bilgilere ve

geri bildirimlere açık olup, sürekli öğrenme ve gelişim sürecini teşvik ederler. Bu liderlik tarzı, liderlerin hem kişisel hem de organizasyonel düzeyde daha etkili ve uyumlu bir yönetim sergilemelerine yardımcı olur (Liu, 2016).

Mütevazı liderlik, birçok liderlik türünden (dönüşümsel ve işlemsel liderlik gibi) yukarıdan aşağıya liderlik yaklaşımından da farklıdır (Ali vd., 2020). Özellikle, alçakgönüllülüğün yöneticilerin kendini beğenmişlik ve aşırı özgüven gibi olumsuz özelliklerden kaçınmalarına yardımcı olabileceği öne sürülmüştür. Alçakgönüllü bir yaklaşım, yöneticilerin kendi sınırlamalarını kabul ederek, kendilerini sürekli olarak geliştirmeye açık olmalarını sağlar. Bu durum, yöneticilerin kendilerini ve ekiplerini daha objektif bir şekilde değerlendirebilmelerine olanak tanır. Ayrıca, alçakgönüllülük, kurumsal öğrenmeyi teşvik ederek, organizasyonların bilgi ve deneyim birikimini artırmalarını kolaylaştırarak yeni bilgilerin ve geri bildirimlerin etkin bir şekilde kullanılmasını ve organizasyonel gelişimin sürekliliğini sağlar (Walters ve Diab, 2016).

Owens Vd. (2015) lider narsisizminin olumsuz etkilerini hafifleterek, takipçiler üzerinde olumlu sonuçlar doğurabileceği öne sürmüşlerdir. Bu görüşe göre, narsistik eğilimler genellikle liderlikte çeşitli sorunlara yol açabilir; ancak bu etkilerin etkili bir şekilde yönetilmesi ve yumuşatılması, liderlerin takipçileri üzerinde daha olumlu ve yapıcı bir etki bırakmalarını sağlayabilir. Narsisizmin kötü etkilerini azaltarak, liderler daha dengeli ve destekleyici bir liderlik tarzı sergileyebilir, bu da takipçilerin motivasyonunu ve genel memnuniyetini artırabilir.

Mütevazı liderlik, çalışma ortamında önemli faydalar sağlar. Bu tür liderler, alçakgönüllülüğün önemini kavrayarak ve bu özelliği geliştirerek, liderlik eğitimleri ve geliştirme programları aracılığıyla daha etkili olabilirler. Alçakgönüllü liderler, psikolojik güvenliği artırarak, takipçilerin risk alabilecekleri ve yeni fikirler sunabilecekleri güvenli bir ortam yaratır. Literatür, bu liderlik tarzının, takipçileri teşvik etmenin, katkılarını takdir etmenin ve güven dolu ilişkiler kurmanın psikolojik güvenliği nasıl güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Owens ve Hekman, 2012; Owens Vd., 2013; Nielsen Vd., 2013). Ayrıca bilgi paylaşımı, psikolojik güvenlik ve yaratıcılığı (West ve Richter, 2008; Zhang ve Zhou, 2014; Jiang ve Gu, 2016; Wang, Liu ve Zhu, 2018), çalışanların seslilik (Kerse, Koçak ve Özdemir, 2020) davranışları gibi birçok olumlu sonucun ortaya çıkmasını teşvik etmektedir.

Owens ve Hekman (2012) liderlikte alçakgönüllülük kavramını anlamak ve açıklamak için mevcut teorik çerçeveleri kullanarak önemli bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma, liderlerin alçakgönüllülüğü nasıl

benimseyebileceğini ve bunu liderlik stillerine nasıl entegre edebileceklerini incelemek amacıyla geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda, alçakgönüllü liderliğin üç temel boyutu belirlenmiştir. Bunlardan ilki, liderlerin kendilerini doğru bir şekilde değerlendirme ve eksikliklerini kabul etme isteğidir. İkincisi, liderlerin başkalarının güçlü yönlerini ve katkılarını takdir etme becerisine sahip olmalarıdır. Son boyut ise, liderlerin sürekli olarak öğrenmeye açık olmalarını ve kendilerini geliştirmeye yönelik bir tutum sergilemelerini ifade eden öğretilbilirlik boyutudur (Owens ve Hekman, 2012).

Diğer bir çalışmada Oc ve diğerleri (2015) nitel görüşmeler yoluyla mütevazı liderliğin dokuz temel boyutunu tanımlamış olsalar da iki çalışma arasında bazı temel benzerlikler öne çıkmaktadır; özellikle doğru bir öz farkındalık, geri bildirim için açıklık ve başkalarına değer verme gibi unsurlar mütevazı liderliğin özünü oluşturduğu ifade edilebilir. Tüm bunlar dikkate alındığında mütevazı liderlerin, kendi sınırlarını kabul ederek ve kişisel eksikliklerini objektif bir şekilde değerlendirerek liderliklerini şekillendirdikleri ileri sürülebilir. Bu liderler, takipçilerinin güçlü yönlerini ve katkılarını takdir eder, onların başarılarını yüceltir ve bu sayede ekip üyelerinin değerli hissetmelerini sağlarlar. Ayrıca, mütevazı liderler, öğretilbilirlik ve öğrenme süreçlerine açık bir tutum sergileyerek, kendi gelişimlerini ve ekiplerinin gelişimini destekleyen bir model sunarlar. Bu yaklaşım, liderlerin hem kişisel hem de profesyonel düzeyde sürekli olarak öğrenmeye ve gelişmeye yönelik bir ortam yaratmalarına yardımcı olur (Zhou ve Wu, 2018).

Son yıllarda mütevazı liderlik literatürünün hızla genişlemesi, bu önemli yapıya dair mevcut bilgi birikimini gözden geçirmeyi ve araştırmacıların bu alandaki katkılarını derinleştirecek yeni adımları vurgulamayı zorunlu kılmaktadır (Kelemen Vd.,2023). Bu bağlamda bibliyometrik araçlar ve kapsamlı bir ağ analizi gerçekleştirilerek mütevazı liderlik literatürünün kapsamlı bir incelemesinin bir ihtiyaç olduğu düşünülmüştür.

2. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, mütevazı liderlik ile ilgili akademik literatürdeki eğilimlerin istatistiksel olarak incelenmesidir. Bu kapsamda, yıllara göre yayımlanan makalelerin yer aldığı dergilerin ayrıntıları incelenerek, bu bilgilerin güncelliği değerlendirilecektir. Aynı zamanda, mütevazı yönetim konusundaki en fazla atıf alan makaleler tespit edilerek atıf sayıları analiz edilecektir. Çalışmada, anahtar kelime ağı analizi ile literatürde sık kullanılan terimlerin belirlenmesi, öne çıkan referanslar, dergiler ve yazarların ortak atıf analizleri yapılacaktır. Ortak yazarlık analizine dayanarak üniversiteler ve ülkeler arasındaki işbirliklerinin haritalandırılması da hedeflenmektedir.

3. VERİ VE ANALİZ

19 Ağustos 2024 tarihinde, “Humble Leadership” anahtar kelimesi kullanılarak Web of Science veritabanında kapsamlı bir tarama gerçekleştirilmiştir. Tarama, “tüm alanlar” seçeneğiyle yapıldığında toplamda 375 sonuç elde edilmiştir. Bu sonuçlar, yayımlandığı yıllara göre incelendiğinde en eski makalenin 1995, en yeni makalenin ise 2024 yılına ait olduğu görülmüştür. Çalışma kapsamında, bu makaleler çeşitli disiplinlerde yayımlanmış olup, özellikle Management, Business, Psychology Multidisciplinary ve Psychology Applied alanlarına ait dergilerde yer aldığı tespit edilmiştir. Toplanan veriler, atıf, yazar, ülke, dergi, anahtar kelime ve kurum analizleri üzerinden kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu analizlerde, sadece Web of Science veri tabanındaki içerikler kullanılmıştır, bu sayede çalışma, ilgili alanlardaki bilimsel literatürün mevcut durumu hakkında derinlemesine bir bilgi sunmayı hedeflemiştir.

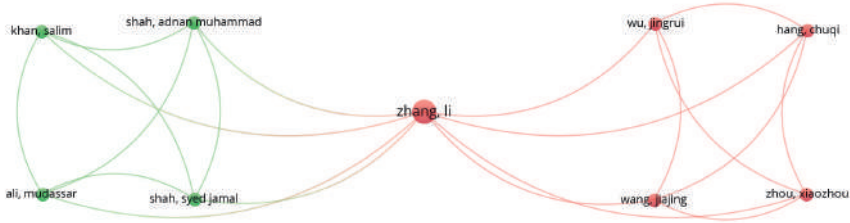
4. BULGULAR

4.1. Ortak Yazar Analizi (Co-authorship of Authors)

Ortak yazar analizi için, en az bir yayın ve bir atıf şartıyla, en çok iş birliği yapan yazarları gösteren bir ağ haritası oluşturulmuştur. Bu analizde, yazarlar arasındaki iş birliği ağını görselleştirmek için belirlenen kriterler doğrultusunda, en yüksek bağlantıya sahip olan yazarlar tespit edilmiştir. Bu bağlantılar incelendiğinde, iki farklı kümede birleşen toplam 9 yazar ve bu yazarlar arasında 20 bağlantı bulunduğu görülmüştür.

Yapılan analizlere göre, en fazla atıf alan yazarlar arasında, Zhang Li 75 atıf ile ilk sırada yer alırken, onu 74 atıf ile Ali Mudassar, Khan Salim, Shah Adnan Muhammad, Shah Syed Jamal, Wu Yenchun Jim, Zhau Fei ve 71 atıf ile Liu Jieqiong, Wang Yanfei ve Zhu Yu izlemektedir. Özellikle Zhang Li'nin hem en fazla atıf alan yazarlar arasında en üst sırada yer aldığı hem de en fazla bağlantıya sahip yazar olarak öne çıktığı görülmüştür. Ancak, Zhang Li dışında en fazla atıf alan diğer yazarların, en bağlantılı yazarlar arasında yer almadığı dikkat çekmektedir. Ayrıca, en çok eser üreten yazarlara bakıldığında, Zhang Li, Chu Xixi, Ding He ve Al Hawamdeh Nayel'in üçer eserle ilk dört sırada yer aldıkları görülmektedir. Bu bağlamda, Zhang Li, Chu Xixi ve Ding He gibi en çok makale yazan yazarların, aynı zamanda en ilişkili yazarlar arasında da yer aldığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bu yazarların sadece çok sayıda eser üretmekle kalmayıp, aynı zamanda geniş bir iş birliği ağına sahip olduklarını da göstermektedir.

Şekil 1. Yazarlar Arasındaki İş Birliğini İfade Eden Ortak Yazar Bağlantıları



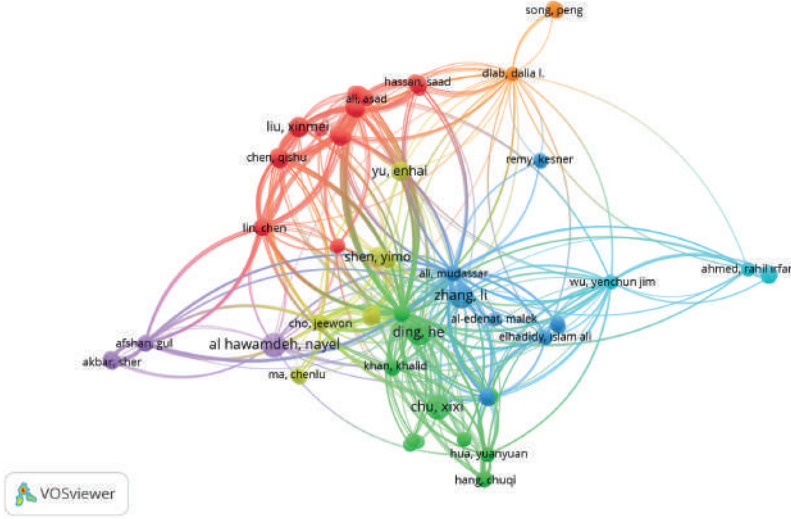
4.2. Yazarların Atıf İlişkilerinin Analizi

Atıf ağlarını incelemek için, her bir yazarın en az 1 yayını ve 1 atfı temel alınarak atıf ilişkilerini gösteren bir ağ haritası oluşturulmuştur. Bu ağ haritası, yazarlar arasındaki atıf ilişkilerini ve bağlantılarını görselleştirmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Analiz sonucunda, birbirleriyle bağlantılı olduğu tespit edilen 119 birim üzerinden değerlendirme yapılmış ve bu yapıların oluşturduğu ağda toplam 7 küme tespit edilmiştir. Bu kümeler arasında, 1261 bağlantı ve toplamda 1306'lık bir bağlantı gücü olduğu belirlenmiştir.

Atıf sayıları açısından en öne çıkan yazarlar sıralandığında, Zhang Li 75 atıfıyla birinci sırada yer alırken, onu 74 atıf ile Ali Mudassar, Khan Salim, Shah Adnan Muhammad, Shah Syed Jamal, Wu Yenchun Jim ve Zhou Feifeifei takip etmiştir. Ayrıca, 71 atıf alan Liu Jieqiong, Wang Yanfei ve Zhu Yu da bu listede yer almaktadır. Ancak, atıf sayılarında önde gelen bu yazarların, toplam bağlantı gücü açısından ilk üç sırada yer almadıkları görülmektedir.

Toplam bağlantı gücü açısından yapılan sıralamada, en yüksek bağlantı gücüne sahip yazarlar arasında Henry Sarah E., Kelemen Thomas K. ve Mathews Michael J. ilk üç sırayı almaktadır. Bu yazarlar, atıf sayılarından bağımsız olarak, ağ içerisindeki bağlantı yoğunluklarıyla öne çıkmaktadırlar. Bu durum, bu yazarların akademik çalışmalarının geniş bir etkileşim ağına sahip olduğunu ve literatürde önemli bir yer edindiklerini göstermektedir.

Şekil 2. Yazarlar Arasındaki Atıf Bağları



4.3. Ülkelerin Atıf Analizi

Yayınların kaynağına göre atıflarını değerlendirmek için, her ülkenin en az bir yayın ve bir atıf şartına dayanan bir analiz yapılmıştır. Bu analiz doğrultusunda, ülkeler arasındaki atıf ilişkilerini görselleştirmek ve değerlendirmek için bir ağ haritası oluşturulmuştur. İnceleme, aralarında bağlantı bulunan 14 gözlem birimi üzerinden yapılmış ve bu birimlerin oluşturduğu ağda 5 farklı küme tespit edilmiştir. Bu kümeler arasında 42 bağlantı ve toplamda 150'lik bir bağlantı gücü olduğu belirlenmiştir.

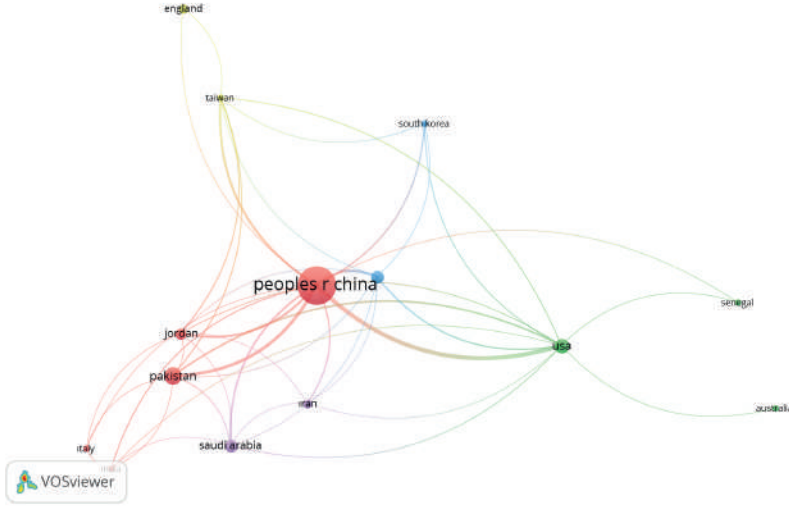
En fazla atıf alan ülkelere bakıldığında, Çin'in 551 atıf ile açık ara birinci sırada yer aldığı, onu 145 atıf ile ABD'nin takip ettiği, Taiwan'ın ise 74 atıf ile üçüncü sırada bulunduğu görülmüştür. Bu ülkeler, uluslararası akademik literatürde önemli bir etkiye sahip olup, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında daha fazla atıf olarak öne çıkmaktadır.

Toplam bağlantı gücü açısından yapılan değerlendirmede ise, Çin, ABD ve Pakistan'ın ilk üç sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Bu sıralama, bu ülkelerin yalnızca atıf sayıları ile değil, aynı zamanda diğer ülkelerle olan akademik iş birliği ve etkileşim ağları açısından da güçlü bir konuma sahip olduğunu göstermektedir.

Yayımlanan eser sayısına göre yapılan sıralamada ise Çin'in 33 yayın ile birinci sırada yer aldığı, Pakistan'ın 7 yayın ile ikinci, ABD'nin ise 5 yayın

ile üçüncü sırada bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, Çin'in hem en fazla eser üreten hem de en fazla atıf alan ülke olarak ön plana çıktığını, Pakistan ve ABD'nin ise eser üretimi ve atıf alma konusunda birbirine yakın bir performans sergilediğini ortaya koymaktadır.

Şekil 3. Ülkelerin Atıf Bağlıları



4.4. Kurumların Atıf Analizi

Kurumlar arasındaki atıf bağlantılarını değerlendirmek için gerçekleştirilen analizde, her kurumun en az bir çalışma yayınlaması ve en az bir atıf alması koşuluna dayanan bir ağ haritası oluşturulmuştur. Bu çalışma, kurumlar arasındaki atıf bağlantılarını ortaya koymak ve bu ilişkilerin yoğunluğunu değerlendirmek için 64 gözlem birimi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, bu gözlem birimleri arasında toplamda 7 farklı küme tespit edilmiştir. Bu kümeler arasında 444 bağlantı bulunmuş olup, toplam bağlantı gücü 488 olarak hesaplanmıştır.

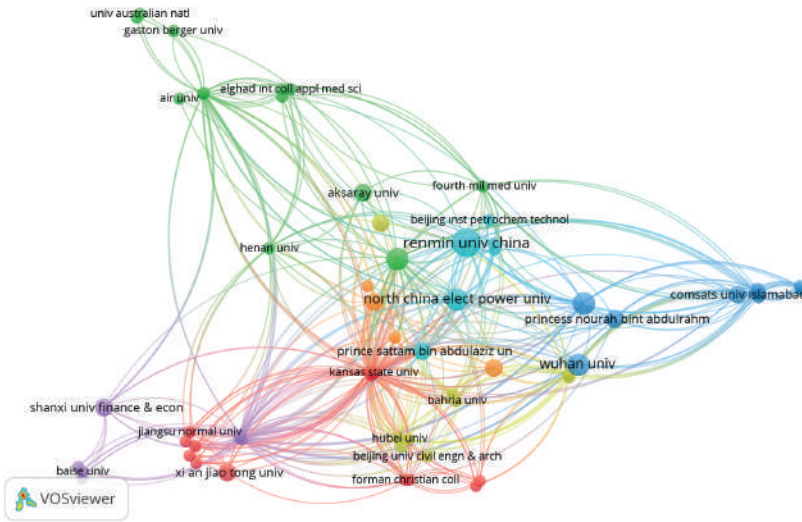
Araştırmada, Renmin University of China 5 eserle öne çıkarken, Harbin Institute of Technology 3 eserle ikinci sırada yer almıştır. Ayrıca, Tafila Technical University, North China Electric Power University ve Wuhan University de 3'er eserle temsil edilmiştir. Bu kurumlar, eser sayıları bakımından analizde dikkate değer bir konumda bulunmuştur.

Atıf alma açısından en yüksek performansı gösteren kurumlara bakıldığında, Renmin University of China'nın 122 atıf ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Onu, 75 atıf ile Harbin Institute of Technology takip ederken,

National Huaqiao University, National Taipei University of Education ve National Taiwan Normal University, her biri 74 atıf olarak üçüncü sırada yer almışlardır. Bu kurumlar, atıf sayıları açısından analizde öne çıkan kurumlar olarak dikkat çekmektedir.

Bu veriler, kurumların akademik etkileşim ağlarındaki konumlarını ve etkilerini ortaya koymakta, aynı zamanda hangi kurumların bilimsel çalışmalarının daha geniş bir yankı uyandırdığını göstermektedir. Ağ haritası, kurumlar arasındaki iş birliği ve atıf bağlantılarının yoğunluğunu da gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda, Renmin University of China ve Harbin Institute of Technology gibi kurumlar, hem eser sayısı hem de atıf alma bakımından diğer kurumlara kıyasla daha güçlü bir konumda yer almıştır.

Şekil 4. Kurumların Atıf Bağları



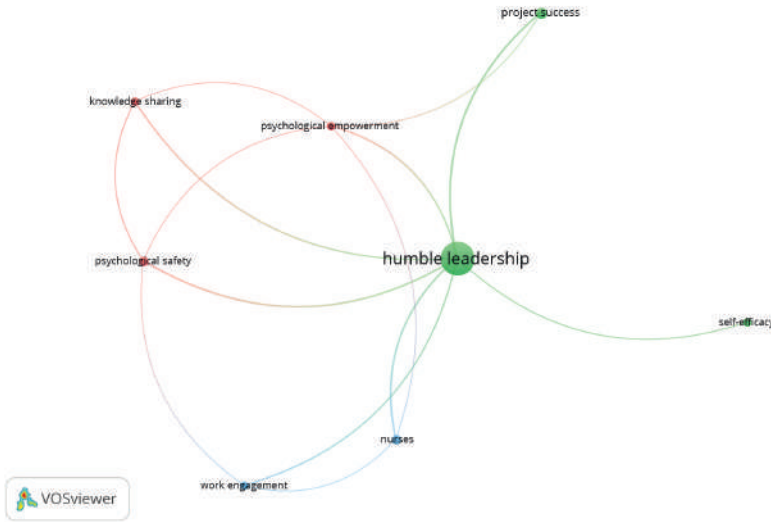
4.5. Anahtar Sözcük Analizi (Co-occurrence of All Keywords)

Humble leadership (Mütevazı Liderlik) konusundaki yayınlarda en sık kullanılan anahtar sözcüklerin incelenmesi sonucunda, belirli ifadelerin tekrar sıklıkları ve bağlantı güçleri dikkat çekmiştir. Bu analizde, 46 tekrar ile “Humble Leadership” ifadesi en çok kullanılan anahtar sözcük olarak öne çıkmaktadır. Bu ifadenin ardından, 4 tekrar ile “Psychological Safety” (Psikolojik Güvenlik) ve 3 tekrar ile “Psychological Empowerment” (Psikolojik Güçlendirme) ifadeleri gelmektedir. Bu anahtar sözcükler, ilgili literatürde sıkça vurgulanan ve çalışmalarda öne çıkan kavramlar olarak dikkat çekmiştir.

Toplam bağlantı gücü açısından yapılan değerlendirmelerde de “Humble Leadership,” “Psychological Safety” ve “Psychological Empowerment” ifadeleri en güçlü anahtar sözcükler olarak belirlenmiştir. Bu durum, bu kavramların yalnızca sıkça kullanılmakla kalmayıp, aynı zamanda literatürdeki diğer kavramlarla olan ilişkilerinde de merkezi bir konumda bulunduğunu göstermektedir.

Analiz, en az üç kez tekrarlanan ve birbirleriyle bağlantılı olan sekiz gözlem birimi üzerinde yapılmıştır. Bu gözlem birimleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, toplamda 3 farklı küme tespit edilmiştir. Bu kümeler arasında 14 bağlantı ve 32’lik toplam bağlantı gücü olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, “Humble Leadership” ile ilişkili anahtar sözcüklerin literatürdeki diğer kavramlarla nasıl etkileşimde bulunduğunu ve bu kavramların bilimsel çalışmalarda ne ölçüde vurgulandığını ortaya koymaktadır.

Şekil 5. Anahtar Sözcük Analizi



4.6. Metinlerin Bibliyografik Eşleşme Analizi

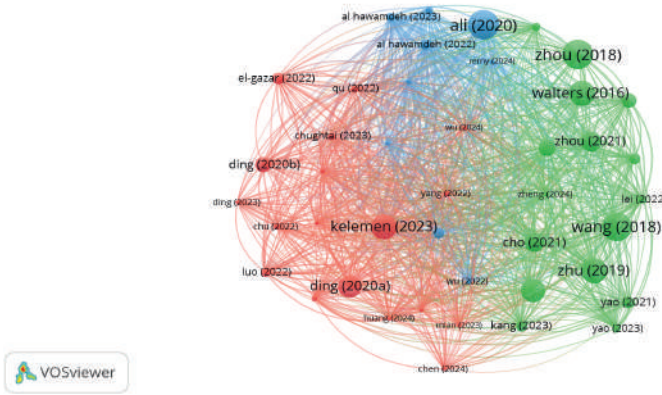
Bibliyografik eşleşme, iki ayrı kaynaktan ortak bir eserin ortaya çıktığını ifade eder. Bu iki farklı çalışmanın aynı esere referans vermesi durumunda ortaya çıkan bir durumu tanımlar ve bu tür eşleşmelerin analiz edilmesi, literatürdeki eserler arasındaki dolaylı bağlantıları ve etkileşimleri ortaya koymak için önemlidir. Bu bağlamda, en az bir kez atıfta bulunulan ve aralarında ilişki bulunan 43 eser üzerinden gerçekleştirilen analizler

sonucunda, 3 farklı küme belirlenmiştir. Bu kümeler arasında toplamda 903 bağlantı ve 5507'lik bir toplam bağlantı gücü hesaplanmıştır.

Yapılan analizlerde, en fazla bibliyografik eşleşmeye sahip olan yayınlar arasında, Ali (2020) ve Zhao (2018) çalışmaları 74 alıntı ile ilk sırada yer almıştır. Bu yayınları, Wang (2018) 71 alıntı ile, Zhu (2019) ve Walters (2016) ise 55 alıntı ile takip etmektedir. Bu durum, bu eserlerin literatürde geniş çapta referans alınan ve başka çalışmalar tarafından sıkça alıntılanan önemli kaynaklar olduğunu göstermektedir.

Toplam bağlantı gücü açısından değerlendirildiğinde, Kelemen (2023) çalışması 631 bağlantı ile en yüksek bağlantı gücüne sahip eser olarak öne çıkmaktadır. Onu, Ali (2020) çalışması 368 bağlantı ile ve Elhadidy (2024) çalışması 363 bağlantı ile takip etmektedir. Bu eserler, sadece bibliyografik eşleşme sayılarıyla değil, aynı zamanda literatürdeki diğer eserlerle olan güçlü bağlantılarıyla da dikkat çekmektedir. Bu analiz, bu tür eserlerin akademik dünyadaki etkilerini ve literatürdeki merkezi rollerini daha iyi anlamamızı sağlamaktadır.

Şekil 6. Eserlerin Bibliyografik Eşleşme Bağları



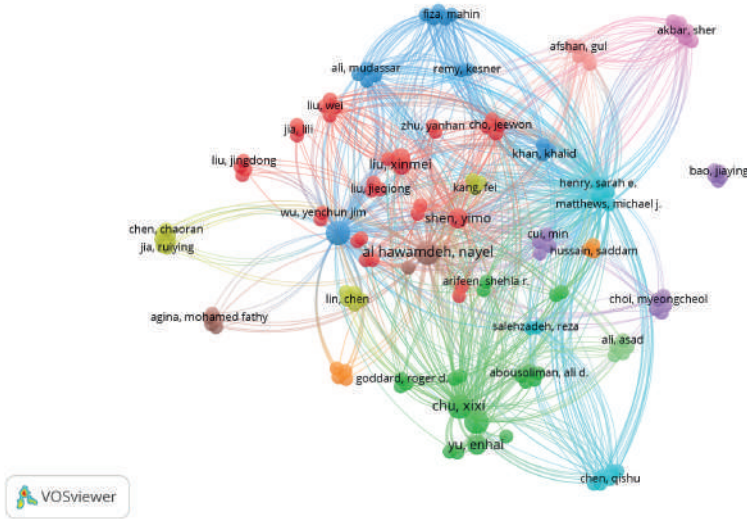
4.7. Yazarların Bibliyografik Eşleşme Analizi

En az bir eser yayımlamış ve en az bir atıf almış olan 140 birim üzerinde yapılan analizler sonucunda, literatürdeki ilişkiler ve bağlantılar hakkında derinlemesine bilgi sunan kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu analizde, toplamda 11 küme tespit edilmiş olup, bu kümeler arasında 9730 bağlantı bulunmuş ve toplam bağlantı gücü 86056 olarak hesaplanmıştır. Bu veriler, literatürdeki eserler arasındaki etkileşimlerin ne denli geniş bir ağ oluşturduğunu ve bu ağın yoğunluğunu göstermektedir.

Bibliyografik eşleşmeler açısından değerlendirildiğinde, Zhang Li'nin çalışmaları 75 alıntı ile en fazla bibliyografik eşleşmeye sahip yazar olarak öne çıkmıştır. Zhang Li'nin eserleri, 3266 bağlantı gücü ile literatürdeki merkezi konumunu ve etkisini ortaya koymaktadır. Onun ardından, Ali Mudassar, Khan Salim, Shah Adnan Muhammad, Shah Syed Jamal, Wu Yenchun Jim ve Zhau Fei, her biri 74 alıntı ile bu analizde öne çıkan diğer yazarlar olmuştur. Bu yazarların çalışmaları, toplamda 1674 bağlantı gücüne sahip olup, literatürde önemli bir etkileşim ağı oluşturdukları görülmektedir.

Bu sonuçlar, Zhang Li ve diğer yazarların çalışmalarının akademik dünyada ne denli yaygın bir şekilde referans alındığını ve bu eserlerin diğer çalışmalarla olan güçlü bağlantılarını ortaya koymaktadır. Özellikle Zhang Li'nin bağlantı gücü, onun çalışmasının literatürdeki ağırlığını ve diğer eserlerle olan ilişkisinin gücünü vurgulamaktadır. Bu analiz, literatürdeki eserlerin birbiriyle olan dolaylı etkileşimlerini ve bu etkileşimlerin genel ağ yapısındaki yerini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Şekil 7. Yazarların bibliyografik eşleşme bağlantıları



4.8. Yazarların Ortak Atıf Analizi

Bir yayında atıf yapılan farklı kaynakların bir araya gelmesiyle oluşan duruma co-citation (ortak atıf) adı verilir. Bu, bir çalışmada yer alan iki veya daha fazla kaynağın, diğer çalışmalarda birlikte atıf alması durumunu ifade eder. Bu tür ortak atıflar, literatürdeki eserlerin birbirleriyle nasıl

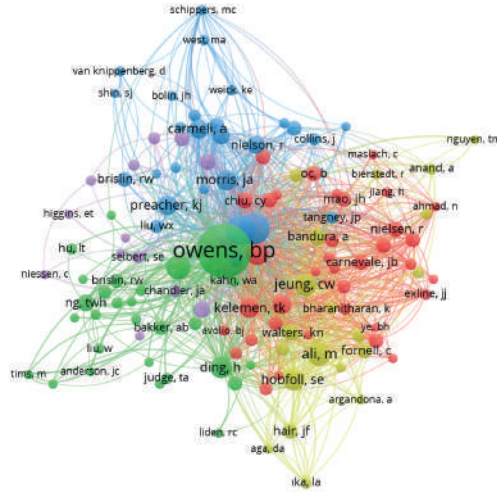
ilişkilendirildiğini ve hangi çalışmaların bir arada değerlendirilme eğiliminde olduğunu anlamak için önemli bir analiz yöntemidir.

Bu bağlamda, atıf sayısı en az 10 olarak belirlenen 44 birim üzerinde gerçekleştirilen bir analizde, toplamda 4 farklı küme tespit edilmiştir. Bu kümeler arasında 900 bağlantı bulunmuş ve toplam bağlantı gücü 8013 olarak hesaplanmıştır. Bu veriler, literatürde hangi çalışmaların sıkça birlikte referans alındığını ve bu çalışmalar arasındaki bağlantıların ne kadar güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda, en fazla ortak atıf yapılan yazarlar arasında Owens 142 ortak atıf ile birinci sırada yer almıştır. Owens'ın ardından, Rego 46 ortak atıf ile ikinci sırada, Ou ise 45 ortak atıf ile üçüncü sırada yer almıştır. Bu yazarların eserleri, akademik literatürde sıkça bir arada alıntılanmakta olup, bu durum onların çalışmalarının literatürdeki etkisini ve önemini göstermektedir.

Bu analiz, Owens, Rego ve Ou gibi yazarların çalışmalarının, diğer akademik eserlerle birlikte değerlendirilme eğiliminde olduğunu ve bu eserlerin belirli temalar veya konular etrafında bir araya geldiğini ortaya koymaktadır. Ortak atıf analizleri, literatürde hangi çalışmaların birbirine yakın olduğunu, hangi teorik veya metodolojik yaklaşımların bir arada kullanıldığını anlamak için değerli bilgiler sunmaktadır.

Şekil 8. Ortak atıf yapılan yazarlar arası bağlar



5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Mütevazı Liderlik üzerine yapılan bibliyometrik analiz, bu alandaki gelişmeleri ve mevcut durumu detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. 2012 ile 2023 yılları arasında yayımlanan 375 makale verisi üzerinden gerçekleştirilen Vosviewer analizi, önemli bulgular sağlamaktadır. En üretken yazarlar arasında Zhang Li, Chu Xixi, Ding He ve Al Hawamdeh Nayel öne çıkmaktadır. Zhang Li, hem yayın hacmi hem de atıf sayısı bakımından en yüksek etkiye sahip olup, 75 atıf ile dikkat çekmektedir. Ayrıca, Zhang Li, Chu Xixi ve Ding He, literatürde geniş bir bağlantı ağına sahip yazarlar olarak, yüksek düzeyde akademik etkileşim ve iş birliği gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Yayın ve atıf trendlerine bakıldığında, Çin, hem yayın sayısı hem de atıf sayısı açısından lider konumda olup, sırasıyla 33 makale ve 551 atıf ile öne çıkmaktadır. ABD ve Tayvan ise sırasıyla 145 ve 74 atıf ile takip etmektedir. Bu durum, Çin, ABD ve Tayvan'ın mütevazı liderlik araştırmalarını ilerletmede önemli rol oynadığını ve Çin'in bu alanda baskın bir konumda olduğunu göstermektedir. Renmin Üniversitesi ve Harbin Teknoloji Enstitüsü, yüksek yayın ve atıf sayıları ile dikkat çeken kurumlar arasında yer almaktadır.

Kurumsal katkılar açısından, Renmin Üniversitesi ve Harbin Teknoloji Enstitüsü, alanın önde gelen kurumları arasında bulunmaktadır. Renmin Üniversitesi, 5 yayın ve 122 atıf ile en yüksek konumda iken, Harbin Teknoloji Enstitüsü 3 yayın ve 75 atıf ile ikinci sıradadır. Bu kurumlar, mütevazı liderlik üzerine literatüre önemli katkılarda bulunmakta ve akademik tartışmalarda merkezi bir rol oynamaktadır. Anahtar kelime analizi, literatürde en sık kullanılan anahtar kelimenin "Mütevazı Liderlik" olduğunu ve bu terimin 46 kez geçtiğini göstermektedir. Bunu "Psikolojik Güvenlik" ve "Psikolojik Güçlendirme" terimleri takip etmektedir. Bu durum, mütevazı liderlik kavramının geniş bir şekilde ele alındığını ve ilgili psikolojik kavramların önemli bir vurguyla incelendiğini ortaya koymaktadır. Anahtar kelimelerdeki bu güçlü odaklanma, ilgili kavramların araştırmalardaki merkeziliğini vurgulamaktadır.

Ortak yazarlık analizi, önemli bağlantılara sahip 9 yazarın yer aldığı bir ağı ortaya koymaktadır. Zhang Li, bu ağda en merkezi figür olarak öne çıkmakta ve alandaki lider rolünü yansıtmaktadır. Ağ, kilit araştırmacılar arasında yüksek düzeyde bir iş birliği olduğunu ve mütevazı liderlik konusunda daha kapsamlı bir anlayışa katkıda bulunulduğunu göstermektedir. Ülkelere göre yapılan atıf analizi, Çin'in en fazla atıf alan ülke olduğunu, ardından ABD ve Tayvan'ın geldiğini göstermektedir. Bu dağılım, alanın uluslararası düzeyde güçlü bir varlık gösterdiğini ve Çin'in bu alanda en etkili ülke olduğunu

ortaya koymaktadır. Kurumlar arası atıf analizi, Renmin Üniversitesi ve Harbin Teknoloji Enstitüsü'nün önemli bir rol oynadığını ve mütevazı liderlik araştırmalarında kilit oyuncular olduklarını doğrulamaktadır.

Bibliyografik eşleşme analizi, yayınlar arasında yüksek düzeyde bir bağlantı olduğunu ve Ali (2020) ile Zhao (2018) çalışmalarının en çok atıf alan eserler arasında olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, bu çalışmaların literatürde geniş çapta referans alındığını ve diğer çalışmalar üzerinde önemli bir etkisi olduğunu yansıtmaktadır. Yazarlar arasındaki bibliyografik eşleşme analizi de Zhang Li'nin en etkili yazar olarak öne çıktığını ve alandaki merkezi rolünü pekiştirdiğini göstermektedir. Ortak atıf analizi, Owens, Rego ve Ou'nun en sık ortak atıf yapılan yazarlar olduğunu ve bu çalışmaların literatürdeki etkisini ve önemini vurgulamaktadır. Bu analiz, literatürdeki çalışmaların birbirleriyle nasıl ilişkilendirildiğini ve hangi temalar etrafında toplandığını anlamak için önemli bilgiler sunmaktadır. Genel olarak, bu bibliyometrik çalışma, mütevazı liderlik araştırma alanının kapsamlı bir özetini sunmakta, kilit katkıda bulunan yazarlar, etkili kurumlar ve öne çıkan temalar üzerinde durmaktadır. Bulgular, iş birliğine dayalı araştırmanın önemini ve psikolojik kavramların mütevazı liderlik çalışmaları üzerindeki merkezi rolünü vurgulamaktadır.

Kaynakça

- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & organization development journal*, 41(3), 349-367.
- Cable, D. (2018). How humble leadership really works. *Harvard Business Review*, 23, 2-5.
- Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L., & Short, J. C. (2023). A meta-analysis of humble leadership: reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101660.
- Jiang, W., and Gu, Q. (2016). How abusive supervision and abusive supervisory climate influence salesperson creativity and sales team effectiveness in China. *Manage. Decis.* 54, 455–475. doi: 10.1108/MD-07-2015-0302
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202-2
- Kerse, G., Koçak, D., & Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisi: Kuşak farklılığının düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1769-1787.
- Liu, C. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior? A dual mediating model. *Open Journal of Business and Management*, 4(4), 731–740.
- Nielsen, M. B., Eid, J., Mearns, K., and Larsson, G. (2013). Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 34, 308–325.
- Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly*, 26, 68–80.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55, 787–818. 24.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., and Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership. *Organ. Sci.* 24, 1517–1538.
- Owens, B.P., Wallace, A.S. and Waldman, D.A. (2015), "Leader narcissism and follower outcomes: the counterbalancing effect of leader humility", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100 No. 4, pp. 1203-1213.

- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of leadership studies*, 10(2), 7-18.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Frontiers in psychology*, 9, 1727.
- West, M. A., and Richter, A. W. (2008). "Climates and cultures for innovation and creativity at work," in *Handbook of Organizational Creativity*, eds J. Zhou and C. E. Shalley (New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates), 211–236.
- Zhang, X., and Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: interaction effects and a mediating mechanism. *Organ. Behav. Hum. Decis.* 124, 150–164.
- Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-387.

Dijital Liderlik 8

Fetullah Battal¹

Kübra İlhan²

Özet

Teknolojik gelişmeler, örgütlerin liderlik yaklaşımını yeniden tanımlamakta ve dijital dönüşüm süreçlerini derinden etkilemektedir. Dijital liderlik, bu değişime yanıt olarak ortaya çıkan bir liderlik modeli olarak yalnızca teknolojiyi kullanmayı değil, aynı zamanda bir örgütsel vizyon oluşturmayı, inovasyonu teşvik etmeyi ve bu vizyonu sürdürülebilir büyüme ile birleştirmeyi hedeflemektedir. Dijital liderlerin temel amacı, ekiplerin yaratıcılığını artırarak iş birliğini güçlendirmek ve daha etkili bir şekilde yeni fırsatları değerlendirebilecek bir örgüt kültürü yaratmaktır. Teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmanın yanı sıra bu liderlik modeli, değişim süreçlerini yönetme, bireylerin potansiyelini ortaya çıkarma ve örgütleri rekabet avantajı sağlayacak şekilde yönlendirme becerilerini içermektedir. Stratejik düşünme, inovasyon ve uyum sağlama gibi yetkinlikler, dijital liderler için kritik öneme sahiptir. Liderlerin, sürekli değişen iş dünyasına uyum sağlamak için bu becerileri geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca dijital liderler, örgütlerin uzun vadeli başarısı için teknolojik çözümler kullanarak daha etkili iş birliği süreçleri oluşturmayı hedeflemektedir. Dijital dönüşüm süreçlerinde başarı, liderlerin hızlı karar alabilme ve değişimi yönetme becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, dijital liderlerin yalnızca teknik bilgi değil, aynı zamanda insani becerilere de odaklanması büyük önem taşımaktadır. Dijital liderler, ekiplerinin yetkinliklerini geliştirmeye ve onları değişim süreçlerine hazırlamaya odaklanmaktadır. Liderler, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesini destekleyen bir ortam yaratmalıdır. Bu çalışma, dijital dönüşüm sürecindeki dijital liderlerin kritik rolünü ve gerekliliklerini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Liderlerin dijital çağın dinamiklerine uyum sağlaması için gerekli olan beceriler ve stratejiler, inovasyon ve yaratıcılık, ekip yönetimi, yapay zekâ, strateji ve vizyon gibi temel başlıklar üzerinden açıklanmaktadır. Çalışmanın amacı, liderlere dijital dönüşüm süreçlerinde başarıya ulaşmaları için gerekli olan bilgi ve araçları sağlayarak sürdürülebilir liderlik yaklaşımlarını geliştirmektir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, fbattal@bayburt.edu.tr, 0000-0002-2895-0193

2 Yüksek Lisans, İşletme, Bayburt Üniversitesi, kubratbilhan@gmail.com, 0009-0003-1264-8074

1.Giriş

Teknolojik ilerlemeler ve dijital dönüşüm süreçleri, günümüz dünyasında liderlik anlayışı ve uygulamalarını köklü bir biçimde yeniden şekillendirmektedir. Bu çerçevede ortaya çıkan dijital liderlik kavramı, iş dünyasında hızla benimsenen ve geleceğin liderlik anlayışında önemli bir yere sahip olan bir yaklaşım haline gelmektedir. Söz konusu liderlik olgusu, bir vizyon oluşturmak, bu vizyonu etkili bir şekilde paylaşmak, bulunduğu kültürü dönüştürmek ve başkalarının potansiyelini açığa çıkartmak olarak ifade edilmektedir (Roberts ve Rowley, 2008, s.5). Dijital liderlik kavramı ise Miller'a göre, teknolojinin sunduğu geniş erişim imkânlarını kullanarak bireylerin yaşamlarını, refahını ve yaşam standartlarını geliştirmektir (Miller, 2018, s.46). Başka bir tanıma göre dijital liderlik kavramı, liderlerin dijital ortamlarda hem etkili hem de verimli bir şekilde hareket etmelerini gerektiren bir liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, dijital dünya ile liderlik süreçleri arasındaki ilişkiyi teorik bir bağlamda ele almakta ve "dijital liderlik teorisi" temelinde açıklamaktadır. Söz konusu teori, dijital dünyanın liderlik süreçleri üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Ayrıca bu etkilerin liderlik uygulamalarına nasıl yansındığını da kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Bu noktada dijital liderler, dijital ortamlarla sürekli etkileşim halinde kalarak bilgiye ve kaynaklara erişimi sağlamanın yanı sıra, bilgi paylaşımı ve iş birliği süreçlerini etkili bir biçimde yönlendirmektedir (Avolio vd., 2014).

Echelons Teorisi dijital liderlik kavramının dayandığı temel teorilerden biridir. Teoriye göre, yöneticilerin bireysel özellikleri, örgütsel sonuçları daha öngörülebilir bir hale getirmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Dolayısıyla dijital liderlik, liderlerin bireyler ve örgütler üzerindeki etkisini, dijital teknolojiler aracılığıyla yenilikçi ve sürdürülebilir bir dönüşüm sağlamaya yönlendiren bir süreçtir. Fisk'e (2002) göre dijital lider, yaratıcılığı ve değişim zorluklarını yönetme becerisiyle öne çıkmaktadır. Hedeflerini gerçekleştirmek için iş birliği ve ortaklıklar kurarak iç ve dış kaynakların etkin kullanımını sağlamanın yanı sıra firmaları bir araya getirme ve yeni fırsatlar sunma yeteneğine sahiptir (Fisk, 2002). Tüm bu bilgiler ışığında, liderlerin dijital liderlik beceri ve yetkinliklerini sürekli olarak güncellemeleri, dijital dönüşüm süreçlerinde başarılı olmaları ve organizasyonlarını sürdürülebilir bir şekilde yönetmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Karimi ve Walter, 2016).

Bu çalışma, dijital liderlik kavramını ve dijital dönüşüm sürecindeki kritik rolünü kapsamlı bir şekilde ele almayı amaçlamaktadır. Dijital dönüşüm ve liderlik, dijital liderin özellikleri, takım yönetimi, strateji ve vizyon, yapay

zekâ ve liderlik, inovasyon ve yaratıcılık gibi alt başlıklar çerçevesinde, dijital liderlerin gerektirdiği beceriler ve stratejiler açıklanmaktadır. Çalışma, liderlerin dijital çağın dinamiklerine uyum sağlayarak etkili ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışı geliştirmelerine rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

2.Dijital Dönüşüm ve Liderlik

Endüstri 4.0 ile birlikte tartışılmaya başlanan dijital dönüşüm olgusu, stratejik yönetim süreçlerinde köklü bir dönüşümü zorunlu kılmakta ve liderlerin dijital liderlik bağlamında yeniden değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yeni dijital teknolojilerle hızlı bir şekilde gelişen dijital dönüşüm, ekonomik koşulları ve beklentileri yeniden biçimlendirmektedir (Sarigül, 2023). Ayrıca, zaman ve mekândan bağımsız olarak verilere erişim, fiziksel unsurlar yerine verilerin ve hizmetlerin önem kazandığı bir ticaret ortamı oluşturmakta ve ekonominin büyümesiyle verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Schwab, 2017). Bu bağlamda dijital dönüşüm kavramı, temel süreçlerin yeniden değerlendirilmesine imkân tanıyan; kültürel, organizasyonel, ilişkisel ve iş modeli düzeyinde değişimler yaratarak uzun vadede sürdürülebilir sonuçlar ve bireyler ile kurumlar için değer üreten kapsamlı bir kavram olarak ifade edilmektedir (Mergel vd., 2019). Başka bir deyişle dijital dönüşüm, iş dünyasında, kamu yönetiminde ve toplumsal yaşamda köklü yeni yetkinliklerin kazandırılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Martin, 2008 ; Sarigül, 2024).

Kurumsal bağlamda dijital dönüşüm kavramı ise, müşteri deneyimini iyileştirmeyi ve tüm yaşam döngüsünü yeniden yapılandırmayı hedefleyen bir süreç olarak açıklanmaktadır. Söz konusu dönüşüm, liderlik yapıları ve stratejik hedeflerin iş süreçleri üzerindeki etkilerini kapsayarak örgütün tamamında yenilikçi iş modellerinin benimsenmesini sağlamaktadır (Ziyadin vd., 2020, s 409). Sebastian (2017)'a göre, örgütlerde etkili bir dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi için üç temel unsurun gerekliliği oldukça önemlidir. Bu temel unsurlardan ilki; sosyal, mobil, analitik, bulut ve nesnelerin interneti gibi teknolojilerden esinlenerek değer odaklı bir dijital strateji oluşturmaktır. İkincisi ise, operasyonel mükemmeliyeti destekleyen bir altyapıyı hayata geçirmektir. Üçüncü unsur ise, yenilikçi çözümler sunarak pazar fırsatlarına hız bir şekilde yanıt veren dijital hizmet platformlarını geliştirmeyi kapsamaktadır (Sebastian vd., 2017, s.198). Bunun yanı sıra, örgütlerin dijital iş stratejisi oluşturması, diğer iş stratejilerinde olduğu gibi, stratejinin süreç boyutuna odaklanmayı ve etkili bir stratejinin tasarlanarak uygulanmasını sağlamayı gerektirmektedir. Bu süreç, aynı zamanda daha güçlü bir liderlik yaklaşımını zorunlu kılmaktadır (Ruel vd., 2021, s.146). Özellikle bir örgütün dijital süreciyle bağlantılı güçlü ve yıkıcı değişimler,

liderliği daha karmaşık ve zorlu bir görev haline getirebilmektedir. Bu nedenle, kurumsal performansı artırmak ve rekabet gücünü korumak için liderlerin gelişen teknolojileri doğru ve başarılı bir şekilde benimsemeleri gerekmektedir (Weber vd., 2022, s.225).

Liderliğin dönüşüm sürecinin, farklı dönemlerde değişen yaklaşımları yansıtığı görülmektedir. Örneğin, 1940'lı yıllarda liderlik anlayışında odak noktası, liderlerin bireysel becerileri ve özellikleri üzerine yoğunlaşırken, 1960'lı yıllarda etkili liderlik davranışlarının belirlenmesi ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede 1980'lere gelindiğinde ise liderlik teorilerinde motivasyon kavramı merkezi bir yer edinmiş ve 2000'li yıllara kadar bu teoriler, dönüşümcü, teşvik edici ve vizyoner yaklaşımlarla yaygınlık kazanmıştır. Günümüzde ise bilgi ekonomisinin etkisiyle liderlik anlayışı, bilgi işçilerinin yönetilmesinden ziyade ilham verilmesi ve koçluk yapılmasını gerektiren bir modele eğrilmiştir. Bu kapsamda, paylaşılan liderlik modeli giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Jakubik ve Berazhny, 2017, s.475). Dolayısıyla liderlik çalışmalarındaki hızlı evrim, değişen dünya koşullarını ve özellikle teknolojik gelişmelerin derin etkilerini açıkça yansıtılmaktadır (Kremer, 1993). Bennis (2013), rgt içerisindeki her düzeyden liderin dijital dünyayı kavrayarak bu dünyanın araçlarını etkin şekilde kullanmasının yanı sıra, paydaşlarla ilişkileri değişen gereksinimlere uygun olarak yeniden yapılandırması gerektiğini ileri sürmektedir. Jakubik ve Berazhny (2017)'e göre ise dijitalleşme liderlik uygulamalarında yıkıcı değişimlere neden olma potansiyeline sahip olmaktadır. Bu bağlamda güven, paydaşlı öğrenme, kolektif tasarımı, ağ paylaşımı ve iletişim gibi unsurlar ön plana çıkmakta; insanları bir araya getiren bu yaklaşımlar, emir verme ve kontrol etme anlayışının yerini almaktadır. Sonuç olarak ortaya çıkan bu yeni liderlik paradigması "dijital liderlik" olarak tanımlanmaktadır.

3. Dijital Liderin zellikleri

Günümüz rgtleri, geleneksel liderlik yapılarının hiyerarşik sınırlarını aşarak değişim ve dönüşüm süreçlerini anlayan yeni liderlik yaklaşımlarını benimsemektedir (Abbatiello vd., 2017). Bu bağlamda ortaya çıkan yeni liderlik yaklaşımlardan biri olan dijital liderlik fenomeni, örgüt ve iş ekosistemi kapsamında dijitalleşmenin stratejik başarısını destekleyen uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu kavram, iş stratejileri, iş modelleri, organizasyonel platformlar, zihniyetler ve yetkinlikleri göz önünde bulundurarak iş dünyasına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmayı ifade etmektedir (Kapure, 2021, s.9). Söz konusu kavram, liderlerin değişen iş dinamiklerine uyum sağlayarak örgütleri geleceğe daha etkin bir şekilde taşımalarını sağlamaktadır. Tüm bu bilgilerden hareketle,

dijital liderlerin başarılı olabilmeleri için belirli bilgi beceri ve yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu çerçevede, dijital teknolojilerin etkin kullanımı, veri analitiği ve stratejik düşünme becerileri, yenilikçi yaklaşımlar, etkili iletişim ve iş birliği süreçleri önem kazanmaktadır. Bunun yanı sıra, değişim yönetimi ve esneklik, kültürel farkındalık ve küresel bir perspektif geliştirme, etik değerlere bağlılık ve sosyal sorumluluk bilinci dijital liderliğin esas bileşenlerindedir. Sürekli öğrenme ve kişisel gelişim, hızlı karar alma ve problem çözme ve geliştirme becerileri ise dijital liderliğin sürdürülebilirliğini sağlayan kritik unsurlar arasında yer almaktadır (Aksoy, 2024, s.18).

Antonopoulou (2019)'un perspektifine göre ise dijital liderlik özellikleri, insan kaynaklarının yönetimi ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımını dengeleme yetkinliğini içermektedir. Aynı zamanda, dijital liderliğin bu teknolojiler aracılığıyla belirli bir hedefe ulaşmayı da önceliklendirdiği vurgulanmaktadır. Dijital liderlik tanımları, dijital dönüşüm sürecine liderlik etmenin ötesine geçerek, dijitalleşen örgütlerin sürdürülebilir şekilde yönetimini de kapsadığına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, dijital liderlik anlayışını klasik liderlik yaklaşımından ayıran temel fark, yalnızca dönüşüm süreçlerini değil, aynı zamanda dijital ekosistemin dinamiklerini yönetme becerisi ile ilişkilidir (Seyrek, 2024).

Fisk (2002) dijital liderlerin karmaşık durumlarda açık görüşlü davranarak dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde yönlendirebildiğini ileri sürmektedir. Özellikle 4.0 sanayi devrimi olarak adlandırılan dönemde, hızla gelişen teknolojilere uyum sağlayabilme yetisi, dijital liderliğin en önemli özelliklerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada, dijital liderlik, dönüşüm süreçleri ile uyum sağlamanın ve bu süreçleri yönetmenin anahtar unsuru olarak değerlendirilmektedir (Syam ve Sharma, 2018, s. 141).

4. Dijital Çağda Takım Yönetimi

Dijital çağın hızlı ve dinamik doğası, takım yönetimi süreçlerinde köklü bir dönüşüme neden olmaktadır. Geleneksel hiyerarşik yapılar, yerini daha esnek ve iş birliğine dayalı modellere bırakmaktadır; çünkü örgütler karmaşık durumlarla başa çıkmak ve gelişen teknolojilerin sunduğu fırsatları değerlendirmek amacıyla yenilikçi yöntemler benimsemektedir. Ayrıca, iş dünyasının giderek daha fazla dijital yapılara bağımlı ve birbirine entegre hale gelmesi, etkili takım yönetiminin önemini her zamankinden daha fazla artırmaktadır. Ticari örgüt yönetiminin yapısı, dijital çağın ortaya çıkışıyla birlikte önemli bir dönüşüm geçirmektedir. Bu nedenle, teknolojinin hızlı evrimi, yalnızca grupların çalışma biçimini yeniden şekillendirmekle

kalmamış, aynı zamanda etkili takım yönetimi için özgün zorluklar ve yeni fırsatlar ortaya çıkarmaktadır (Manuele, 2023, s.29). Dolayısıyla, dijital çağda başarılı olabilmek için yöneticilerin, hem teknolojinin gücünden yararlanan hem iş birliğini teşvik eden hem de takım üyeleri arasında uyum yeteneğini geliştiren modern teknikleri benimsemeleri gerekmektedir (Karneli, 2023).

Teknolojik ilerlemeler ve bunların örgütler tarafından uygulanması, takım yönetiminin geleneksel fiziksel iş ortamlarının ötesinde çalışmasına olanak tanımakta ve iş devamlılığını sağlamaktadır. Özellikle 2019 ve 2021 yılları arasında birçok ülkede yaşanan ulusal kapanmalar, tüm sektörlerdeki örgütleri derinden etkileyerek çalışanların evden çalışmaya geçmesine neden olmuştur. Bu süreç, hızlandırılmış bir dijital dönüşüm ile geleneksel takımlardan farklı olarak “sanal takımlar” olarak adlandırılan yapıların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Vuchkovski vd., 2023, s.1). Söz konusu yapıların yönetimi ile ortaya çıkan bir diğer kavram ise sanal takım yönetimi modelidir. Sanal takım yönetimi, coğrafi olarak farklı bölgelerde bulunan takım üyeleri arasında iş birliğini, güveni ve etkili iletişim süreçlerinin planlanmasını sağlamak olarak ifade edilmektedir.

Springall, Manchen-Spörri ve Grote (2014), sanal liderlik portföylerini analiz ederek liderlerin dijital araçları etkin bir şekilde kullanarak takımları ile daha güçlü ve verimli bir iletişim kurabilme yetenekleri olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmada, dijital araçların doğru bir şekilde kullanılması, liderlerin takım üyeleriyle etkili bir iletişim ağı oluşturmasını sağlamaktadır. Ayrıca, her liderin dijital araçlara yönelik beceri düzeyinin aynı olmadığı bazı liderlerin teknoloji kullanımında zorluklar yaşadığı vurgulanmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında, liderlerin dijital araçlara ilişkin yetkinliklerinin kapsamlı olması, takım verimliliğinin artırmada önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

5. Strateji ve Vizyon

Dijital stratejinin geliştirilmesi, örgüt faaliyetleri açısından iş modellerinin dijital dönüşümü kadar kritik bir öneme sahiptir. Birçok örgüt dijital bir stratejiye duyulan gereksinimi kabul etmesine rağmen, bu stratejiyi sistematik bir şekilde oluşturmak ve bireysel dijitalleşme girişimlerini stratejik bir bütünlük içinde birleştirmek hala önemli zorluklar içermektedir. Ayrıca, örgütler çoğu zaman dijital stratejileriyle ilgili hangi yönlerini benimsemeleri gerektiği ve hangi genel ilkeler ile alternatifleri uygulayacakları konusunda yeterli bilgiye sahip değildir (Schallmo vd., 2019, s.2). Bu doğrultuda, klasik anlayış çerçevesinde bir strateji, örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşmasını sağlamak için planlanmış bir tedbirler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Söz konusu tedbirler bütünü, birbirleri ile uyumlu bir ilişki içinde olan çok sayıda bireysel önlemden oluşmaktadır. Klasik yaklaşıma göre dijital strateji ise, dijitalleşme bağlamında bir örgütün genel vizyonunu belirler ve bu vizyonu hayata geçirmek için stratejik adımları içermektedir. Bunun yanı sıra, ürünler, hizmetler ve değer yaratma bağlamında örgüt yapısı ve örgüt kültürü için somut kısa, orta ve uzun vadeli dijitalleşme hedeflerini ve girişimlerini kapsamaktadır (Lipsmeier vd., 2020, s.175).

Dijital dönüşüm sürecini başarıyla yürütmek isteyen örgütler, vizyonlarını belirlemeli ve mevcut yetkinliklerini değerlendirerek yeni fırsatları keşfetmelidir. Aynı zamanda, operasyonlarını yeniden düzenleyerek stratejik sorunlara çözüm üretmesi gerekmektedir (Rose, vd., 2016, s.8). Bu kapsamda dijital dönüşüm süreçlerinde başarı, öncelikle örgütün net bir dijital vizyona sahip olması ile ilişkilidir. Söz konusu vizyonun eksikliği, dönüşümün örgüte değer katmasını engellemektedir. Bu nedenle, üst düzey yönetim, geleceğe dair stratejik bir vizyon yaratmalı ve bunu örgüt genelinde etkili bir şekilde paylaşmalıdır. Dijital dönüşüm, genellikle yukarıdan aşağıya doğru yapılandırılır; ancak, dönüşümün etkili olması, farklı iş birimleri arasında değer paylaşılması ile gerçekleşmektedir. Başka bir ifadeyle, üst düzey yöneticilerin sahip olduğu dijital örgüt vizyonu, örgüt yapısında yukarıdan aşağıya doğru etkili bir iletişim ve yönetim desteği ile pekiştirilmediği sürece hayata geçirilemez. Bu noktada, liderlerin dönüşüm sürecine öncülük etmeleri, vizyonlarını tüm örgüte net bir şekilde aktarmaları ve süreci etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Sağlam, 2021, s.403).

6. Yapay Zekâ ve Liderlik

Yapay zekâ, insan zekâsına özgü süreçleri modellemeyi amaçlayan çeşitli teknolojileri kapsamaktadır. Bu teknolojiler arasında, sistemlerin veri üzerinden öğrenmesini ve zamanla kendini geliştirmesini sağlayan makine öğrenimi ile makinelerin insan dilini anlamasına ve üretmesine olanak tanıyan doğal dil işleme bulunmaktadır. Yapay zekâ uygulamaları, başlangıçta kural tabanlı sistemlere dayanırken, günümüzde karmaşık görevleri yerine getirebilen ve stratejik öngörüler sunabilen gelişmiş algoritmalar haline gelmektedir (Qwaider vd., 2024, s.9).

Dijitalleşmede yaşanan gelişmelerin bir uzantısı olarak, yapay zekâ, örgütlerin çalışma ortamını derinden etkilemektedir. Söz konusu bu gelişmeler, liderlerin görevlerini ve liderlik süreçlerini de kapsamaktadır. Bu bağlamda, liderler önemli zorluklarla yüzleşmekte ve aynı anda çok sayıda gereksinimi karşılamak durumunda kalmaktadır. Dolayısıyla, liderlerin bu süreçte yeni beceriler kazanması büyük önem taşımaktadır. Yapay zekânın

etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için destekleyici bir kurumsal atmosfer oluşturulması gerekmektedir. Bu kurumsal atmosferin inşası, liderlerin temel sorumluluklarından biri olmaktadır. Aynı zamanda liderlik, bir eylem alanı olarak dönüşüme uğrayacak ve yapay zekâ tarafından ek bir unsurla zenginleştirilecektir (Peifer ve Hille, 2022, s.1029). Böylece liderlerin görevleri ve rolleri bu süreçte giderek değişime uğrayacaktır.

Liderlik ile yapay zekânın birleşim noktası, liderlerin sadece yapay zekânın teknik detaylarını kavramasını değil, aynı zamanda insan ve makine yeteneklerini uyumlu bir şekilde bir araya getirebilmesini gerektiren etkileşimli bir alan olarak görülmektedir. Günümüzde yapay zekâ, liderlerin zorlukları yönetme, karar alma ve yenilikleri yönlendirme biçimlerini önemli ölçüde etkilemektedir (Shah, 2024, s.2754- 2755). Diğer yandan yapay zekâ destekli liderlik programlarının insan mentorlarının koçlarının veya eğitmenlerinin yerine alamayacağını unutmamak gerekmektedir. Bu noktada, yapay zekâ veri temelli analizler ve ölçeklenebilir çözümler sunarak geleneksel yöntemleri desteklemektedir. İnsan uzmanlığı ile yapay zekâ güdümlü özelleştirme bir araya geldiğinde, kapsamlı ve etkili bir liderlik gelişimi ortaya çıkmaktadır (Madanchian, 2024, s.2107). Tüm bu bilgilerden hareketle, yapay zekâ ve liderlik entegrasyonunun, liderlerin daha stratejik, eşitlikçi ve verimli bir şekilde hareket etmesini sağlarken, aynı zamanda liderlik yaklaşımını köklü bir şekilde dönüştüren yeni bir çağın kapılarını araladığını söylemek mümkün olacaktır.

7. Dijital Riskler ve Güvenlik

Dijital teknolojilerin giderek artan bir şekilde hayatımıza dâhil olması, bu teknolojilerin kullanımından kaynaklanabilecek olası zararlar veya tehditler anlamına gelen “dijital risk olgusunu ön plana çıkarmaktadır. Dijital risk olgusu, dijital teknolojilerin örneğin internet, sosyal medya ve mobil cihazlar kullanımıyla ortaya çıkabilecek potansiyel tehditleri veya olumsuz sonuçları ifade etmektedir. Bu kapsamda, siber saldırılar, veri güvenliği ihlali, kimlik dolandırıcılığı ve çeşitli çevrim içi suç türleri gibi riskler dikkate alınmaktadır (Ahmed vd., 2024, s.5-6). Bu bağlamda, karşılaşılan zorluklar düşünüldüğünde, etik odaklı liderliğin, bilgi güvenliği ve veri gizliliğinin etkili bir şekilde yönetilmesinde güçlü bir temel oluşturduğu görülmektedir. Etik değerleri karar alma süreçlerinde rehber edinen liderler, sadece teknik ve ticari unsurları değil aynı zamanda daha geniş bir perspektifi içeren bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu nedenle, dijital risklerin etkilerini azaltmak için stratejik adımlar atılması kritik bir önem taşımaktadır. Ayrıca liderler, teknolojinin güvenilirliğini sağlamanın yanı sıra bireylerin gizlilik haklarını

gözeten normların uygulanmasından da sorumludur (Halim vd., 2023, s.1819-1820; Sarıgül, 2020, s.167-187).

Bilgi teknolojisi sistemlerinin korunmasında karşılaşılan en büyük sorun, insan faktörü olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, bilgi teknolojilerine yapılan saldırıların başarıya ulaşması genellikle çalışanların dikkatsizliği, sorumluluk bilincinin eksikliği ve yeterli eğitimin sağlanmaması gibi etkenlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, hem bilgi güvenliği stratejisinin sağlanması hem de iş hedefleri, işlevler ile ilgili bilgi güvenliği arasındaki ilişkinin doğru bir şekilde kavranması oldukça önemlidir. Ayrıca, bilgi güvenliği stratejisi geliştirmek ve iş amaçları, görevler ile bilgi güvenliği arasındaki ilişkiyi anlamak, liderlerin, ülkelerin ve örgütlerin temel ilgi alanları arasında yer almaktadır (Beláz vd., 2020, s.242-243). Tüm bu bilgiler ışığında liderlerin dijital riskler ve güvenlik konusundaki rolü, sadece teknik çözümlere rehberlik etmekten ibaret değildir. Liderler, dijital risklerin sürekli değişen dinamiklerini anlayarak, ileri görüşlü bir duruş sergileyip tehditlere karşı dayanıklı bir organizasyon inşa etmek için kılavuzluk yapmak durumundadır. Bu bağlamda, liderlerin bu yaklaşımı, örgütlerin güvenlik anlayışını kurumsal düzeyde güçlendirmeyi mümkün kılmaktadır.

8. Değişim Yönetimi

Dijital teknolojiler, günümüz iş dünyasında hem bilgi akışını artırmakta hem de farklı paydaşlar arasında yenilikçi iş birliği modellerinin oluşmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların dijital hazırlık düzeyi, onların dijital dönüşüm süreçlerine katılım konusundaki etkinliğini belirleyen önemli bir faktör olarak açıklanmaktadır. Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin bütünleştiği yenilikçi iş modellerinin tasarlanmasını ifade etmektedir. Mevcut dönüşüm süreçleri, çalışanların dijital teknolojileri öğrenmesini, benimsemesini ve etkin bir şekilde kullanmasını gerektirmektedir (Nguyen ve Broekhuizen, 2022, s.55). Dolayısıyla örgütler bir değişim süreci içerisine girmekte ve dijital teknolojilere uyum sağlamak adına çalışanlarının beceri ve hazırlık düzeylerini geliştirmeye odaklanmalıdır.

Etkili bir dijital dönüşüm süreci için, geçmiş araştırmalar insan kaynakları yönetimi ve gelişimsel bir bakış açısına vurgu yapmaktadır. Dijital dönüşüm stratejileri, iş merkezli bir yaklaşım bağlamında daha iyi anlaşılmaktadır. Bu stratejiler, teknolojik yeniliklerin bir sonucu olarak ürünlerin, işleyiş süreçlerinde ve örgütün tüm bileşenlerinde köklü değişimlere odaklanmaktadır (Joonghak vd., 2023, s.59). Bu bağlamda, somut bir kavram olarak bilinen değişime direnç, genellikle belirli bir değişikliğe, bir dönüşüm programına ya da genel olarak bir yeniliğe karşı bireylerin veya grupların aktif ya da pasif

tepkileri biçiminde tanımlanmaktadır (Scholkmann, 2021, s.221). Dijital değişime direnç ise, daha çok çalışanların mevcut iş süreçlerini değiştirmek istememesi ya da yeni teknolojilere uyum sağlama konusundaki endişeleri olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm sürecinde bulunan örgütlerin, bu süreci başarıyla tamamlayabilmesi için çalışanların gerekli bilgi ve yetkinliklerle donatılması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların dönüşüm süreci hakkında bilinçlendirilmesi ve gerekli becerilerin kazandırılması, örgütlerin değişime uyum sağlama kapasitesini artıran temel faktörlerden biridir (Nowacka, 2023, s.873-874). Bu doğrultuda, çalışanlara yönelik sürekli eğitim programları ve destek mekanizmaları oluşturulması, dijital dönüşüm hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır. Bu gerçekleşmediği takdirde, çalışanların değişim karşısında yaşayacağı uyumsuzluklar, yalnızca bireysel performansı değil aynı zamanda örgütün genel verimliliğini ve rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir.

9. Dijital İnovasyon ve Yaratıcılık

Dijital teknoloji, iş hedeflerine ulaşmada kritik bir rol üstlenmekte ve geniş kapsamlı etkileriyle tüm endüstrilerin dönüşümüne zemin hazırlamaktadır. Bu dönüşüm, inovasyon ürünlerinin, hizmetlerin, süreçlerin ve iş modellerinin gelişimini desteklemektedir. İnovasyon, hem sıkça başvurulan bir kavram hem de farklı perspektiflerden ve disiplinlerden ele alınabilen çok boyutlu bir fenomen olarak öne çıkmaktadır (Opland vd., 2022, s.255). Dijital inovasyon kavramı ise, dijital teknoloji platformlarını, bir araç ya da hedef olarak kullanarak, örgütler içinde veya farklı örgütler arasında ürünleri, süreçleri ya da iş modellerini yenilemeyi ifade etmektedir (Ciriello vd., 2018). Başka bir anlatımla, dijital bileşenlerin fiziksel ürünlere dâhil edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda, geçmişte inovasyon süreçleri, bir örgütün bünyesinde yer alan ar-ge birimleri ya da uzmanlaşmış ekipler tarafından planlanmış ve yönetilmiştir ve bu durum, inovasyonun örgüt içerisinde stratejik bir şekilde merkezileştirildiğini göstermektedir (Opland vd., 2022).

Dijital teknolojilerin, özellikle büyük veri, yapay zekâ, bulut bilişim ve blok zinciri gibi alanlarda hızla gelişmesiyle birlikte, dünya köklü bir dönüşüm yaşayarak yeniliklerin ve hızlı değişimlerin etkili olduğu dijital evreye geçiş yapmaktadır. Bu süreçte, örgütler ve bireyler dijitalleşme sonucunda önemli değişimler yaşamaktadır. Buna paralel olarak, dijital trendleri yakından takip etmek ve dijital becerileri geliştirmek giderek daha büyük bir önem kazanmaktadır. Ayrıca, yaratıcılık olgusu, dijital çağın gerektirdiği temel yetkinliklerden biri olarak, değişimlere hızla uyum sağlama ve karmaşık sorunlara etkili çözümler getirme yetisiyle ön plana çıkmaktadır (Zhang

vd., 2022, s.1). Dijital yaratıcılık ise, dijital teknolojilerin kullanımıyla ortaya çıkan ve yaratıcı süreçlerin tüm biçimlerini kapsayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, dijitalleşmeyle birlikte ortaya çıkan dönüşümlere uyum sağlama sürecinde, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi bir perspektife sahip olması, örgütlerin başarısı açısından son derece kritik bir gereklilik olarak görülmektedir (Lu vd., 2020). Sonuç olarak, yaratıcılık ve inovasyon, dijitalleşmenin sunduğu fırsatlarla birleşerek, örgütlerin sadece bugünün ihtiyaçlarına yanıt vermesini değil, aynı zamanda geleceğe yönelik yenilikçi çözümler geliştirmesini sağlamaktadır. Dijital teknolojilerin yaratıcı süreçlerle bütünleşmesi, sürdürülebilir bir vizyon geliştirmek ve dönüşüm süreçlerini etkili bir şekilde yönetmek için temel unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

10. Dijital Liderlikte Sürdürülebilirlik

Dijital teknoloji, modern endüstri sisteminin gelişimini destekleyen ve ekonomik yapının optimize edilerek iyileştirilmesine katkı sağlayan önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital teknolojilerin çevre üzerinde olumlu etkiler yarattığı, ürün kalitesini artırdığı ve sürdürülebilirliği geliştirdiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla dijital teknolojilerin işleyiş yöntemi, çalışanlar arasında iletişim, koordinasyon ve güveni yönetimin merkezine yerleştirmektedir (Lyu, 2023). Bu bağlamda, sürdürülebilirlik ilkesi, dijital liderlik süreçlerinin temelini oluşturan bir değer haline gelmiş ve Brundland Raporu'nda bu kavram açık bir şekilde tanımlanmıştır. Brundland Raporu, sürdürülebilirlik ile ilgili en çok bilinen tanımı sunmaktadır. Bu tanıma göre, sürdürülebilirlik “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma” olarak ifade edilmektedir (World Commission on Environment and Development, 1987, s.37). Raporda, bilgi ve teknoloji, sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Dijital liderler, örgütlerin performansını iyileştirmede kritik bir rol üstlenmektedir. İlgili bu iyileştirme, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliğin desteklenmesine de olanak tanımaktadır. Dijital liderlik, liderlerin yetkinliklerini geliştirmelerini ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda aktif bir şekilde hareket etmelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda, dijital olarak sürdürülebilir bir örgüt haline gelmek isteyen örgütlerin, liderlik kavramının iş başarısındaki önemine değer vermesi gerekmektedir (Niu vd., 2022, s.6). Artüz ve Bayraktar (2021), dijital liderliğin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için etkili bir yöntem olduğunu ve bu liderlik tarzının, örgütlerin kaynaklarını daha verimli kullanmasına katkı sağladığını ileri sürmüştür. Bunun yanı sıra, dijital liderliğin teknolojik yeniliklere

ve iş dünyasıyla olan etkileşime bağımlılığı, üretim süreçlerinin süresini kısaltmaktadır. Bu sayede, dijital liderlik hem operasyonel verimliliği artırmakta hem de müşteri memnuniyetini destekleyen stratejik avantajlar sunmaktadır. Ayrıca dijital liderlik, nitelikli çalışanları kazanma ve örgütte tutma açısından kritik bir öneme sahip olmaktadır. Çağımızın dijital dünyasında, çalışanlar dijitalleşmeyi destekleyen ve yenilikçi bir atmosfer yaratan örgütlerde çalışmayı tercih etmektedir. Dijital dönüşümü yönlendiren liderler, yenilikçilik, iş birliği ve sürekli gelişim gibi değerlerle şekillenen cazip bir çalışma kültürü inşa etmektedir. Böyle bir çalışma ortamı, dijital beceri ve yetkinlikleri aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek yetenekli profesyonellere hitap etmekte ve onları motive etmektedir (Hussein vd., 2024, s.5). Sonuç olarak, dijital liderlik, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için stratejik bir öneme sahiptir.

11. Dijital Geleceğe Hazırlık

Dijitalleşmenin dönüşüm süreci, her zaman zorlu ve çok yönlü bir çaba gerektirmektedir. Bu süreç, ortak bir amaç doğrultusunda hem emek hem de inancın bir araya gelmesiyle anlam kazanmaktadır. Ancak, politikacıların, kamu görevlilerinin, toplumun farklı kesimlerinin ve iş dünyasının eşgüdümlü bir şekilde hareket etmesi, böyle bir dönüşümün başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini mümkün kılacaktır. Bu kolektif uyum, bireylerin dijital dünyanın yaratılmasına ve etkin kullanımına katkı sağlayan bireyler haline gelmesini sağlayacaktır (Bakhmat vd., 2020, s.244). Bununla birlikte, bu dönüşümün sürdürülebilir olması için bireylerin ve kurumların dijital geleceğe hazırlık süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Dijital geleceğe hazırlanmak, bireylerin sürekli öğrenme yaklaşımını benimsemesini ve hızla değişen teknolojilere karşı esneklik geliştirmesini gerektirmektedir. Örgütlerin dijital geleceğe uyum sağlaması, yalnızca teknoloji bütünleşmesi değil, aynı zaman da stratejik hedeflerin yenilikçi bir anlayışla yeniden tanımlanmasını ve uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Dijital teknolojilerin hızla gelişimi ve dijitalleşmenin iş süreçleri üzerindeki etkisi, liderlerin geleceğe hazırlık faaliyetlerini daha derinlemesine anlamalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, liderlerin dijital dönüşüm sürecinde nasıl bir strateji benimseyeceği, hangi yöntemleri uygulayacağı ve örgütlerin mevcut durumunu ne şekilde değerlendireceği kritik bir öneme sahiptir (Sağlam, 2021, s.399). Dijital geleceğe hazırlanmak için liderler, teknolojiyi etkin bir şekilde iş akışlarına eklemeli ve çalışanları bu dönüşümün bir parçası haline getirecek programlar sunmalıdır. Diğer yandan örgütler ise, dijital araçlara yatırım yaparak çevik bir yapıya kavuşmalı ve değişen müşteri beklentilerine hızlı bir şekilde uyum sağlayacak esnek

sistemler geliştirmelidir. Başka bir ifadeyle, esnek sistemler örgütlerin değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olabildesini, verimliliğini artırmasını ve sürdürülebilir çözümler üretmesini mümkün kılan teknolojik ve örgütsel yapılar olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, örgütsel kültürün bu değişime uygun şekilde hazırlanması, dijital geleceğin gereklerini karşılamak için kritik bir adım olarak görölmektedir. Dolayısıyla liderlerin ve örgütlerin dijital dönüşümü bir fırsat olarak görüp dijital geleceğe hazırlık sürecini yönetmesi, dijital çağda sürdürülebilir bir başarı elde etmenin temel anahtarlarından biri olacaktır.

Kaynakça

- Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S., & Roy, I. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. UK: Deloitte University Press.
- Ahmed, F., Hussain, A., Khan, S. N., Malik, A. H., Asim, M., Ahmad, S., & El-Affendi, M. (2024). Digital Risk and Financial Inclusion: Balance between Auxiliary Innovation and Protecting Digital Banking Customers. *Risks*, 12(8), 133.
- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-29.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. (2019). Transition from educational leadership to e-leadership: A data analysis report from TEI of Western Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18(9), 238-255. <https://doi.org/10.26803/ijlter.18.9.13>
- Artüz, S.D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Reexamining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Beláz, A., Krasznay, C., & Szabó, Z. (2020). Cybersecurity strategy and leadership management issues. *An International Serial Publication for Theory and Practice of Management Science*, 242.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *MIS Quarterly*, 37(2), 635-637.
- Bilyska, M., Ridei, N., & Anhelina, S. (2020). Digital transformation of preparation of the future: Specialists in the economic industry in conditions of dual professional education. *Social Sciences*, 7(3), 242-251.
- Ciriello, R. F., Richter, A., & Schwabe, G. (2018). Digital innovation. *Business & Information Systems Engineering*, 60, 563-569.
- Fisk, P. (2002). The making of a digital leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Halim, Z., Durya, N. P. M. A., Kraugusteeliana, K., Suherlan, S., & Alfisyahrin, A. L. (2023). Ethics-based leadership in managing information security and data privacy. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 1819-1828.

- Hussein, H., Albadry, O. M., Mathew, V., Al-Romeedy, B. S., Alsetoohy, O., Abou Kamar, M., & Khairy, H. A. (2024). Digital leadership and sustainable competitive advantage: Leveraging green absorptive capability and eco-innovation in tourism and hospitality businesses. *Sustainability*, 16(13), 5371. <https://doi.org/10.3390/su16135371>
- Jakubik, M., & Berazhny, I. (2017). Rethinking leadership and its practices in the digital era. *Management International Conference*, 471-483.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.
- Karneli, O. (2023). The role of adhocratic leadership in facing the changing business environment. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1(2), 77-83.
- Kremer, M. (1993). Population growth and technological change: One million B.C. to 1990. *The Quarterly Journal of Economics*, 108, 681-716.
- Lee, J., Kim, Y., & Kang, J. (2023). Preparation for digital transformation: A case and empirical findings of South Korean multinational corporations. *Journal of Global Business and Trade*, 19(1), 57-74.
- Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. (2020). Process for the development of a digital strategy. *Procedia CIRP*, 88, 173-178.
- Lu, V.N., Wirtz, J., Kunz, W.H., Paluch, S., Gruber, T., Martins, A., & Patterson, P.G. (2020). Service robots, customers, and service employees: What can we learn from the academic literature and where are the gaps? *Journal of Service Theory and Practice*, 1, 47.
- Lyu, J. (2023). How does digital leadership improve organizational sustainability: Theory and evidence. *Journal of Cleaner Production*, 140148.
- Madanchian, M., Taherdoost, H., Vincenti, M., & Mohamed, N. (2024). Transforming leadership practices through artificial intelligence. *Procedia Computer Science*, 235, 2101-2111.
- Manuele, J. (2023). Innovative strategies for effective team management in the digital age. *Journal Dimensie Management and Public Sector*, 4(3), 29-35.
- Miller, C. (2018). Digital leadership: Using the internet and social media to improve the lives, well-being, and circumstances of others. *Journal of Family and Consumer Sciences*, 110(1), 45-48.
- Nguyen, K., & Broekhuizen, T. (2022). Employee and team digital readiness: How to get employees and teams ready for digital transformation? In *Digital transformation: A guide for managers* (pp. 49-67). Groningen Digital Business Centre (GDBC).
- Nowacka, Ms. E. A. (2023). Digital transformation in creating employee learning environments. *Procedia Computer Science*, 225, 872-881. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.074>.

- Opland, L. E., Pappas, I. O., Engesmo, J., & Jaccheri, L. (2022). Employee-driven digital innovation: A systematic review and a research agenda. *Journal of Business Research*, 143, 255-271.
- Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024-1030.
- Roberts, S., & Rowley, J.E. (2008). *Leadership: The challenge for the information profession*. London: Facet Publishing.
- Rose, J., Lukic, V., Milon, T., & Cappuzzo, A. (2016). *Sprinting to value in industry 4.0*. Boston Consulting Company Report.
- Ruel, H., Rowlands, H., & Njoku, E. (2021). Digital business strategizing: The role of leadership and organizational learning. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 145-161. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2019-0109>.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420.
- Sarıgül, A. (2020). Psikososyal Risk Etmenleri İçinde C.Önen, Ş. Parlakyıldız (Ed.) İş Sağlığı ve Güvenliği. (167-189) Duvar.
- Sarıgül, A. (2023). Dijital Bir Risk Olarak Yabancılaşma, Gösterişten Tüketime. İçinde A.Sarıgül (Ed.) Psikososyal Dijital Riskler. (1-26) Eğitim Kitap.
- Sarıgül, A. (2024). "Sosyal Değişim ve Toplumsal Adaletin Yeniden İnşasında Sosyal Arabuluculuk Eğitimleri," *International Journal of Progressive Studies in Education (IJOPSE)*, vol. 2, no. 1, pp. 1-13, Apr. 2024.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Lohse, J. (2019). Digital strategy—integrated approach and generic options. *International Journal of Innovation Management*, 23(8), 1940005.
- Scholkmann, A. B. (2021). Resistance to (digital) change: Individual, systemic, and learning-related perspectives. *Digital Transformation of Learning Organizations*, 219-236.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Portfolio Penguin.
- Sebastian, I.M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fostad, N.O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- Seyrek, E. (2024). Teknoloji çağında liderlik: Dönüşümcü ve e-liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması. İçinde F. Er (Ed.), *Sosyal bilimlerde yeni vizyonlar: Kavramlar - kuramlar - uygulamalar* (s. 133-154). Duvar Kitabevi.
- Shah, N. (2024). Artificial intelligence and leadership: How artificial intelligence is changing the leadership role. *Remittances Review*, 9(1), 2750-2764.

- Springall, L., Manchen-Spörri, S., & Grote, G. (2014). Leading virtual teams: Modalities of leadership. In *The Internet and Workplace Transformation* (pp. 130-150). Routledge.
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management, 69*, 135-146.
- Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreĝa, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research, 163*, 113912.
- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research, 143*, 225-238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>
- World Commission on Environment and Development. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.
- Zhang, J., Chen, W., Xiao, Y., & Wang, B. (2022). Exploration of digital creativity: Construction of the multiteam digital creativity influencing factor model in the action phase. *Frontiers in Psychology, 13*, 822649.
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital transformation in business. In Ashmarina, S., Vochozka, M., & Mantulenko, V. (Eds.), *Digital Age: Chances, Challenges, and Future* (Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 84). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49

Gerİ Dönüşümden PaylaşımA: Üniversİterde Sosyal Sorumluluk Kapsamında Sosyal Market Projesi¹

Nurdanur Tavlan Soydan²

Özet

Bu çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve sürdürülebilir kalkınma amaçları (SKA) kapsamında başlatılan sosyal market projesi ele alınmakta ve üniversİterde bu tür sosyal sorumluluk projelerinin rolü incelenmektedir. Proje, Meslek Yüksekokulunda kayıtlı olan tüm öğrencİlere ücretsiz gıda, giysi ve ev eşyası sağlayarak onların temel ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Bunun yanında öğrencİlerin kullanmadıkları giysileri ve ev eşyalarını bağışlamalarına imkân tanıyarak geri dönüşüm ve yeniden kullanım bilincini teşvik etmektedir. Böylece proje sadece öğrencİlere destek sağlamakla kalmayıp kaynakların verimli kullanılması ve çevresel farkındalığın artırılması gibi önemli hedefleri de gerçekleştirmektedir. Çalışmada projenin uygulanma süreci, öğrencİlerin katılımı, bağışların yönetimi ve kaynak dağıtımını gibi operasyonel unsurlar ele alınmaktadır. Ayrıca projenin hem bireysel yardımlaşmayı teşvik eden sosyal etkileri hem de geri dönüşüm yoluyla çevresel faydaları tartışılmaktadır.

Sürdürülebilir Gelecek İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İnsanlık ve çevre arasındaki uzun dönemli dengeyi hedefleyen sürdürülebilirlik kavramı, insanların faaliyetlerini; çevresel, sosyal ve ekonomik sistemleri olumsuz yönde etkilemeden devam ettirmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda sürdürülebilir kalkınma da ekonomik büyüme, sosyal refah ve çevresel koruma çerçevesinde kalkınmayı dengelemeyi amaçlamaktadır. Böylece bugünkü ekonomik ve toplumsal gelişmenin sağlanmasında

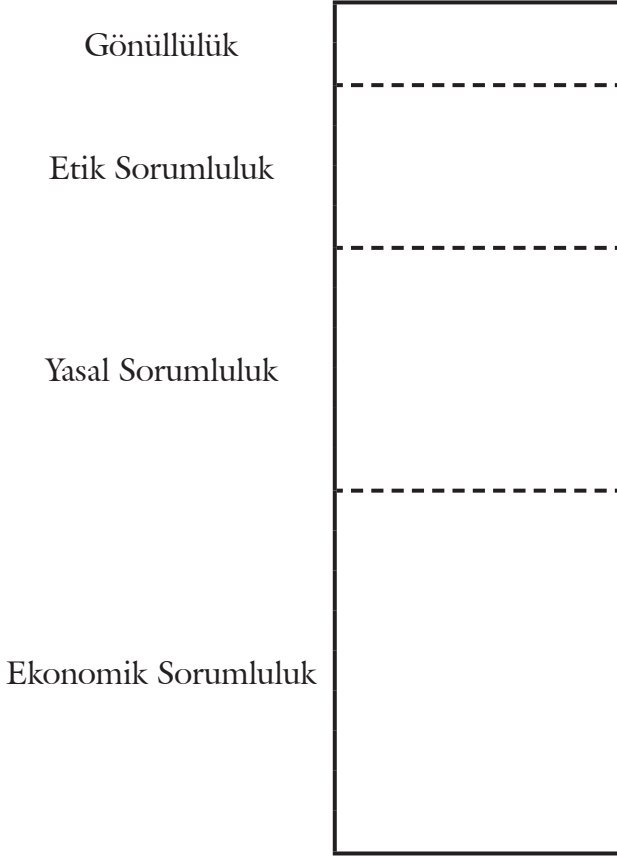
- 1 Bu çalışmanın özet metni XII. Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu bildiri özet kitabında yayımlanmıştır.
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Bozdoğan Meslek Yüksekokulu, nurdanur.tavlan@adu.edu.tr, 0000-0002-4320-2257

gelecekteki nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmelerinin güvence altına alınması amacı benimsenmektedir. Sürdürülebilir kalkınma kavramının ilk kullanıldığı yer Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunun oluşturduğu, Birleşmiş Milletler tarafından yayımlanan ve 122 maddeden oluşan Ortak Geleceğimiz raporudur. Gro Harlem Brundtland Başkanlığında toplanan komisyon, bireysel ve kolektif çabalarla dünyanın sürdürülebilir bir geleceğe ulaştırılabileceğini bunu başarmak için kaynakların adil bir şekilde kullanılmasına, yoksulluğun azaltılmasına ve çevrenin korunmasına odaklanarak bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesini vurgulamaktadır. Raporun 27-30. (WCED, 1987) maddelerinde sürdürülebilir kalkınma detaylı olarak ele alınmıştır. Buna göre insanlığın kalkınmayı sürdürülebilir kılacak yeteneğe sahip olduğu ve gelecekteki nesillerin ihtiyaçlarını karşılama imkânlarını tehlikeye atmadan hareket edebilecekleri vurgulanarak bu durumun sağlanması için teknoloji ve sosyal düzen ile ekonomik dönemin başlatılabileceği ifade edilmektedir. Yoksulluğun değiştirilemez bir kader olmadığına da değinilen raporda yoksulluğun ortadan kaldırılmasının sadece adalet için değil sürdürülebilir bir kalkınma için de şart olduğu dile getirilmektedir çünkü rapora göre yoksulluğun yaygın olduğu bir dünyada ekolojik krizler ve diğer çeşitli felaketlerin olması muhtemeldir. Sürdürülebilir kalkınmayı sabit bir dengeden ziyade sürekli bir değişim süreci olarak tarif eden raporda, kaynak kullanımının nasıl gerçekleştiği, yatırımların hangi alanlara yöneldiği, teknolojinin gelişimi ve kurumların işleyiş şeklinin hem bugün hem de yarınların ihtiyaçları için uygun hale getirilmesi gerektiği bildirilmektedir. Küresel ekonomik ve çevresel problemlere ilişkin sürdürülebilir kalkınmanın gerekliliğine vurgu yapan ortak geleceğimiz raporu, karar alma süreçlerinde daha kapsayıcı ve etkili yönetim anlayışlarının gerekliliğine değinerek teknolojik yeniliklerin ve tüketim alışkanlıklarında gerçekleştirilecek değişimlerin çevresel anlamda olumsuz etkileri azaltırken kalkınmanın desteklenmesi için de önemli olduğunu ifade etmektedir. Elbette bu noktada hükümetlerin, kurumların, uluslararası organizasyonların ve sivil toplum kuruluşlarının da ortak çaba göstermesi gerekmektedir. Hükümetlerin politikalarını sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek şekilde yeniden yapılandırması, küresel sorunların çözümünde uluslararası işbirliğinin güçlendirilmesi, işletmelerin çevre dostu teknolojilere ve süreçlere yönelmesi, toplumun çevresel sorunlar ve kaynakların sürdürülebilir bir şekilde kullanılması hakkında bilgilendirilmesi, kurumların yoksullukla mücadele, eğitim ve temel insan hakları gibi alanlarda sosyal eşitsizliklerin giderilmesine ilişkin çalışmalar yapması bu çabalara örnek olarak gösterilebilir.

Sürdürülebilir kalkınma temelde ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar olmak üzere üç konuya odaklanmıştır. Ekonomik boyut verimli kaynak kullanımı, yeşil ekonomiye geçiş, iş imkânı yaratma ve gelir eşitsizliğinin azaltılmasını hedeflemektedir. Sosyal boyutta ise toplumun refah seviyesini yükseltmeye ve sosyal adaletin sağlanmasına odaklanılmaktadır. Bu bağlamda sosyal boyut eşitsizliklerin azaltılması, eğitim ve sağlık hizmetlerine erişim gibi konuları kapsamaktadır. Sürdürülebilir bir gelecek için çevrenin ve ekosistemin korunması amaçlanmaktadır. Doğal kaynakların ve biyoçeşitliliğin korunması, iklim değişikliği ile mücadele edilmesi konularına odaklanılmaktadır. Sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları birbiriyle bağlantılı ve birbirini etkileyen bir yapıya sahiptir bu nedenle birbiriyle entegre olması ve dengeli bir şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede sürdürülebilir bir gelecek için 17 sürdürülebilir kalkınma amacı (SKA) belirlenmiştir. Bu amaçlar yoksulluğa son (1), açlığa son(2), sağlıklı bireyler (3), nitelikli eğitim (4), toplumsal cinsiyet eşitliği (5), temiz su ve sanitasyon (6), erişilebilir ve temiz enerji (7), insana yakışır iş ve ekonomik büyüme (8), sanayi, yenilikçilik ve altyapı (9), eşitsizliklerin azaltılması (10), sürdürülebilir şehirler ve topluluklar (11), sorumlu tüketim ve üretim (12), iklim eylemi (13), sudaki yaşam (14), karasal yaşam (15), barış, adalet ve güçlü kurumlar (16) ve amaçlar için ortaklıklar (17) şeklinde listelenmektedir (<https://un.org>).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını ilk kez 1953 yılında İş İnsanınin Sosyal Sorumluluğu [Social Responsibilities of the Businessman] isimli eserinde kullanan Bowen (2013), iş insanlarının kararlar alırken toplumun değer ve amaçlarını dikkate almasını ve bu kararların toplum üzerindeki etkilerini gözetmesini vurgulamaktadır. Dolayısıyla iş insanlarının karar verme aşamalarında, eylemlerinde ve belirledikleri politikalarda toplumun değerleriyle uyumlu olma yükümlülükleri olduğu ifade edilmektedir. Carroll (1979), işletmeler açısından sosyal sorumluluk kavramını açıklarken ekonomik, yasal, etik sorumluluk ve gönüllülük olmak üzere dört kategoriye değinmektedir. Çünkü sosyal sorumluluk işletmelerin yalnızca ekonomik çıkarlarına değil toplumu ilgilendiren daha geniş çaplı sorumluluk alanlarını da kapsamaktadır. Kâr elde etmek ve ekonomik faaliyette bulunmak işletmelerin temel amacıdır fakat toplumun ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak mal ve hizmetleri üretmek, istihdam sağlamak da bu ekonomik sorumluluğun bir parçasıdır. İşletmelerin yasal sorumluluğu faaliyetlerini mevcut olan yasalara uygun şekilde gerçekleştirmelerini içermektedir. Dolayısıyla işletmeler toplumun adil bir şekilde ve hukuk çerçevesinde hareket etme beklentisini karşılamakla yükümlüdür. Bunun yanında toplumun işletmelerden yasal gerekliliklerin ötesinde beklentileri bulunmaktadır. Etik sorumluluk olarak

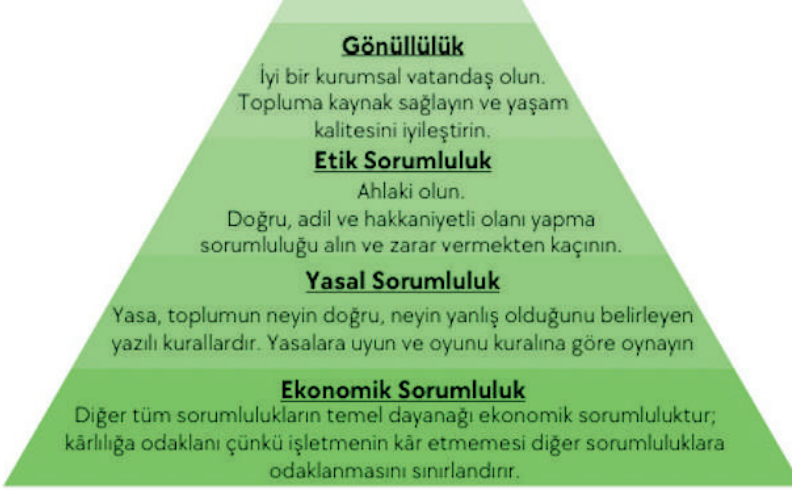
ifade edilen bu alan, toplumun değerlerine saygılı bir şekilde hareket etmeyi gerektirmektedir. Gönüllülük ise işletmelerin kendi inisiyatifleri doğrultusunda toplum yararına olan proje ve faaliyetlere katkı sağlamasıdır. Şekil 1.'de her sosyal sorumluluk alanının göreceli olarak önem derecesini temsil eden bir dağılım görülmektedir. Örneğin ekonomik sorumluluk genellikle işletmelerin temel önceliği olarak değerlendirilirken gönüllülük alanı daha esnek bir alan olarak değerlendirilebilmektedir.



Şekil 1. Sosyal Sorumluluğun Kategorileri (Caroll, 1979: 499)

Fakat Carroll'un 1979 yılındaki çalışmasında sosyal sorumluluğun kategorilerine ilişkin bu ayırımında kategorilerin hiçbirinin diğerini dışlamadığı ve kesin bir sırayla yer almadığı ifade edilmektedir. Bu sorumluluklar iş yaşamının evriminde farklı önem derecelerine sahip olabilmektedir. Carroll 1991 yılında yaptığı çalışmasında bu duruma da değinerek zamanla etik sorumluluk ve gönüllülüğün önemli bir yer edindiğini vurgulamış ve kurumsal sosyal sorumluluk piramidine odaklanmıştır. Carroll'un (1991)

çalışmasında temel kategorilerin daha geniş bir çerçeveden ele alındığı ve kurumsal sosyal performans kavramına vurgu yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla zaman içinde yalnızca kurumsal sosyal sorumlulukların ne olduğu değil nasıl yerine getirildiği konusu da gündeme gelmiştir. Şekil 2.'de kurumsal sosyal sorumluluk piramidine yer verilmiştir.



Şekil 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

(Kaynak: Carroll, 1991: 42)

Şekil 2.'de görüldüğü gibi Carroll (1991) ekonomik sorumluluğu en alt seviyeye konumlandırarak diğer tüm sorumlulukların bunun üzerine inşa edildiğini yansıtmıştır. Tabii ki bu durum ekonomik sorumluluğun diğer sorumlulukların önüne geçmediğini, işletmenin hayatta kalabilmesi için zorunlu bir gereksinim olduğunu, işletmelerin toplumsal katkı sağlamalarında ekonomik sürdürülebilirliğin önemli olduğunu göstermektedir.

Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin yapılan açıklamalar her iki kavramda da ekonomiye, çevreye ve topluma olumlu katkılar sunma sorumluluğuna vurgu yapmaktadır bu nedenle de iki kavram arasında doğal bir bağ bulunmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma hamlesinde başarılı olmanın yolu tüm paydaşların katkısıyla mümkündür. Kurumsal sosyal sorumluluk politikaları ile işletmeler çalışanlarını, yerel topluluklarını, müşterilerini ve diğer paydaşlarını kalkınma sürecine dahil etmektedir. Ekonomik sorumlulukta işletmelerin kârlılığı gözeterek faaliyette bulunmalarına bu sayede diğer sorumlulukların üstlenilmesinde sağlam bir temel oluşacağına vurgu yapılmaktadır. Sürdürülebilir kalkınmanın insana yakışır iş ve ekonomik büyüme amacı açısından ekonomik sorumluluğu

ele aldığımızda her işletmenin uzun dönemli büyümeyi hedefleyerek sürdürülebilir bir ekonomik yapıya sahip olması, istihdam yaratması gerekmektedir. Bu aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın yoksulluğun azaltılması ve açlığın önlenmesi amaçlarını da desteklemektedir. Barış, adalet ve güçlü kurumların oluşması, üretimde ve tüketimde sorumlu davranılması gibi amaçların gerçekleşmesi için de yasal sorumlulukların yerine getirilmesi gerekmektedir. Çünkü yasal sorumluluk sayesinde faaliyetlerini yasalara ve toplumun kurallarına uygun bir şekilde yürüten işletmeler eşitlikçi bir iş ortamı oluşturma, güvenilir kurum imajını güçlendirme, çevresel standartlara uyum sağlama ve doğal kaynakların sürdürülebilir bir şekilde kullanımı gibi görevleri yerine getirmek için çaba gösterecektir. Etik değerlere uyan bir işletme paydaşları arasında ayırım yapmadan eşit davranma konusunda, kadınların eşit haklarla iş gücüne katılımında özen gösterecektir. Gönüllülük çalışmalarına katkı sağlayan işletmeler ise sağlık ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar gibi toplumsal refahın artmasında önemli amaçların gerçekleştirilmesinde destekleyici unsur olacaktır.

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutunda, işletmelerin çevreye olan olumsuz etkilerini en aza indirmek önemlidir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ise bu amaca hizmet etmektedir. Örneğin, işletmelerin enerji verimliliğini artıran, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayan veya atık yönetim sistemlerini geliştiren uygulamaları, çevresel etkilerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Duran ve Savaş (2023) ise, kaynakların kıt olması ve doğal çevresel sorunlar nedeniyle sürdürülebilirliğin sağlanmasında tedarik zinciri yönetimine önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Procter & Gamble tarafından hayata geçirilen çevresel ve toplumsal katkı odaklı projelerde, eşitsizlikle mücadele, sağlıklı bireylerin desteklenmesi, su kullanımının optimize edilmesi, sürdürülebilir tarımın teşviki ve tedarik zincirinde sosyal adaletin sağlanması gibi hedeflerin belirlendiği görülmektedir. Türk Kızılay gibi kuruluşların afet ve kriz dönemlerinde ya da dezavantajlı gruplar için sağladıkları yardımlar, sosyal kalkınmayı desteklemektedir. Örneğin, gıda, giysi ve hijyen ürünleri gibi yardımlar, yoksullukla mücadelede ve sağlıklı bireylerin yetişmesinde toplumsal kalkınmaya katkı sağlamaktadır. Patagonia markası ise 1985 yılından beri satış gelirlerinin %1'ini doğal çevrenin korunması ve restorasyonu için bağışlayarak, endüstrinin sosyal ve doğal çevreye olumsuz etkilerinin azaltılmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bunun yanında, adil ticaret, sorumlu satın alma uygulamaları ile insana yakışır iş ve ekonomik büyüme amaçlarını da desteklemektedir.

Yapılan literatür taramasında; Sharma ve McLean (2024), Hindistan'daki büyük işletmelerin KSS faaliyetleriyle SKA'yı nasıl desteklediklerini ele almıştır. Bu kapsamda Fortune 500'de yer alan 60 Hindistan işletmesinin

yıllık raporlarından faydalanarak hem KSS'nin kârlılıkla ilişkisi incelenmiş hem de KSS ve SKA uyumu araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre KSS faaliyetlerinin tümünün en az bir SKA ile uyumlu olduğu, KSS'nin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için önemli bir araç olabileceği ve KSS harcamaları ile işletmelerin brüt ve net kârları arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Abhishek vd., (2024), Hindistan'da faaliyet gösteren en iyi 30 işletmenin, Leena vd., (2024) ise Hindistan'daki kamu işletmelerinin KSS harcamalarının sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini inceleyerek ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan SKA ile uyumlu harcamaları eşleştirmektedir. Abhishek vd., (2024) KSS faaliyetlerini sürdüren işletmelerin; risklerin yönetilmesi, itibarın artırılması ve fırsatların değerlendirilmesi konusunda daha avantajlı olduklarını belirterek genellikle SKA'nın nitelikli eğitim, daha iyi çalışma koşulu, su tüketimi, suda yaşam, karasal yaşam ve iklim eylemi alanlarına etki edecek KSS faaliyetlerinde bulduklarını ifade etmektedir. Çalışma, Hindistan gibi gelişmekte olan bir ülkedeki işletmelerin bile sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek için gönüllülük esasına dayanarak yasal gerekliliklerinden daha fazlasını yaptıklarını vurgulamaktadır. Leena vd., (2024) ise kamu işletmelerinin en çok odaklandıkları KSS girişimlerinin yoksulluğu ve açlığı azaltmaya, nitelikli eğitim, sağlıklı bireyler, temiz su ve sanitasyona yönelik olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Shayan vd., (2022) KSS ve SKA arasındaki bağlantıyı vurgulayarak KSS'nin küresel düzeyde daha etkili ve ölçülebilir bir hale gelmesi için SKA ile bütünleştirilmesini önermektedir. Bu bağlamda çalışmada KSS itici güç modeli önerilmekte ve bu model ile işletmelerin sosyal sorumluluk projelerine daha sistematik bir yaklaşım getirilmesinin amaçlandığı vurgulanmaktadır.

Fallah Shayan vd., (2022) KSS ve SKA arasındaki bağlantıyı vurgulayarak KSS'nin küresel düzeyde daha etkili ve ölçülebilir bir hale gelmesi için SKA ile bütünleştirilmesini önermektedir.

Kulkarni ve Aggarwal (2022), SKA'nın işletmelerin KSS faaliyetlerini gerçekleştirebileceği bir fırsat sunduğuna vurgu yaparak toplum beklentilerinin değişen dinamiklerine uyumlu ve küresel sürdürülebilir kalkınmanın zorluklarına duyarlı bir strateji ile etki değerlendirmesi yapabileceklerini ifade etmektedir. Böylece, yoksullukla mücadelede, yaşam koşullarının iyileştirilmesinde, sağlık ve eğitim alanlarında gelişme sağlanmasında olumlu katkı sağlanacağı, aynı zamanda kaynak tüketimi, kirlilik ve insan hakları ihlalleri gibi olumsuz etkilerin azaltılmasına yardımcı olarak toplumsal değer oluşturulmasına katkı sağlayabilecekleri ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasında önemli bir rol üstlenecekleri ifade edilmektedir.

Tiltay vd. (2021) Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri dolayısıyla Sürdürülebilirlik Akademisi, Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (TKSSD), Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tarafından ödüllendirilen işletmeler ile 2018-2020 yılları arasında BİST sürdürülebilir endeksindeki işletmeleri dahil etikleri çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin %67’sinin kurumsal odaklı olduğu, global amaçlar bağlamındaki projelerin ise eşitsizliklerin azaltılması, sağlıklı ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, cinsiyet eşitliği ve karasala yaşama odaklandığını tespit etmişlerdir.

Sudirman vd., (2021) çalışmalarında SKA için belirlenen hedeflere ulaşmada iş sektörünün rolü incelenmektedir. Hükümetler her ne kadar SKA’ları gerçekleştirmeye çalışsa da finansman ve kaynak yetersizlikleri bu çabaların önünde engel teşkil etmektedir. Bu engeli aşmanın yollarından biri ise iş dünyasının KSS programları aracılığıyla SKA hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlanmasıdır. bu sayede işletmeler hem sosyal ve çevresel eşitsizliklerin azaltılmasına katkı sağlarken hem de kârlılıklarını sürdürebileceklerdir.

ElAlfy vd. (2020) çalışmalarında KSS’nin SKA ile nasıl bağlantılı olduğunu ve KSS uygulamalarında hangi SKA’ların önceliklendirildiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte iş stratejileri, küresel iklim politikaları ve toplumsal fayda arasındaki sinerjiler de ele alınmaktadır.

Gür’ün (2012), Türkiye’de faaliyette bulunan Sivil Toplum Kuruluşlarının KSS kapsamında uyguladıkları mikro finansman faaliyetlerini sürdürülebilir kalkınma açısından değerlendirdiği çalışmasında mikro finansman ile destek verilen bölgelerde kadın girişimciliğinin desteklendiği ve istihdama katkı sağlandığı tespit edilmiş böylece sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesine ekonomik ve sosyal yönden katkı sağlandığı vurgulanmıştır. Benzer şekilde Öz ve Çolakoğlu da (2014) mikro kredi desteğinin kadın girişimcilere ekonomik ve sosyal açıdan katkılar sağladığı yönünde bulgulara ulaşmıştır.

Üniversitelerde Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

Üniversiteler kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde hem eğitim-öğretim yoluyla hem de toplumsal katkıya yönelik projeleriyle sürdürülebilir kalkınmaya önemli katkılarda bulunmakta; nitelikli eğitim, eşitsizliklerin azaltılması, sanayi, yenilikçilik ve altyapı, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi ve amaçlar için ortaklık gibi sürdürülebilir kalkınmanın amaçlarını desteklemeye yönelik pek çok faaliyet gerçekleştirmektedir. Eğitim-öğretim faaliyetleriyle daha fazla bireyin eğitime erişiminin sağlanması, toplumsal sorumluluk projeleriyle eşitsizliğin azaltılması amacıyla dezavantajlı gruplara destek sağlanması, sıfır atık ve geri dönüşüm projeleriyle sorumlu üretim

ve tüketim anlayışının benimsetilmesi, çevresel farkındalık çalışmaları ve enerji tasarrufuna yönelik projeleriyle sürdürülebilir çevre politikalarının uygulanması, diğer kurumlarla iş birliği yaparak yerel kalkınmanın desteklenmesi, sanayi-üniversite işbirliği ve ar-ge projeleriyle yenilikçi altyapı sistemlerinin kurulması üniversitelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla örtüşen katkılarına örnek olarak gösterilebilmektedir.

Üniversitelerin yerel topluluklar ve buldukları bölgelerin ekonomik, sosyal ve çevresel refahı üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda sürdürülebilir kalkınma amaçlarının gerçekleştirilmesine ve ortaklıkların güçlendirilmesine katkı sağlama potansiyelinin yüksek olduğu kabul edilmektedir (Cembranel, vd., 2024). Bu aşamada farkındalığın yetersiz olması, değişime direnç (Aghajani, vd., 2024), kaynak yetersizliği ve akademik topluluğun katılım eksikliği (Savagnago vd., 2022) gibi zorluklarla da karşılaşılmaktadır.

Angelaki vd.'nin (2024) yaptığı araştırmanın bulgularına göre, üniversitelerde müfredata sürdürülebilirlik bilincini artırmaya yönelik derslerin eklenmesi, öğrencilerde konuya ilişkin farkındalığı artırmış ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik bilgi seviyelerinin müfredat değişikliğinden önceye göre yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu çerçevede, üniversiteler eğitim-öğretim ve araştırma yoluyla geleceğin yönetici ve liderlerini daha sürdürülebilir uygulamalara yönlendirecek çalışmalar yapmaktadır. Dolayısıyla, üniversitelerin ekonomik ve sosyal kalkınmayı destekleyen ve sürdürülebilir tüketimi teşvik eden rolleri göz önünde bulundurulduğunda, sürdürülebilir kalkınma için eğitim-öğretim faaliyetlerinde sürdürülebilirliğe odaklanması ve uygulanması (Rieckmann, 2017) büyük önem taşımaktadır.

Saran vd., (2011) sosyal sorumluluk bilincinin artırılmasına yönelik olarak üniversitelerde okutulan topluma hizmet uygulamaları dersinin katkıları üzerine bir araştırma yapmıştır. İlgili dersler öğrencilerin topluma katkı sağlama ve organize olma becerilerini artırmayı amaçlamaktadır. Örneğin Yeditepe Üniversitesi, 2002'den itibaren sosyal sorumluluk dersleri uygulamaktadır ve projeler arasında çocuklar, yaşlılar ve engellilere yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Bilgi Üniversitesi, 2006'dan itibaren öğrencilere toplumsal duyarlılığı artırmaya yönelik dersler sunmaktadır. Bahçeşehir Üniversitesi, 2007 yılından itibaren sosyal sorumluluk dersini uygulamaktadır ve projeler üretmektedir. Kadir Has Üniversitesi, 2008'den itibaren sosyal sorumluluk projelerini zorunlu ders olarak sunmakta, ayrıca Sivil Toplum Kuruluşları ile iş birliği yaparak çeşitli etkinlikler düzenlemektedir. Ege

üniversitesi kapsamında verilen derslerin çıktıkları incelendiğinde ise ağırlıklı sağlık (hijyen eğitimleri), eğitim (hastanede tedavisi süren çocuklara eğitim-kitap okuma günleri), çevre (ağaçlandırma ve geri dönüşüm projeleri) ve ekonomi (giyim, kitap, araç-gereç sağlanması) boyutlarıyla sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirildiği ifade edilmiştir.

Yükseköğretim Kurulunun verilerine göre (yok.gov.tr) Türkiye'deki üniversitelerde sosyal sorumluluk projeleri açısından ön planda olan üniversiteler arasında 843 proje ile Ege Üniversitesinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Ege Üniversitesi'ni sırasıyla 357 proje ile Sabancı Üniversitesi, 332 proje ile Dokuz Eylül Üniversitesi, 328 proje ile Selçuk Üniversitesi ve 297 proje ile İstanbul Nişantaşı Üniversitesi takip etmektedir. Ege Üniversitesi'ndeki projeler, Sosyal Sorumluluk Projeleri Koordinatörlüğü tarafından yönetilmekte olup; çevre, dezavantajlı gruplar, hayvan hakları, kültür-sanat, sağlık ve spor alanlarında çeşitli projeler bulunmaktadır. Çevre alanında "Çiçekli Kavanoz", "Benim Bir Ağacım Var", "Dünyaya Kaç Ağaç Borcun Var" gibi projeler yer alırken, dezavantajlı gruplar için "Dişe Dokunur İşler" ve "Depremzedelere Destek" gibi projeler yürütülmektedir. Hayvan hakları konusunda "Engelli Hayvanlar İçin Protez Üretimi" ve "Altı Bacaklı Dostlarımız" gibi projeler dikkat çekmektedir. Ayrıca kültür-sanat, sağlık ve spor alanlarında da birçok farkındalık oluşturmayı amaçlayan projeler bulunmaktadır.

Sosyal Market Uygulamaları

Sosyal market dayanağını gıda bankacılığından alan bir sosyal sorumluluk hareketi olarak ifade edilmektedir. Gıda bankacılığı ilk kez 1967 yılında Arizona'da John Van Hengel'in emekli olduktan sonra bir aşevi görevlisi olarak çalışırken aşevinin karşısındaki çöpten iyi durumda olan yiyecekleri alarak ailesinin gıda ihtiyacını karşılayan bir kadınla tanışması sonucunda başlamıştır. Bu vesileyle çevresindeki üreticileri ürettikleri ürünleri bozulmadan gıda bankasına bağışlamaları konusunda isteklendiren ve ikna eden Hengel, Dünyada ilk olan St. Mary's Food Bank'ın kurulmasını sağlamıştır (Direk, vd., 2022, 79). Türkiye'de de sosyal market ya da sosyal mağaza isimleriyle anılan bu anlayış ihtiyaç sahibi olan bireylerin giysi, gıda, kişisel bakım, ev eşyası vb. gibi ihtiyaçlarını ücretsiz temin ettikleri bir sistem olarak faaliyet göstermektedir. Yoksulluğun ve israfın en aza indirilmesi, toplumsal hoşgörü, barış ve yardımlaşmanın artırılması amacıyla geliştirilen sosyal marketler toplumsal dönüşüm projesi perspektifiyle Belediye ve Kaymakamlıklar tarafından uygulanan yardım ve sosyal hizmet politikaları olarak kabul edilmektedir (Ateş Argundoğan, 2018: 45).

Sosyal marketler özelinde yapılan ulusal çalışmalar incelendiğinde, Kaçaroğlu ve Organ (2020), sosyal girişimcilikte sürdürülebilirliği etkileyen faktörleri belirleyen çalışmalarını sosyal marketler üzerinde bir uygulama ile açıklamıştır. Ayrıca, Ateş Argundoğan (2018), Ulupınar ve Demiral (2023), Demir (2022) tarafından yerel yönetimler özelinde yapılan araştırmalara rastlanmıştır. Bu araştırmalarda, belediyelerin sosyal market uygulamaları hakkında bilgi verilerek, bu tür uygulamaların ne derecede etkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Türkiye’de yerel yönetimler tarafından uygulanan sosyal market çalışmaları üniversitelerde de uygulanmaya başlanmıştır. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ve Kâtip Çelebi Üniversitesi gibi üniversitelerin bazı fakülte ve meslek yüksekokullarındaki sosyal marketler öğrencilerin temel ihtiyaçlarını ücretsiz olarak karşılamaları amacıyla hizmet vermektedir.

Bu çalışmada, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Bozdoğan Meslek Yüksekokulu bünyesinde kurulan sosyal market uygulaması hakkında bilgi verilmiştir. Sosyal market, 2023-2024 Bahar döneminde Meslek Yüksekokulu’nda Halkla İlişkiler Uygulama Projeleri dersi kapsamında faaliyete geçirilmiştir. Market, öğrencilere ücretsiz olarak gıda, yeni/ikinci el giysi ve kişisel temizlik ürünleri desteği sağlamaktadır. İşleyiş, kayıtlı tüm öğrencilerin herhangi bir kriter aranmaksızın, temel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde; gıda, yeni/ikinci el kıyafet, kişisel temizlik ürünleri ve ev eşyalarını ücretsiz olarak temin etmeleri esasına dayanmaktadır. Sosyal marketin malzemeleri, Türk Kızılay’ın yeni giysi bağışları, Bozdoğan ilçesindeki esnaf tarafından sağlanan gıda yardımları, yurt içinde faaliyet gösteren çeşitli markalardan temin edilen gıda ve temizlik ürünleri ile öğrencilerin bağışladığı kullanılmayan giysi ve ev eşyalarından oluşmaktadır. Ayrıca, bağışlanan büyük beden veya kullanımı zor giysiler, dönüştürülerek bez çanta haline getirilmekte ve plastik poşet kullanımını azaltmak amacıyla market alışverişlerinde öğrencilere sunulmaktadır. Market yalnızca aynı yardımları kabul etmekte, nakdi yardımları kabul etmemektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamak adına, giysiler envanter kaydına alınarak imza karşılığında öğrencilere teslim edilmekte; ancak gıda ürünleri yalnızca giriş kaydı tutulmaktadır. İhtiyaç fazlası ürünlerin geri dönüşüm yoluyla yeniden kullanıma kazandırılması, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, ekonomik olarak dezavantajlı öğrencilerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak sosyal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmakta ve geri dönüşüm ve yeniden kullanım süreçleriyle çevresel sürdürülebilirliği desteklemektedir. Sosyal market, sürdürülebilir

kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarına katkı sağlamakta olup aşağıdaki amaçlara hizmet etmektedir:

(SKA) 1: Yoksulluğa Son

Sosyal market, ekonomik açıdan dezavantajlı öğrencilere ücretsiz temel ihtiyaçlar sunarak yoksullukla mücadeleye destek olmaktadır.

SKA 2: Açlığa Son

Öğrencilere sağlanan ücretsiz gıda desteği, gıda güvenliğini artırmakta ve yetersiz beslenme riskini azaltmaktadır.

SKA 3: Sağlıklı Bireyler

Sağlıklı ve güvenilir gıda ürünlerinin temin edilmesi, öğrencilerin sağlıklı bir yaşam sürdürmelerine katkıda bulunmaktadır.

SKA 4: Nitelikli Eğitim

Eğitim-öğretim kurumlarında gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projeleri, öğrencilerin toplumsal farkındalıklarının gelişmesine olanak tanımakta ve dayanışma kültürünün yaygınlaşmasını sağlamaktadır.

SKA 10: Eşitsizliklerin Azaltılması

Öğrencilere eşit imkanlar sunulması ekonomik eşitsizliklerin azaltılmasına yönelik çalışmalar desteklenmektedir.

SKA 12: Sorumlu Tüketim ve Üretim

Kullanılmış eşyaların yeniden değerlendirilmesi, kaynakların sürdürülebilir şekilde kullanımını teşvik etmekte ve israfın önlenmesine katkı sağlamaktadır.

SKA 17: Amaçlar İçin Ortaklıklar

Sosyal market gibi projeler, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini güçlendirmekte ve hedeflere ulaşılmasını destekleyen geniş çaplı ortaklıklar oluşturmaktadır. Bu proje kapsamında, Yüksekokul bünyesinde başta Türk Kızılay olmak üzere çok sayıda dış paydaşla ilişkiler güçlendirilmiştir.

Sosyal market projesi, geri dönüşüm ve yeniden kullanım, sosyal yardımlaşma ve sürdürülebilir yardım mekanizması çerçevesinde hizmet vermeye başlamıştır. Başlangıçta ağırlıklı olarak ikinci el giysilerle yürütülen projede, görünürlüğün artmasıyla birlikte yeni giysi bağışlayan destekçilerin sayısı da artmıştır. Kullanılmayacak bedende ve durumda olan ikinci el giysiler, yeniden kullanım amacıyla bez çantaya dönüştürülerek işe yarar ürünlere dönüştürülmüştür. Ayrıca, Halkla İlişkiler Uygulama Projesi dersini

alan öğrenciler tarafından yönetilen sosyal market, öğrencilere yardımlaşma ve paylaşma kültürünü aşılacaktır.

Projenin uygulanmasında bağış ve katılım süreci, yardım kuruluşları, markalar ve ilçe esnafı ile doğrudan iletişim kurularak sağlanmaktadır. Projenin görünürlüğü arttıkça, yardım kuruluşlarının sosyal market faaliyetlerine olan ilgisi de artmış ve bu durum bağış miktarlarına olumlu yansımıştır. Sosyal marketin görünürlüğü artırarak amacıyla, projeye ilişkin faaliyetler üniversite ve meslek yüksekokulu internet sayfalarında haber olarak yayımlanmaktadır. Ayrıca, sosyal medyada varlık göstermek için @dolabimdolabinolsun kullanıcı adıyla bir Instagram hesabı açılmıştır. Projeye ait www.dolabimdolabinolsun.com adresinde bir internet sitesi de bulunmaktadır. Resim 1.-Resim 6'da, sosyal markete ilişkin görseller yer almaktadır.



Resim 1. Sosyal Market Giysi Bağışları



Resim 2. Sosyal Market Giysi Başışları



Resim 3. Sosyal Market Giysi Başışları



Resim 4. Sosyal Market Giysi Başışları



Resim 5. Sosyal Market Giysi Başışları



Resim 6. Sosyal Market Gıda Bağışları

Sosyal marketin etki ve başarı ölçütleri için sağlanan desteklere ilişkin envanter kayıtları tutulmakta, ürünler hizmet teslim fişleriyle öğrencilere teslim edilmektedir. Bu teslim fişleri bilgisayarlı muhasebe paket programına işlenmektedir. Böylece, sosyal marketin işleyişine ilişkin şeffaflık ve hesap verilebilirlik sağlanmış olmaktadır. Hizmetten faydalanan öğrencilerin memnuniyetini ve hizmet kalitesi algılarını ölçmek amacıyla anketler uygulanmakta ve bu sayede eksikliklerin giderilmesine yönelik gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.

Sosyal market uygulamasında karşılaşılan zorluklar ve muhtemel riskler açısından değerlendirme yapıldığında; kaynak bulma, bağışçı desteği, lojistik ve depolama, ihtiyaçların doğru belirlenmesi, farkındalık ve tanıtım, bürokratik engeller ile talep-arz dengesi gibi sorunlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Sosyal market projelerinde yeterli kaynak oluşturmak ve bağışçı desteği sağlamak en önemli unsurlardan biridir. Özellikle bağışların sürdürülebilirliğini sağlamak, ekonomik dalgalanmalardan etkilenebilir ve bu da projenin sürdürülebilirliği için ek çaba gerektirebilir. Bağışçıların güvenini kazanmak ve düzenli destek sağlamak için şeffaflık ve hesap verebilirlik öncelikli hale gelmektedir.

Bağışlanan malzemelerin taşınması, sınıflandırılması ve depolanması ciddi bir lojistik planlama gerektirmektedir. Yetersiz depolama alanı, gıda ürünlerinin bozulma riski ve kıyafetlerin düzenli saklanması, operasyonel zorluklar arasında yer almaktadır. Özellikle süreli ürünlerde (örneğin, gıda)

stok yönetimi ve düzenli dağıtım, lojistik açısından dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur. Farklı ihtiyaç gruplarını anlamak ve en acil ihtiyaçları doğru şekilde belirlemek, ihtiyaçların giderilmesi için önemlidir. Yanlış ihtiyaç analizi, bazı öğrencilerin temel ihtiyaçlarının karşılanamamasına veya kaynakların verimsiz kullanılmasına yol açabilir. Ayrıca, öğrencilerin gerçek ihtiyaçlarını ifade etmekte çekingen davranması gibi durumlar da yaşanabilmektedir.

Projenin görünürlüğünü artırmak ve öğrencilerle bağışçılara ulaşmak, genellikle zaman ve emek gerektiren bir süreçtir. Etkili iletişim kanalları kullanılmadığında, sosyal marketin sunduğu hizmetlerden haberdar olmayan öğrenciler veya destek vermeye istekli bağışçılar kaybedilebilir. Farkındalık eksikliği, projenin potansiyelini sınırlayabilir. Kurumlar arası koordinasyon, resmi izinler ve yasal prosedürlerin yerine getirilmesi de projeyi yavaşlatabilecek zorluklar arasında yer almaktadır. Ayrıca, bağışların yasal düzenlemelere uygun şekilde toplanması ve dağıtımı, zaman zaman bürokratik engellerle karşılaşılmasına yol açabilmektedir. Bağış miktarları ile öğrencilerin ihtiyaçları arasında denge kurmak da zorlayıcı olabilmektedir. Bazı ürünlerin fazla bağışlanması, diğer ürünlerde ise yetersizlik yaşanması riski bulunmaktadır. Aynı zamanda talep edilen ürünlerin belirli dönemlerde artış göstermesi, dağıtımın etkin şekilde yapılmasını zorlaştırabilir. Bu dengesizlik, öğrencilerin memnuniyetini ve sosyal marketin etkinliğini olumsuz etkileyebilir.

SONUÇ

Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarıyla birbirini tamamlayan ve güçlendiren unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, yalnızca bugünün ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp, aynı zamanda gelecekteki nesillerin de bu ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için kaynakların adil ve verimli bir şekilde kullanılmasını hedeflemektedir. Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin toplumla olan ilişkilerinde ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumlulukları yerine getirmelerini sağlayarak sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır.

Üniversitelerin sosyal sorumluluk çalışmaları hem yerel hem de küresel düzeyde sürdürülebilir kalkınma hedeflerine önemli katkılar sağlamaktadır. Üniversiteler, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleriyle toplumsal fayda sağlama görevini üstlenerek, toplumsal eşitsizliklerin azaltılması, çevre bilincinin artırılması ve ekonomik kalkınmanın desteklenmesi gibi pek çok alanda etkili projeler gerçekleştirmektedir. Bu çerçevede, sürdürülebilirlik

bilincinin artırılması, sıfır atık uygulamaları, toplumsal sorumluluk projeleri ve yerel kalkınmaya yönelik iş birlikleri üniversitelerin katkılarının somut örneklerindedir. Ancak, üniversitelerin sosyal sorumluluk projelerindeki etkisini artırabilmesi için karşılaştığı bazı zorluklar da mevcuttur. Bu zorluklar arasında farkındalığın yetersizliği, kaynak eksiklikleri ve akademik topluluğun katılımındaki sıkıntılar öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, eğitim programlarının müfredata sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk odaklı derslerin dahil edilmesi, öğrencilerin bu konularda bilinçlenmesini sağlamaktadır.

Bu çalışmada, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Bozdoğan Meslek Yüksekokulu bünyesinde hayata geçirilen sosyal market uygulaması, toplumsal dayanışma ve sürdürülebilir kalkınma bağlamında ele alınmıştır. Sosyal market, temel ihtiyaçları karşılama noktasında öğrencilere yönelik gıda, giysi, kişisel bakım ve ev eşyası desteği sağlayarak ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sunan önemli bir projedir. Proje, öğrenciler arasında yardımlaşma ve paylaşma kültürünü yaygınlaştırırken, aynı zamanda kaynakların verimli kullanımı ve geri dönüşüm uygulamalarıyla çevre dostu bir yaklaşıma öncülük etmektedir. Projenin sürdürülebilirliği ve başarısı açısından bağışçı desteğinin devamlılığı, etkili lojistik yönetimi, ihtiyaç analizlerinin doğruluğu, tanıtım faaliyetlerinin güçlendirilmesi ve bürokratik süreçlerin yönetimi gibi unsurlar büyük öneme sahiptir. Ayrıca, sosyal marketin şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerine uygun şekilde yönetilmesi hem bağışçılardan hem de faydalanıcılardan gelen geri bildirimlerle sürekli olarak geliştirilmektedir. Sosyal market projesi, yoksulluk ve israfla mücadele, sosyal eşitsizliklerin azaltılması ve sorumlu tüketim alışkanlıklarının yaygınlaştırılması gibi konularda somut katkılar sağlamaktadır. Bu tür uygulamaların genişletilmesinin hem öğrenciler hem de toplumun diğer kesimleri için sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasında önemli bir araç olabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak, sosyal market projesi, toplumsal faydayı artırma ve bireylerin hayat kalitesini iyileştirme konularında önemli bir yer tutmaktadır.

Bu çalışmanın yalnızca tek bir sosyal market projesini yansıtması bu tür projelerin işleyişleri hakkında tam bilgi edinilmesi açısından bir kısıt oluşturmaktadır. Bununla birlikte bir diğer kısıt sosyal market uygulamasının yeni başlamış olması dolayısıyla memnuniyet düzeyine ilişkin sağlıklı sonuçlar verecek düzeyde veri toplanamamış olmasıdır. Dolayısıyla gelecekteki çalışmalarda sosyal market uygulaması bulunan üniversitelerin faydalanıcılarına yapılacak anket çalışmaları ile kullanım düzeyi, beklenti ve memnuniyete yönelik çalışmaların yapılmasının faydalı olabileceği önerilmektedir.

Kaynakça

- Abhishek, N., Rahiman, H. U., Kodikal, R., Kulal, A., Kambali, U., & Kulal, M. (2024). Contribution of CSR for the Attainment of Sustainable Goals: A Study of a Developing Nation. In *Information and Communication Technology in Technical and Vocational Education and Training for Sustainable and Equal Opportunity: Business Governance and Digitalization of Business Education* (pp. 271-285). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Aghajani, M., Memari, A., Tumpa, R.J. and Ruge, G. (2024), "Systematic exploration of sustainability in higher education: a tertiary perspective", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2024-0095>
- Angelaki, M. E., Bersimis, E., Karvounidis, T., & Douligeris, C. (2024). Towards more sustainable higher education institutions: Implementing the sustainable development goals and embedding sustainability into the information and computer technology curricula. *Education and Information Technologies*, 29(4), 5079-5113.
- Ateş-Argundoğan, H. (2018). Yerel Yönetimlerin Sosyal Belediyecilik Anlayışının Yeni Uygulaması: Sosyal Market Adana Büyükşehir Belediyesi Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Birleşmiş Milletler. (2024). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları. Erişim tarihi: 01 Temmuz 2024, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Cembranel, P., Gewehr, L., Dal Moro, L., Fuchs, P. G., Birch, R. S., & Andrade Guerra, J. B. S. O. D. A. (2024). The pivotal role of higher education institutions in cultivating a sustainable development goals-centric culture. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 25(7), 1385-1411.
- Demir, S. (2022). Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Sosyal Belediyecilik İlkesi Doğrultusunda Sosyal ve Ekonomik Destek Uygulamaları; Çorum Belediyesi Gıda Bankası Ve Sosyal Destek Kartı Uygulaması. *Hittit Ekonomi ve Politika Dergisi*, 2(1), 193-215.

- Direk, M., Serçemeli, G., & Boran, F. (2022). Dünyada ve Türkiye’de Gıda Bankacılığı. *Proceeding Book*, 74.
- Gedik, Y. (2020). Sosyal, Ekonomik Ve Çevresel Boyutlarla Sürdürülebilirlik Ve Sürdürülebilir Kalkınma. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(3), 196-215.
- Duran, Z., & Savaş, H. (2023). Tedarik zincirinde risk yönetim yetenekleri, iş birliği ve sürdürülebilirlik etkileşimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3), 856-879. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.1299749>
- ElAlfy, A., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J., & Weber, O. (2020). Scoping the evolution of corporate social responsibility (CSR) research in the sustainable development goals (SDGs) era. *Sustainability*, 12(14), 5544.
- Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. A. (2022). Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability*, 14(3), 1222.
- Gür, B. (2012). Sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk ve Türkiye’de mikro finansman uygulamaları, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 87-106.
- Kaçaroğlu, M. O., & Organ, A. (2020). Sosyal girişimciliğin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörlerin analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile değerlendirilmesi. *Alanya Akademik Bakış*, 4(1), 157-171.
- Leena, S., KRA, B., Kumar, G., Nandini, S. & Bhat, P. K. (2024). Corporate social responsibility and sustainable development goals: evidence from responsible business leaders. *Journal of Global Responsibility*, 15(4), 409-435.
- Rieckmann, M. (2017), *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*, UNESCO publishing, Paris
- Sharma, E., & McLean, G. N. (2024). Corporate social responsibility, the United Nations’ Sustainable Development Goals and financial performance, with implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*.
- Sudirman, F. A., Upe, A., & La Ode Herman, F. T. S. (2021, March). Corporate social responsibility (CSR) contribution to achieve sustainable development goals (SDGs) in Southeast Sulawesi. In *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore* (pp. 7-11).
- Tiltay, M. A., Öz, M., & Tepe, M. E. (2021). Sürdürülebilir kalkınma amaçları bağlamında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları: Türkiye’de mevcut durum ve eğilimler. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 351-372.

- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). Our common future: Report of World Commission on Environment and Development. United Nations.
- Ulupınar, Ş. C., & Demiral, N. Ö. (2023). *Yerel Düzeyde Dezavantajlı Bireylere Yönelik Yapılan Sosyal Yardımların Çanakkale Belediyesi Örneğinde Analizi*. Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar XIX, 227.
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Üniversiteler binlerce sosyal sorumluluk projesiyle topluma hizmet sunuyor erişim tarihi. 10.11.2024, <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2024/universiteler-binlerce-sosyal-sorumluluk-projesiyle-topluma-hizmet-sunuyor.aspx>

Yönetim ve Organizasyonda Güncel Konular

Editör:

Doç. Dr. Aysel ARSLAN