

DECEMBER '25

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALANINDA ULUSLARARASI DERLEME, ARAŞTIRMA VE ÇALIŞMALAR



EDİTÖR
DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • C. Cansın Selin Temana

Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi

Birinci Basım / First Edition • © Aralık 2025

ISBN • 978-625-8671-44-5

© copyright

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz. The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

Serüven Yayınevi / Serüven Publishing

Türkiye Adres / Turkey Address: Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

Telefon / Phone: 05437675765

web: www.seruvenyayinevi.com

e-mail: seruvenyayinevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume

Sertifika / Certificate No: 47083

ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ ALANINDA
ULUSLARARASI
DERLEME, ARAŞTIRMA
VE ÇALIŞMALAR

Editör

DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

İÇİNDEKİLER

Bölüm 1

AKUT YETMEZLİĞE TERFİ: PETER İLKESİ7

Pınar ERDOĞAN

Bölüm 2

ÖRGÜTLERDE KURUMSALLAŞMA: KAVRAMSAL ÇERÇEVE,
SÜREÇLER VE BOYUTLAR.....21

Turhan MOÇ

Yunus ZENGİN

Nurana SAFAROVA

Bölüm 3

VİZYONER LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: YARATICI ÖZ YETERLİLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ
ARACILIK ROLÜ.....41

Birgül AVCI

Berivan TATAR

Meral ELÇİ

Bölüm 4

DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇAĞINDA YAPAY ZEKA VE ROBOTİK
UYGULAMALARIN İŞLETMELERE YANSIMALARI61

KAMRAN RZAYEV

MUSTAFA DORUK MUTLU

Bölüm 5

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA EMPATİ.....85

Hayri Cengiz

Bölüm 6

ÇALIŞMA HAYATINDA ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK:
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
PERSPEKTİFİNDE BİR İNCELEME99

Özlem BALABAN

Mehmet Oğuzhan KALEM

Bölüm 7

NEGATİF LİDERLİK TARZLARI..... 121

Fatma YILMAZ KILIÇKAYA

Bölüm 8

YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ KARAR ALMA SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞA ETKİLERİ..... 135

Seda ACAR

Bölüm 9

DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇAĞINDA BECERİ ESKİME KAYGISI 153

Adeviye ERDOĞAN

Bölüm 10

KONFORMİZM 165

Feride YILMAZ

Bölüm 11

MODERN ÇALIŞMA YAŞAMINDA YÖNETİM ANLAYIŞININ
DÖNÜŞÜMÜ 181

Sermed DOĞAN

Bölüm 12

CEO MAKYAVELİZM ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME..... 199

Burak ÖZDEMİR



AKUT YETMEZLİĞE TERFİ: PETER İLKESİ

“ ”

Pınar ERDOĞAN¹

¹ Doç.Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi,
Orcid:0000000178171342

GİRİŞ

Terfi deyince akla bir çalışanın hiyerarşik yapı içinde bir üst pozisyona yükselmesi yani dikey hareketlilik gelmektedir. Hiyerarşiye dayalı dikey terfi anlayışı uzun yıllar boyunca terfinin, esasında nasıl yapılması gerektiği düşüncesinin önüne geçmiştir. Terfi sistemi günümüze kadar performans dayalı bir ödül mekanizması olarak kabul görmüştür. Peter İlkesi bu terfi sisteminin sorgulandığı teorilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Peter İlkesi, “bir hiyerarşide her çalışan, yetersizlik gösterdiği noktaya kadar yükselir ve o seviyede sabitlenir”(Peter ve Hull, 1969, s.27) önermesiyle yalnızca bireysel bir başarısızlığı değil örgütsel bağlamda bir sorunu tartışmaya sunmuştur.

Peter ilkesi doğrultusunda akla gelen temel sorulardan biri acaba kurumlar-kuruluşlar terfi adı altında çalışanları en faydalı oldukları yerden alıp en az faydalı oldukları yere mi koymaktadırlar? Kurumlarda bu kadar yetkinlikten uzak yönetici olmasının temel nedeni bu yaklaşımın iddia ettiği düşünceler olabilir mi? Bu sorulara cevap ararken yöneticilere yoğunlaşmak yerine terfi süreçlerinin nasıl işlediği ve işlemesi gerektiği konularına odaklanmak daha doğru olacaktır. Kurumlarda en yaygın terfi mekanizması çalışanın mevcut görevindeki başarılarla dayanarak yapılmaktadır. Aslında temelde doğru olan ve olması gereken buymuş gibi gözükse de genellikle terfi ettirilen yeni rolün gerektirdiği temel beceriler göz ardı edilebilmektedir. Bu durum, başarılı çalışanların yöneticilik pozisyonlarında yetersiz kalmalarına yol açabilmektedir.

1969 yılında ortaya atılan Peter İlkesi yönetim literatüründe sıklıkla tartışılan bir konu olmuştur. Ancak Türkiye literatürü bu ilkeye yeterli ilgi göstermemiş, konu çok az irdelenmiştir. Bu kitap bölümünün amaçlarından biri bu eksikliği gidermektir.

Çalışmanın bir diğer amacı, Peter İlkesi’nin tarihsel kökenlerini , ortaya çıkmasına yol açan bireysel ve yapısal nedenleri açıklamaktır. Ayrıca hem çalışanlar hem de örgütler üzerindeki çok boyutlu etkilerini ve farklı sektörlerdeki geçerliliğini kapsamlı bir şekilde incelenmesi amaçlanmaktadır. Nihai amaç ise, ilkenin yol açtığı olumsuz sonuçları hafifletmek ve örgüt yönetimini güçlendirmek, akademik literatürde çözüm önerilerini sistematik bir şekilde tartışmaktır.

1..Peter İlkesi

Literatürde genellikle Weber’in bürokrasi kuramına yönelik bir eleştiri olarak görülen Peter İlkesi bürokrasi kuramını eleştiriden ziyade Weber’in tasarladığı ve örgütlerin daha verimli hale gelmesi için örgüt yapısını idealize ettiği kuramının (1978) gerçek örgütlerde nasıl işlediğini gözlemleyerek açıklamış ve aslında kuramın tamamlanmasına katkı sağlamıştır. Max Weber’in bürokrasi kuramı, örgütlerde rasyonel ve liyakate dayalı olarak terfi

mekanizmasının işlemesi gerektiğini öngörürken, Peter İlkesi hiyerarşilerin bu ideali çoğunlukla karşılamadığını göstermektedir. Peter İlkesi, Weber'in kuramını yanlışlamak yerine, örgütlerin gerçek işleyişini açıklayan ampirik bir tamamlayıcıdır.

Peter ilkesi çeşitli pozisyonlarda başarılı olan bireylerin kişinin daha üst pozisyonunda başarılı olup olmayacağına bakılmaksızın terfi ettirilmesi ve bu terfiler sonucunda kişinin yetersiz olduğu bir pozisyona kadar ilerlemesi durumunu ifade eder. Bu ilke 1969 yılında Laurence J. Peter ve Raymond Hull tarafından yayınlanan "The Peter Principle" adlı eserinde ortaya atılmıştır.

Peter'in mesleki tecrübeleri sonucu yaptığı gözlemlerine dayanarak ortaya attığı bu düşünce incelediği yüzlerce vaka sonucu ilke haline gelmiştir. Peter İlkesi; her hiyerarşide, çalışanlar zamanla yetersiz oldukları seviyeye yükselir ve orada kalır (1969) şeklinde tanımlanmıştır. Yaptığı gözlemler sonucunda Peter, zamanla her pozisyonun yetersiz çalışanlarca doldurulacağını ve bu durumun eğitim, askeriye, iş dünyası gibi tüm sektörlerde geçerli olacağı çıkarımını ileri sürmüştür. Peter 1979 yılında yayınladığı Peter's People adlı eserinde kuramını genişletmiştir.

Kane 1970 yılında yayınladığı çalışmayla Peter İlkesi'ni mizahi bir gözlem olmaktan çıkarıp matematiksel ve test edilebilir bir teoriye dönüştürmüştür. Geliştirdiği model sayesinde ilkenin terfi edilen pozisyonlarda yaşanan doğal öğrenme sürecinin performans düşüşüne, mevcut pozisyonda kalmanın ise deneyimle performansı artırmasına yol açtığını göstermiştir. Model, aynı zamanda Peter İlkesi'nin bir kader olmadığını, eğitim, uyum programları ve doğru terfi politikalarıyla yönetilebilir bir dinamik olduğunu vurgulamıştır.

Peter İlkesi'nin gelişimine katkı 1995-2000'li yıllarda Edward Lazear tarafından sağlanmıştır. Lazear "Personnel Economics" adlı eseriyle (1995-2008) Peter İlkesi'ni yönetim eleştirisi olmaktan çıkarıp ekonomik ve matematiksel bir modele dönüştürmüştür. Çalışmasında Peter ilkesinin firmanın hatasından değil, optimal terfi kararlarının istatistiksel bir sonucu olduğunu göstermiştir. Bu çalışmayla ilke personel ekonomisi alanında önemli bir uygulama alanı bulmuştur.

2010 yılında Peter İlkesi'ni ispatlamak için ilk kez bilgisayar simülasyonu kullanılmıştır (Pluchino vd., 2010). Simülasyon sonucunda performansa dayalı terfi sistemlerinin yetersizliği tüm örgüte yaymasının kaçınılmaz olduğu bulgulanmıştır. Araştırmacılar en iyiler yerine rastgele ya da en kötü performans gösterenlerin terfi ettirilmesinin daha iyi sonuç verdiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda yetenekli insanları alt kademelerde tutmaya izin veren performanstan bağımsız bir stratejisi önermişlerdir.

Peter İlkesi'nin gelişimine katkı sağlayan kayda değer çalışmalardan biri de Benson vd. (2019) tarafından yapılmıştır. Çalışmanın en önemli özelliği Peter İlkesi'ni kanıtlayan çok geniş veri setiyle yapılan ve en güçlü ampirik çalışma olmasıdır. 131 farklı ABD firmasında çalışan satış personeli çalışmanın evrenini oluşturmuştur. Çalışma sonucunda terfiden önce ki satış performansı

ile terfiden sonraki yönetici katma değeri arasında negatif ilişki bulunmuştur. Yani en iyi satış elemanlarının en kötü yöneticiler olma eğiliminin yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Peter, pek çok kişi -özellikle yöneticiler- tarafınca kabul edilmesi zor olan ilkesini reddetmek veya eleştirmek isteyenlerin öne sürebileceği tüm istisnaları önceden tartışarak, teorisine yönelik olası itirazlara peşinen yanıt vermiştir. Peter İlkesi'ni görünürdeki istisnalar olarak ifade ettiği beş istisnai terfi ile güçlendirmiştir.

İstisna 1: Darbeli Terfi

Darbeli terfi ilkenin ilk görünürdeki istisnasıdır. Bu terfi de üzerine değinilen konu, yaptığı işte yetersiz olan çalışanın işten çıkartılmak yerine terfi ettirilmesidir. Bu terfi aslında gerçek bir terfi değildir. Çünkü çalışan daha yüksek bir yeterlilik seviyesine çıkmamış, yalnızca daha prestijli ama daha az sorumluluk içeren bir köşeye atılmıştır. Bu nedenle bu durum Peter İlkesi'ni çürütmez; aksine doğrular. Yöneticiler böylelikle önceki yanlışlarını kamufle ederler, alt düzey çalışanlara terfi için umut verirler ve hiyerarşiyi korumuş olurlar. Peter bu durumu sahte terfi olarak adlandırmıştır.

İstisna 2. Yan Terfi:

Başka bir sözde terfi türü ise yan terfidir. Örgütte yaptığı işte başarısız olan çalışanın bazen maaş artışı bile yapılmadan daha uzun bir unvan verilerek yana doğru terfi ettirilmesidir. Kısaca bu terfi başarısız çalışana merkezin dışına iterek, onu göz önünden uzaklaştırma, ama görünüşte “başarılıymış gibi gösterme” taktiğidir. Yöneticiler bu terfi ile hem çatışmadan ve işten çıkarmanın maliyetinden kaçınmış hem de beceriksiz yöneticinin imajını korumuş olurlar. Bu nedenle durum Peter İlkesi'ni çürütmemekte; aksine doğrulamaktadır.

İstisna 3: Peter Tersyüzü

Peter'in belirttiği üçüncü istisnada profesyonel otomat kavramı örneklerle açıklanmıştır. Profesyonel otomat, bazı kurum çalışanlarının amaçlarını ikinci plana atarak araçları ilk plana almalarını, yani halka hizmet yerine prosedürleri sürdürmeyi amaç edinmelerini ifade etmektedir. Üst yöneticilerde eğer Peter Platosu yaşıyorsa yani yetkinlik seviyelerini aşmışlarsa araçların başarımlarına göre çalışana değerlendirirler. Dolayısıyla inisiyatif kullanmayan ve kuralları harfiyen uygulayanlar iyi çalışan olarak kabul edilerek terfi ettirilirler. Terfi eden bu çalışanlar yeni pozisyonları gereği karar vermek zorunda kaldıkları pozisyona geldiklerinde kendi platolarına ulaşmış olurlar.

İstisna 4. Hiyerarşik Budama

Dördüncü istisnada ise hiyerarşik düzenin korunması için aşırı yetersiz kişilerin yanında şaşırtıcı şekilde aşırı yetkin kişilerin işten atıldığını ifade

etmektedir. Çünkü “çok fazla başarı düzeni bozar” anlayışı hakimdir.

İstisna 5. Baba Adımı (Paternal In-Step)

Peter’in beşinci istisna olarak belirttiği durum genellikle aile şirketlerinde görülmesine karşın günümüzde akademik, siyasi ve ya bürokratik ilişkilerde de görülebilmektedir. Paternal In-Step”, bir kişinin hiyerarşiye en aşağıdan değil, tepeden torpille girmesidir. Genellikle patronun oğlu veya yöneticinin kayırdığı, kişiye özel bir üst düzey pozisyon açılır. Bu durum yine Peter İlkesi’ne uygundur, çünkü kişi sonunda kendi yetersizlik seviyesine ulaşır.

2.Peter İlkesi’nin Temel Nedenleri

Peter İlkesi basit bir terfi hatası değil birbiriyle bağlantılı faktörlerin bir sonucu gibi görünmektedir. Bu faktörler örgütsel ve bireysel etkenlerin birleşimine dayandırılmaktadır. Peter ilkesinin en temel nedenlerinden biri organizasyonda tüm hiyerarşik basamakların farklı beceriler gerektirmesidir. Organizasyonlardaki temel terfi mekanizması çalışanın mevcut roldeki performansına göre yapıldığından iki rol arasında uyum olmayabilir. Örneğin hemşirelik -becerisi yüksek olan bir çalışanın yöneticilik becerisi düşük olabilmektedir. (Pluchino vd.,2009).

Peter İlkesi’nin örgütsel nedenlerinden biri de yöneticiler ve çalışanlar arasındaki asimetrik bilgi sorunudur. Asimetrik bilgi, çalışanın kendi yetkinlerinkileri hakkında daha çok bilgiye sahipken yöneticilerin çalışanın yetkinliği hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasıdır (Akerlof, 1978; Fairburn, & Malcomson, 2001; Lazear, 2001). Yani çalışan bir üst düzey pozisyona terfi ettirilirken aslında o pozisyonun gerektirdiği yeteneğe sahip olmadığını kendisi bilmektedir ancak bunu terfi ettiren yönetici bilmemektedir.

Peter İlkesi’ne zemin oluşturan bir başka düşünce Carnahan, Agarwal ve Campbell (2010) tarafından ortaya atılmıştır. Carnahan, vd. 2010 yılında paylaştıkları modellerinde öğrenilebilirlik yanılgısı varsayımından bahsederek, çalışanın yeni pozisyonundaki nihai performansını doğal yetenek ve öğrenme hızı olarak ifade ettiği iki temel unsura bağlamıştır. Öğrenilebilirlik yanılgısı yöneticilerin terfi ettirilen çalışanın yeni görevini zamanla öğrenerek başarılı olacağına dair inancıdır. Oysa bazı işler çalışan ne kadar çalışkan olursa olsun öğrenilerek kapatılmayacak kadar yeteneğe dayalı işlerdir. Dolayısıyla terfi ettirilen çalışanın yeni işteki yeteneği düşükse yeni rolünde kalıcı olarak yetersiz kalacaktır.

Peter İlkesi’ne yol açan bir diğer faktör örgütlerin pek çoğu hiyerarşik yapısıdır. Bu hiyerarşik yapı terfi mekanizmasının yukarı doğru olmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla uzmanlık alanında başarılı olan bir çalışan terfi ettirilmek amacıyla uzman olmadığı yönetici pozisyonuna getirilmektedir. Bu terfi sistemi özellikle teknik uzmanların yetmezlik seviyesine terfi ettirilmelerine yol açabilmektedir. Lazear (2001) bu durumu çalışmasında

modelleyerek göstermiştir.

Çalışanların terfi kararları verilirken yöneticiler çeşitli değişkenleri göz önünde bulundurabilmektedir. yöneticilerin işinde başarılı bir çalışanı terfi ettirme kararının diğer çalışanlarda yaratacağı doğrudan motivasyon kaybından kaçınmak için, çalışanı yeni pozisyona tam uygun olmasa bile terfi ettirebildiklerini göstermektedir. Aslında bu durum rasyonellikten uzak gibi görünse de yöneticiler en uygun yöneticiyi seçme ile çalışanları terfi yoluyla teşvik etme arasında bir denge kurmaya çalışmaktadırlar. Her ne kadar örgütler örgüt için daha düşük maliyetli seçeneğe yönelseler de bu kararın sonucu Peter İlkesinin öngörülere gerçekleşmektedir (Lazear, 2004; Benson vd., 2019).

Peter ilkesi ile Temel Atıf Hatası eğilimi ile de ilişkilendirilebilmektedir. Temel Atıf Hatası yöneticilerin çalışanların performansını değerlendirirken başarıyı çoğunlukla çalışanın kişisel özelliklerine ve yeteneklerine, başarısızlığı ise durumsal faktörlere bağlama eğilimidir (Ross, 1977). Oysa mevcut bir pozisyondaki başarı çalışanın yeteneklerinden kaynaklanabileceği gibi bu başarı, rolün sağladığı koşullardan, görev kolaylığından veya şanstandır da kaynaklanabilmektedir. Bu durum yöneticiyi çalışanı gerçek kapasitesinin üzerinde bir pozisyona terfi ettirmeye yönlendirebilmektedir. Ancak yeni pozisyon farklı beceriler gerektirdiğinde, çalışanın önceki başarısı tekrarlanamaz ve kişi kendi yetersizlik düzeyine ulaşmış olur.

Peter ilkesi örgütsel faktörler yanında bireysel nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Aşırı özgüvenin ilk tanımı; kişinin kendi gerçek yeteneğini, performansını, kontrol düzeyini veya başarı şansını fazla tahmin etmesidir (Moore & Healy, 2008). Bu durumda çalışan, hazır olmadığı halde terfiyi hakkettiğini düşünür ve terfi talep eder. Böylece kişi yeterlilik seviyesini aşan bir pozisyona yükselmiş olur.

Peter İlkesinin altında yatan bireysel nedenlerden biri de Sosyal Karşılaştırma Teorisi'ne (Festinger, 1954) dayandırılarak ifade edilebilmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar bireysel başarılarını başka çalışanlarla karşılaştırma eğilimindedirler. Dolayısıyla iş ortamında diğer çalışanların terfi ettiğini gördükçe kendilerinde bir terfi baskısı hissederek. Sonuçta yeni pozisyona hazır olmadıklarını bilseler dahi başkalarıyla kendilerini karşılaştırma baskısıyla yeni pozisyonu kabul ederler. Sonuç olarak yine Peter İlkesi gerçekleşir.

Belirtilen tüm nedenler göz önünde bulundurulduğunda Peter İlkesi tek bir hatalı terfi kararından ziyade, birbiriyle ilişkili örgütsel ve bireysel faktörlerin ortak etkisiyle ortaya çıkan bir olgudur. Örgütsel nedenler;

- Hiyerarşik yapının yukarı yönlü terfiyi zorunlu kılması,
- Roller arasındaki beceri farklılıkları,
- Yöneticilerin çalışanlar hakkında sınırlı bilgiye sahip olması,

- Öğrenilebilirlik yanılgısı
- Terfi kararlarının motivasyon dengesi amacıyla rasyonellikten uzak biçimde verilmesi
- Çalışanların başarıyı kişisel yetenekle ilişkilendiren Temel Atıf Hatası, Peter İlkesi'ne zemin hazırlamaktadır. Bireysel nedenler ise;
- Kendi kapasitelerini aşırı değerlendirmelerine yol açan aşırı özgüven yanılgısı
- Sosyal karşılaştırma süreçleriyle oluşan terfi baskısı,

bireyleri hazır olmadıkları pozisyonlara yöneltmektedir. Bu örgütsel ve bireysel faktörler birleştiğinde, çalışanlar mevcut görevlerinde başarılı olsalar bile yeni rollerin gerektirdiği farklı yetkinlikleri karşılayamayarak Peter İlkesi'nin öngördüğü şekilde kendi yetersizlik seviyelerine ulaşabilmektedirler.

3.Peter İlkesi'nin Sonuçları

Yetmezlik düzeyine ulaşan yöneticilerin ilgili pozisyonlarda görev almaya devam etmeleri, örgütsel yapı ve bireysel düzeyde çok sayıda olumsuz etki yaratabilmektedir. Bu etkilerden en önemlilerinden biri örgütlerde ortaya çıkan performans ve verimlilik kaybıdır.

Peter İlkesine göre yetkin olmayan pozisyonlara yükselen bireyler, özellikle yönetsel rolleri etkili biçimde yerine getirmekte zorlanmakta; bu durum yönetim kademelerinde karar alma süreçlerinin zayıflamasına ve yönetim kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Benson vd. (2019)'ne göre mevcut terfi politikalarıyla, yönetici kalitesi %30'a kadar düşmektedir. Yönetimi kalitesinin düşmesi sonucunda örgütsel işleyişin bozulabileceği, performans ve verimlilik kaybına neden olabileceği ifade edilmiştir (Peter & Hull, 1969; Pluchino vd., 2010). Pluchino, vd. (2010) bu iddiayı ispatlamak amacıyla Peter İlkesi'ni bilgisayar simülasyonları yoluyla incelemiş ve yetkinlik temelli olmayan terfi uygulamalarının örgütsel verimliliği düşürdüğünü ortaya koymuştur. Çalışmanın bulgularına göre, çalışanların mevcut görevlerindeki başarılarına dayanarak terfi ettirilmeleri, bireylerin yetkin olmadıkları pozisyonlara yükselmelerine ve bu durumun örgütün toplam performans ve verimlilik düzeyinde düşüşe yol açmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışmada yanlış terfi kararlarının zaman içerisinde birikerek örgütsel performans kaybını sistematik hale getirdiği görülmüştür.

Yetmezlik seviyesine ulaşmış yönetici kaynaklı verimlilik ve performans düşüşü zincirleme bir etki yaratarak çalışanların moral , memnuniyet ve iş tatminleri üzerinde de olumsuz etkiler yaparak onların performanslarının düşmesine neden olabilmektedir Bir yöneticinin yetersizliği çalışanlar tarafından hızlı bir şekilde fark edilebilmektedir. Yetersizliğin fark edilişi hak etmeyenlerin terfi ettirildiği düşüncesi ile gelen adaletsizlik algısına

yol açabilmekte ve çalışanın işten ayrılması ile sonuçlanabilmektedir. Literatürde yer alan ampirik çalışmalar, düşük verimlilik ortamlarının çalışan memnuniyetsizliği, motivasyon kaybı ve örgütsel bağlılıkta azalma ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Harter vd., 2002; Bakker & Demerouti, 2007).

Literatürde pek çok çalışma liderlik ile çalışan devri arasında ilişki olduğunu bulgulamıştır (Herman vd.,2013; Tse vd., 2014). Olumsuz liderlik şekillerinden biri olan toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma oranlarını artırdığı yine ortaya konulmuştur (Lopes vd., 2025). Bu bağlamda yetmezlik düzeyine ulaşmış bir yöneticinin de özellikle nitelikli çalışanların işten ayrılma niyetini artırabileceği literatürdeki bulgularla desteklenmektedir.

Sonuç olarak, Peter İlkesi çerçevesinde “yetmezlik düzeyine” ulaşan yöneticilerin görevde kalması, örgütler için çok katmanlı ve zincirleme olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu durumun temel ve doğrudan sonucu, karar alma süreçlerinin zayıflaması ve yönetici kalitesindeki düşüşle bağlantılı olarak ortaya çıkan performans ve verimlilik kaybıdır. Simülasyon çalışmaları, yetkinliğe dayanmayan terfilerin zamanla birikerek bu kaybı sistematik hale getirdiğini göstermektedir. Daha da önemlisi, bu olumsuzluklar bireysel düzeyde yayılarak çalışanların moral, iş tatmini ve örgütsel adalet algıları üzerinde yıkıcı etkiler bırakmakta; adaletsizlik ve güvensizlik hissi yaratmaktadır. Nihayetinde, literatürle uyumlu olarak, nitelikli çalışanlar da dahil olmak üzere, çalışanların işten ayrılma niyetini ve fiili devir oranlarını artıran kritik bir faktör haline gelmektedir. Dolayısıyla, yetersiz yöneticilerin varlığı, sadece anlık bir operasyonel sorun değil, örgütün uzun vadeli verimliliğini, yetenek havuzunu ve rekabet gücünü aşındıran yapısal bir risktir.

4. Peter İlkesinin Sektörel Geçerliliği

Peter İlkesi, çalışanların mevcut başarılarına dayalı terfilerle, sonunda yetkinliklerini aşan pozisyonlara yükselebileceğini savunur. Bu dinamik, hemen hemen tüm sektörlerde gözlemlenebilen yaygın bir olgudur.

Kamu sektörü bu ilkenin en klasik ve görünür şekilde gözlemlendiği alanlar arasında yer almaktadır. Çünkü kamu sektöründe terfiler daha çok kıdeme dayalı siyasi atamalar şeklinde karşımıza çıkarken, performans değerlendirmeleri de zayıf şekilde yapılmaktadır. Mühendis, gibi teknik uzmanlığa sahip çalışanlar sosyal ve liderlik becerisi gerektiren insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler yöneticiliği gibi pozisyonlara terfi ettirilebilmektedirler. Bu terfi sonucunda terfi eden teknik uzmanlığa sahip çalışan yeni pozisyonunun yönetsel beceri gerektirmesi nedeniyle yetmezlik düzeyine ulaşabilmektedir. Kamu kurumlarında performans değerlendirme sistemleri özel sektöre göre daha yetersiz olduğu için Peter İlkesi'nin etkisini daha da artırmaktadır. Pluchino vd. (2010) simülasyon çalışmasında özellikle teknik başarıya dayalı terfinin örgütsel performansı düşürdüğünü vurgulamıştır.

Bilgi teknolojileri ve yazılım sektörü teknik becerilere en çok ihtiyaç duyulan sektörlerden birdir. Üst düzey bir yazılımcı takım lideri ya da proje yönetici olarak terfi ettirilirse yine yönetsel becerileri yetersiz kalabilir ve projelerde hata oranının artması projenin zamanında tamamlanmaması ve çalışanlarda motivasyon kaybı gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir.

Eğitim sektöründe de durum benzerdir. Öğrenci memnuniyeti ve eğitim-öğretim performansı ile değerlendirilen başarılı bir öğretmen başka yetkinlikler gerektiren okul müdür yardımcılığı ya da okul müdürü pozisyonunda yetmezlik düzeyine ulaşabilmektedir.

Sağlık sektöründe olağanüstü yetenekli bir cerrahıtan başarılı bir başhekim, akademide başarılı bir akademisyenden başarılı bir dekan, başarılı bir finansal müşteri temsilcisinden başarılı bir şube müdürü çıkmayabilir. Yönetsel pozisyonlar yönetim ve liderlik becerisi gerektirir. Alanlarında başarılı olan kişiler terfileri sonucu başarısız yöneticilere dönüşebilirler.

5. Peter İlkesi ile Mücadele

Peter İlkesi, çalışanların başarılı oldukları görevlerde terfi ettikçe, sonunda yetmezlik seviyesine ulaşacağını ifade etmektedir. Bu durum yukarıda da ifade edildiği üzere örgütsel ve bireysel bağlamda pek çok olumsuz çıktıya neden olabileceği düşünülmektedir. Peki bu durumun herhangi bir çözümünü yok mudur? Bu soruya farklı araştırmacılar tarafından çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur.

En yaygın çözüm önerisi Lazear (2004) tarafından ortaya atılmıştır. Lazear terfi kriterlerinin yeniden tanımlanmasının Peter İlkesi'nin olumsuz sonuçlarıyla mücadele etmede faydalı olacağını ifade etmektedir. Peter ilkesi'ne göre başarılı insanlar terfi ettrilir. Bu terfiden sonra bazı kişiler yeni pozisyonunda başarılı olamazlar. Peter İlkesini istatistiksel olarak açıklayan Lazear, terfi sonrası performans düşüşünü ortalamaya dönüş mekanizmasıyla ilişkilendirmektedir. Örneğin bir satış elemanının haftalık ürün satış sayısı ortalama 100 üründür. Ancak bir haftada ani bir yükselişle bu sayı 200 ürüne fırlamıştır. Genellikle terfiler çalışanın performansının en yüksek olduğu aşama baz alınarak yapılır. Yani çalışan 200 birim satış yapması sonucu terfi ettirilir. Halbuki satış elemanın performansın 100 birimi kişinin gerçek performansını 100 birimi ise o haftanın şans faktörünün sonucudur. Terfi sonrası bu şans faktörü ortadan kalktığı için satış elemanın performansı yine 100 birime döner. Ve çalışan sanki başarısız olmuş gibi algılanır. Oysa çalışanın gerçek performansı zaten 100 birimdir. Bu istatistiksel bir gerçektir. Lazear'a göre aşırı iyi (ya da kötü) performanslar kalıcı değildir; çünkü geçici şans bileşenleri zamanla ortalamaya geri dönmektedir. Ortalamaya dönüş terfi sistemlerinin kaçınılmaz bir yan etkisidir. Çünkü terfiler geçmişte olağanüstü performans gösteren çalışanlar arasından seçilmektedir. Bu düşüş önceden biliniyorsa terfi eşliğinin yükseltilmesi en doğru kişinin terfi ettirilmesi adına faydalı olabilir. Yine Tek bir dönem yerine daha uzun dönemleri baz alarak performans değerlendirmesinin yapılması şans faktörünün egale edilmesinde

Fayda sağlayacaktır. Yine terfi için performansa ilaveten başka kriterlerinde eklenmesi önerilmektedir.

Peter İlkesi ile mücadele etmek için terfi sistemlerini yeniden tasarlamak etkili bir yöntem olabilir. Terfi denince genellikle akla dikey terfi gelir. Dikey terfi, çalışanın mevcut pozisyonundan bir üst pozisyona geçmesi anlamına gelir ve çoğunlukla sorumluluk, yetki ve maaş artışı içerir (Geylan & Tonus, 2013). Peter İlkesi kapsamında bahsedilen terfi de dikey terfidir. Çalışanlarda dikey terfinin yanında yatay terfi mekanizmasının yaygınlaştırılması, yöneticiliğe yükseltilecek çalışanların yeterlilik sınırına ulaşmasını önleyebilir. Yatay terfi, çalışanın pozisyon olarak aynı seviyede kaldığı; ancak yeni sorumluluklar ve ek görevler alarak beceri ve deneyimini genişlettiği bir terfi şeklidir (Geylan & Tonus, 2013). Bu sayede Peter İlkesi'nin olumsuz etkileri azaltılır ve çalışan kendi uzmanlık alanında veya yakın bir alanda kalır; böylece verimlilik sorunu önlenmiş olur.

Terfi eden yöneticiyi yetmezlik seviyesinden koruyacağı düşünülen bir diğer görüş mentorluk ve koçluk desteğidir. Mentorluk ve koçluk desteği sayesinde yeni yöneticinin eksik becerilere hızlı bir şekilde kavuşabileceği literatürde ifade edilmektedir. Örneğin Forbes Koçlar Kurulu üyesi Carrie-Ann Barrow (2023) yazısında, Peter İlkesi 'ne karşı mentorluk, eğitim ve koçluk sağlanmasının, çalışanların terfi sonrası başarı şansını artırdığı ifade edilmektedir. Yine liderlik profesyonel gelişim konularında içerik üreten Deliberate Development (2025) yöneticilerin terfi ettikleri görevlerde hazırlıksız yakalanmamaları için mentorluk ve koçluk desteğinin önemine vurgu yapmaktadır.

Peter İlkesi'nin olumsuz etkilerini azaltmak için tek bir çözüm yeterli değildir; Terfi sistemlerinin yeniden tasarlanması, yatay terfi imkanlarının sağlanması ve performans değerlendirmelerinin uzun dönemli verilere dayandırılması, çalışanların yetkinlik sınırına ulaşmasını önleyebilir. Buna ek olarak, mentorluk ve koçluk desteği, terfi sonrası yeni sorumluluklarla başa çıkmada kritik bir rol oynar ve yöneticilerin eksik becerilerini hızlı bir şekilde geliştirmelerini sağlar. Böylece hem bireysel hem de örgütsel performans korunmuş olur ve Peter İlkesi'nin olumsuz sonuçları minimize edilebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Peter İlkesi, çalışanların mevcut görevlerinde başarılı olsalar bile, farklı yetkinlikler gerektiren pozisyonlara terfi ettiklerinde yetersizlik seviyesine ulaşabileceklerini iddia eden bir teoridir. Bu durum, yalnızca bireysel performans kaybına değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde zincirleme olumsuz etkilere yol açmaktadır; karar alma süreçlerinin zayıflaması, yönetici kalitesinde düşüş, çalışan moralinde azalma ve iş tatmini ile bağlılığın olumsuz etkilenmesi bu sonuçlardan sadece birkaçıdır.

Peter İlkesi'nin yalnızca yanlış terfi kararlarının değil, örgütsel hiyerarşik yapılar, rol farklılıkları, asimetrik bilgi, öğrenilebilirlik yanılgısı ve motivasyon dengesi gibi birbirine bağlı örgütsel faktörler ile bireysel faktörlerin bir araya gelmesinden kaynaklandığını göstermektedir. Aynı zamanda çalışanların aşırı

özgüveni ve sosyal karşılaştırma eğilimleri, hazır olmadıkları pozisyonlara yönelmelerine neden olarak ilkenin gerçekleşmesini pekiştirmektedir.

Peter İlkesi 'ne karşı geliştirilen çözüm önerileri, tek bir yöntemle sınırlı olmayıp çok boyutlu bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bunlar arasında terfi sistemlerinin yeniden tasarlanması, yatay terfi mekanizmalarının yaygınlaştırılması ve performans değerlendirmelerinin daha uzun dönemli verilere dayandırılması yer almaktadır. Ayrıca mentorluk ve koçluk desteği, terfi sonrası çalışanların yeni sorumlulukları etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için kritik öneme sahiptir ve eksik becerilerin hızlı bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu bütüncül yaklaşım, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde verimliliği artırırken, çalışanların yetkinlik sınırlarını aşmalarını engelleyerek Peter İlkesi'nin olumsuz etkilerini minimize eder.

Sonuç olarak, Peter İlkesi yalnızca Weber'in bürokrasi kuramına eleştiri değil, aynı zamanda modern örgütlerin terfi politikalarını yeniden değerlendirmeleri ve çalışan gelişimini stratejik bir şekilde desteklemeleri için önemli bir uyarı niteliği taşımaktadır. Etkili terfi politikaları, doğru zamanlanmış yatay ve dikey terfi fırsatları, performansın uzun dönemli analizi ve mentorluk-koçluk programlarının uygulanması, örgütlerin hem verimliliğini hem de çalışan bağlılığını sürdürülebilir şekilde artırmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda Peter İlkesi, yalnızca çalışanları değil, aynı zamanda örgütsel yapıları ve insan kaynakları uygulamalarını yeniden düşünmeye zorlayan önemli bir teorik ve pratik çerçeve sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Akerlof, G. A. (1978). *The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism*. In *Uncertainty in economics* (pp. 235–251). Academic Press.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Barrow, C.-A. (2023, July 3). Avoid promoting to failure: Navigating the Peter Principle. Forbes Coaches Council. Erişim Adresi: https://www.forbes.com/councils/forbes_coaches_council/2023/07/03/avoid-promoting-to-failure-navigating-the-peter-principle, Erişim Tarihi: 10.12.2025

Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2019). Promotions and the Peter Principle. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 2085–2134. <https://doi.org/10.1093/qje/qjz022>

Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2010). The effect of firm compensation structures on the mobility and entrepreneurship of extreme performers. *Business*, 920(October), 1–43.

Deliberate Development. (2025, July 22). Mentoring through the Peter Principle: Helping new leaders rise, not stall. Erişim Adresi: <https://deliberatedevelopment.org/2025/07/22/mentoring-through-the-peter-principle-helping-new-leaders-rise-not-stall>, Erişim Tarihi: 10.12.2025

Fairburn, J. A., & Malcomson, J. M. (2001). Performance, promotion, and the Peter Principle. *The Review of Economic Studies*, 68(1), 45–66. <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00159>

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>

Geylan, R., & Tonus, H. Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (E-ISBN 978-975-06-3064-4). Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Herman, H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763–776. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>

Kane, J. (1970). Dynamics of the Peter Principle. *Management Science*, 16(12), B800. <https://doi.org/10.1287/mnsc.16.12.B800>

Lazear, E. P. (2001). *The Peter Principle: Promotions and declining productivity*. NBER Working Paper No. 8094.

Lazear, E. P. (2004). The Peter Principle: A theory of decline. *Journal of political economy*, 112(S1), S141-S163. <https://doi.org/10.1086/379943>

Lazear, E. (2008). *Personnel economics*. In *the new palgrave dictionary of economics* (pp. 1-7). Palgrave Macmillan, London.

Lopes, T., Soares, A., & Palma-Moreira, A. (2025). Toxic leadership and turnover intentions: Emotional intelligence as a moderator of this relationship. *Administrative Sciences*, 15(1), 26. <https://doi.org/10.3390/admsci15010026>

Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The Peter Principle* London: Souvenir Press.

Peter, L. J. (1979). *Peter's people and their marvelous ideas*. Morrow.

Pluchino, A., Rapisarda, A., & Garofalo, C. (2010). The Peter Principle revisited: A computational study. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 389(3), 467-472.

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 173-220). Academic Press.

Tse, H. H. M., Huang, X., & Lam, W. (2014). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective, *Corrigendum. The Leadership Quarterly*, 25(3), 628-629. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.010>

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.



ÖRGÜTLERDE KURUMSALLAŞMA: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, SÜREÇLER VE BOYUTLAR

“ ”

Turhan MOÇ¹

Yunus ZENGİN²

Nurana SAFAROVA³

1 Doç. Dr. ; İğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, turhan.moc@igdir.edu.tr., ORCID No: 0000-0001-9639-2974

2 Prof. Dr., Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, yunuszengin@kafkas.edu.tr., ORCID No: 0000-0001-8381-6918.

3 Yüksek Lisans Öğrencisi, İğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nuranasafarova644@gmail.com., ORCID No: 0009-0009-3114-3913

GİRİŞ

Günümüz rekabetçi ve belirsizliklerle dolu iş ortamında işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri, yalnızca kısa vadeli performans göstergeleriyle değil; aynı zamanda güçlü, istikrarlı ve meşru bir örgütsel yapıya sahip olmalarıyla mümkün hâle gelmiştir. Bu bağlamda kurumsallaşma, işletmelerin kişilere bağımlı yapıdan uzaklaşarak sistem, kural ve değerlere dayalı bir yönetim anlayışı geliştirmelerini ifade eden temel bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler ve artan rekabet baskısı, örgütleri daha şeffaf, hesap verebilir ve profesyonel yapılara yönlendirmektedir.

Kurumsallaşma, yalnızca biçimsel kuralların oluşturulmasını değil; aynı zamanda örgütsel değerlerin, normların ve davranış kalıplarının zaman içerisinde yerleşmesini kapsayan çok boyutlu bir süreçtir. Bu süreç, örgütlerin çevreleriyle uyum sağlamalarını, meşruiyet kazanmalarını ve uzun vadede varlıklarını sürdürebilmelerini mümkün kılmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerin, değişen çevresel koşullara daha etkin uyum sağladıkları, riskleri daha iyi yönettikleri ve paydaş güvenini güçlendirdikleri literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır.

Bu çalışma, kurumsallaşma kavramını örgütsel kuramlar çerçevesinde ele alarak; kurumsallaşmanın nedenlerini, süreçlerini, olumlu ve olumsuz yönlerini, temel yaklaşımlarını ve boyutlarını bütüncül bir bakış açısıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada ayrıca kurumsallaşmanın işletmeler açısından stratejik önemi vurgulanmakta ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmedeki rolü tartışılmaktadır. Bu yönüyle çalışma, hem akademik literatüre katkı sunmayı hem de uygulayıcılara yol gösterici bir çerçeve oluşturmayı hedeflemektedir.

1. Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı

Ulusal ve uluslararası literatürde kurumsallaşma hakkında farklı bakış açıları bulunmaktadır. Türk literatüründe, kurumsallaşma ve kurumsal kültür ve kurumsal yönetim gibi bazı diğer kavramlar birçok kaynaktan eşanlamlı olarak kullanılmaktadır (Ulukan 2005). Örneğin, Özkara (1999) “kurumsal kültürün” ortak inanç ve değerler tarafından yaratıldığını ve bir işletmenin bu sistem ve kurallar çerçevesinde yönetilmesinin kurumsallaşma olduğunu belirtmektedir.

Uluslararası literatürde, özellikle örgütsel sosyolojide, kurum sadece iş örgütlerini ifade etmez; evlilik, aile, el sıkışma da kurumlar olarak kabul edilir (Ulukan 2005). Bu terimde kurum, belirli bir düzeye veya karaktere ulaşan bir sosyal sistem veya modeldir (Jepperson 1999). Kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların topluluklarda nasıl standart hale geldiğini veya

kurallar gibi bir rol kazandığını araştırır (DiMaggio ve Powell 1991). Örneğin, bir şirkette personelin selamlaşma ve konuşma tarzları, ödül ve ceza yöntemleri, karar verme tarzları, müşterilerle diyalog kurma tarzları ve olası eylem ve davranışlar kurumsallaşabilir. Buradaki kritik nokta, eylem ve davranışların tekrarlanarak alışkanlık haline gelmesidir. Ancak, kurumsallaşmış eylem ve davranışlar olumlu olarak kabul edilmemelidir; rüşvet, yalan ve muhasebe sahtekarlıkları da kurumsallaşabilir (Ulukan 2005).

Kurumsallaşma, organizasyonların yönetimi için karmaşık ancak hayati bir konudur. Uygun ve arkadaşları (2015), kurumsallaşmanın kuruluşların başarısında stratejik bir role sahip olduğunu ve onları daha istikrarlı ve sağlam hale getirdiğini ve kurumsallaşmayı, bir örgütün süreçlerinden yönetimine kadar, misyonu, değerleri, vizyonu ve ilkeleriyle uyumlu hedef ve amaçlara göre sistematikleştirilmesi olarak tanımlamaktadırlar.

Kurumsallaşma, bir örgütün, sosyal sistem veya toplumun tamamı içindeki bazı kavramların (inanç, norm, sosyal rol veya davranış biçimi) somut eyleme dönüştürülmesi sürecini ifade etmektedir (Wikipedia, 2017). Ayrıca, bir örgütün davranış kuralları, misyonu, politikaları, vizyonu ve stratejik planlarını, çalışanlarının günlük faaliyetlerine uygulanabilir eylem şablonuna dönüştüren bir süreç olarak da tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma, temel değerleri ve hedefleri örgütün kültürüne ve yapısına entegre etmeyi amaçlayan, örgütün amaçlı bir eylemidir. Selznick'e göre, kurumsallaşma, örgütsel karakterin/kimliğin oluşumu süreci olarak görülebilir.

DiMaggio ve Powell (1983) ise kurumsallaşmayı çevreye uyum sağlama aracı olarak görmektedirler. Kurumsallaşmanın, diğer başarılı rakipleri taklit ederek gerçekleştiğini ve bunun belirsizlik sorununu aşmak için yapıldığını öne sürerler. Kurumsallaşma, meşruiyet ve uyum sağlamak için çevreye uygun ve anlamlı davranışlar geliştirerek ve bunları sonraki nesillere aktararak gerçekleştirilir. Meyer ve Rowan (1977) da kurumsallaşmanın çevre ile ortak değerler geliştirerek gerçekleştiğini öne sürmektedirler. Bu araştırmacılara göre kurumsallaşmanın amacı, meşruiyet kazanmak, kaynakları artırmak ve kuruluşların hayatta kalmasını sağlamaktır.

Yukarıda bahsedilen tüm tanımlar, kurumsallaşmayı bir kuruluşun meşruiyet kazanması için bilinçli olarak uygulanması gereken bir süreç olarak açıklamaktadır. Selznick (1996) de aynı varsayımlar çerçevesinde, örgüt ile kurum arasında bir ayrım yapmaktadır. Selznick'e göre, örgütler harcanabilir, satılabilir, sözleşmeye bağlanabilir, kiralanabilir veya basitçe ortadan kaldırılabilirken, kurumlar değerlidir, vazgeçilmezdir, ortadan kaldırılmamalı, aksine korunmalıdır. Bir örgütün kuruma dönüşmesi, kurumsallaşmanın özüdür.

2. Kurumsallaşmanın Nedenleri

Organizasyonlar, yeni pazarlara girdiklerinde, hammadde gereksinimlerini değiştirdiklerinde, yeni müşteri gruplarına ürün veya hizmet sunduklarında veya düzenleyici otoritelerle ilişkilerini değiştirdiklerinde çevrelerini yeniden tanımlarlar. Ayrıca, organizasyonlar rakiplerine karşı rekabetçi eylemlerde bulunarak veya diğer organizasyonlarla ittifaklar ve işbirlikleri kurarak çevrelerini yeniden şekillendirebilirler. Özkalp ve Kirel (2001), çevresel değişimin temel itici güçlerini teknolojik gelişmeler, ekonomik krizler, sosyal eğilimler, küresel siyasi dinamikler, işgücü yapıları ve rekabet koşulları olarak tanımlamaktadır.

Kuruluşlar, temel olarak iki faktör nedeniyle kurumsallaşmayı hedefler: iç organizasyonel güçler ve iş dışı çevresel faktörler. Organizasyonel krizler, ürünlerin eskimesi, yasa ve yönetmeliklerdeki değişiklikler, işgücü özelliklerindeki değişimler ve idari otoritedeki dönüşümler gibi iç faktörler, kuruluşları yeniden yapılandırmaya ve kurumsallaşmış biçimleri benimsemeye zorlar. Kuruluşlar, mevcut ekonomik ve teknolojik ortamlara uyum sağlayarak hayatta kalma ve sürdürülebilir büyüme kapasitelerini artırır.

Daha önce belirtildiği gibi, kuruluşlar yapılarını değiştirerek çevresel baskılara yanıt vermek zorundadır. Bu süreçte kuruluşlar, çevresel koşulları yeniden tanımlayarak, belirli çevresel birimlere yanıt vererek veya seçilmiş dış aktörlerle işbirliği yaparak çevrelerini etkileyebilirler.

Küreselleşme: Küreselleşme, artan uluslararası rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler, küresel ekonomiyi önemli ölçüde dönüştürmüştür. Küreselleşme, genellikle farklı ulusal pazarların tek bir küresel pazara entegrasyonu olarak tanımlanır. Ekonomik ve teknolojik değişiklikler küreselleşmeyi teşvik ederken, küreselleşme de küresel düzeyde rekabeti yoğunlaştırmaktadır. Güçlü küresel rakiplerin bulunduğu bir ortamda hayatta kalmak ve rekabet gücünü korumak için, kuruluşlar yapısal uyum ve stratejik uyum sağlamaya olanak tanıyan kurumsallaşma süreçlerinden geçmelidir (Ersühel, 2012).

Sosyal Faktörler: Sosyal çevre faktörleri arasında nüfus yoğunluğu, halk sağlığı koşulları, nüfusun fiziksel ve psikolojik özellikleri, eğitim düzeyleri, iş çeşitliliği oranları, uzmanlık dereceleri ve kültürel özellikler sayılabilir. Kentleşme ve kırsal kesimden kente göç gibi süreçler, kent nüfusunun artmasına yol açmış, bu da işgücü yapısını yeniden şekillendirmiş ve yeni sosyal zorluklar yaratmıştır. Hızlı kentleşme, genellikle daha yüksek eğitim düzeyine sahip daha genç bir işgücüyle sonuçlanır (Boons, 2000).

Yasal Faktörler: Yasal çevre, yasalar, yönetmelikler, direktifler ve tüzüklerdeki değişikliklerle gelişir. Asgari ücret politikaları, fiyat kontrolleri, organizasyonel konum kararları, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam koşulları, çevre sağlığı ve işgücü düzenlemeleri ile ilgili

hükümet müdahaleleri, ekonomik faaliyetleri giderek daha fazla etkilemektedir. Bu düzenleyici değişiklikler, organizasyonları yasal gerekliliklere uymak ve operasyonel sürekliliği sağlamak için kurumsallaşmış yapılar benimsemeye zorlamaktadır (Ersühel, 2012).

Ekonomik Faktörler: Enflasyon ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar gibi makroekonomik koşullar, organizasyonel yapıları ve karar alma süreçlerini önemli ölçüde etkiler. Ayrıca, pazarların tekelci veya oligopolistik yapıya dönüşmesi, organizasyonlar içinde yapısal değişiklikleri gerektirir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren organizasyonlar, yapılarını ve stratejilerini hem yerel ekonomik koşullarla hem de uluslararası ekonomik dinamiklerle uyumlu hale getirmelidir (Ersühel, 2012).

Sosyo-Kültürel Faktörler: Kültürel, ekolojik, demografik, dini, eğitimsel ve etnik faktörler bireylerin yaşam tarzlarını, tutumlarını, değerlerini, inançlarını ve davranışlarını şekillendirir. Bu sosyo-kültürel koşullar, üretim süreçlerini, tüketim alışkanlıklarını ve ürün tercihlerini etkileyerek iş uygulamalarını da etkiler. Organizasyonlar ulusal sınırların ötesine genişleyip çok uluslu bağlamlarda faaliyet gösterdikçe, çeşitli kültürel ve sosyal ortamlara uyum sağlamak zorundadırlar. Sonuç olarak, organizasyonel yapılar çok uluslu operasyonların taleplerini karşılamak için yeniden tasarlanmalıdır (Ersühel, 2012).

Teknolojik Gelişmeler: Bilimsel araştırma, bilgi üretimi, bilginin teknolojiye dönüştürülmesi ve teknoloji transferinin kapsamı, örgütsel faaliyetleri önemli ölçüde etkilemektedir. Teknolojik değişiklikler, hem işin doğasını hem de örgütsel yapıları değiştirmektedir. Örneğin, otomasyon teknolojileri, daha önce çok sayıda çalışan tarafından gerçekleştirilen görevlerin tek bir kişi tarafından tamamlanmasını sağlarken, aynı zamanda hem imalat hem de hizmet sektörlerinde maliyetleri düşürmektedir. Ayrıca, teknolojik gelişmeler bilgi yaratma ve inovasyonda insan sermayesinin önemini vurgulamıştır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, organizasyonlar içinde bilginin hızlı yayılmasını kolaylaştırarak çalışanların sorunları daha hızlı tespit etmelerini, taleplere daha verimli yanıt vermelerini ve rakiplere kıyasla müşterilerle daha güçlü ilişkiler kurmalarını sağlar. Bu nedenle, organizasyonlar kurumsallaşmanın önemli bir bileşeni olarak teknolojik adaptasyona öncelik vermelidir (Ersühel, 2012).

3. Kurumsallaşmanın Olumlu Yönleri

Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık: Kurumsallaşma süreciyle birlikte işletmelerde tüm faaliyetler belirli standartlar çerçevesinde yürütülmektedir. Bu durum, işletme süreçlerinin izlenebilir ve şeffaf olmasını sağlamaktadır. İş süreçlerinin belirli bir düzen içerisinde ilerlemesi, operasyonel düzeyde ortaya çıkabilecek hata olasılıklarını azaltmakta ve hizmet sunum hızını artırmaktadır. Hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda işletme bünyesinde faaliyet gösteren

bireyler, gerçekleştirdikleri tüm işlemlerden sorumlu hâle gelmektedir. Bu yapı sayesinde izlenebilir ve hesap verebilir bir örgütsel sistem oluşturulmaktadır.

Faaliyetlerin hesap verebilir olması, şeffaflığın güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Şeffaf ve hesap verebilir işletmeler, paydaşlar tarafından daha güvenilir olarak algılanmakta ve işletme faaliyetleri kolaylıkla takip edilebilmektedir. Şeffaflık, işletme içerisinde etik değerlerin ön plana çıkmasını sağlayarak usulsüzlüklerin önlenmesine katkı sunmaktadır. Finansal açıdan ise şeffaf ve hesap verebilir yapı, hataların azaltılmasına ve tüm paydaşların haklarının korunmasına olanak tanımaktadır (Champy & Hammer, 2014; Davenport & Short, 1990).

Tutarlı Yapı: Kurumsallaşmanın önemli faydalarından biri tutarlılıktır. İşletmede tutarlı bir yapının hâkim olması, tüm faaliyet ve uygulamaların istikrarlı bir biçimde yürütülmesini sağlamaktadır. Belirlenen politika ve prosedürlerin tutarlılığı arttıkça işletmenin güvenilirliği ve istikrarı da güçlenmektedir. Çalışanlar açısından tutarlı bir yapı, motivasyon ve verimlilik artışını beraberinde getirmektedir.

İşletme paydaşları, tutarlılık sayesinde daha öngörülebilir kararlar alabilmekte; güven ortamının güçlenmesiyle birlikte belirsizlikler azalmaktadır. Bu durum, uzun vadeli faaliyetlerin sürdürülebilmesi açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Argote & Miron-Spektor, 2011; Thornton & Ocasio, 1999).

Verimlilik Artışı: Kurumsallaşmış işletmeler, tüm süreçlerini belirli standartlar doğrultusunda yürütmektedir. Standartlaşma, işletmeleri kişilere bağımlı olmaktan kurtararak sistem temelli bir yapıya dönüştürmektedir. Bu sayede süreçlerde görev alan bireyler değişse dahi işletme faaliyetleri kesintiye uğramamaktadır. Süreçlerin açık ve net biçimde tanımlanmış olması, çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı oluşturmakta; bu durum motivasyon ve verimlilik artışına katkı sağlamaktadır.

Ayrıca süreçlerin standartlaştırılması, kaynak kullanımını optimize ederek israfın önlenmesine yardımcı olmaktadır. Rekabet avantajı elde edebilmek açısından verimlilik artışı kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Süreçlerin netliği sayesinde zaman kayıplarının da önüne geçilmektedir (Dacin vd., 2002; Muenstermann vd., 2010).

Kurumsal Kültürün Oluşması: Kurumsallaşma, işletmelerin güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak kurumsal kimlik kazanmalarını sağlamaktadır. Kurumsallaşma süreciyle birlikte işletmeler misyon ve vizyonlarını belirlemekte; bu unsurlar doğrultusunda örgütsel değerler günlük faaliyetlere entegre edilmektedir. Böylece işletmenin stratejik hedefleri ve temel ilkeleri yazılı hâle getirmekte, çalışanların bu norm ve değerleri benimsemesi kolaylaşmaktadır.

Ortak değerlerin güçlenmesiyle birlikte çalışanlar süreçlere daha hızlı ve etkin bir biçimde uyum sağlamaktadır (Ntongho, 2016; Vural & Bat, 2013). Kurumsal kimliğin oluşturulması, hem iç hem de dış paydaşların algıları açısından büyük önem taşımaktadır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin kendilerini doğru şekilde konumlandırmaları kritik hâle gelmiştir.

Kurumsal kimliğin temelini oluşturan misyon, vizyon ve değerler, güçlü bir kurum kültürü aracılığıyla işletme faaliyetlerinde tutarlılık ve şeffaflık sağlamaktadır. Çalışan davranışlarının belirli standartlara bağlı olması, örgütsel rollerin daha net biçimde tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Oturmuş bir kurum kültürü, çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirmekte ve işletmenin rekabet avantajı elde etmesine katkı sunmaktadır (Şişli & Köse, 2015; Tsai & Ghoshal, 1998).

Risk Yönetimi ve Esnek Yapı: Sürekli değişen çevresel koşullar, işletmelerin uzun vadeli başarı elde etmelerini zorlaştırmaktadır. Sürdürülebilir bir yapı oluşturabilmek için risklerin minimize edilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma süreciyle birlikte süreçlerin standartlaştırılması, etkin bir risk yönetimi için temel bir unsur hâline gelmektedir. Belirlenmiş süreçler ve kontrol mekanizmaları sayesinde olası riskler önceden tespit edilerek önlenabilmektedir.

Kurumsal işletmelerde düzenli olarak gerçekleştirilen risk değerlendirme faaliyetleri, işletmenin dikkat etmesi gereken kritik alanları ortaya koymakta ve risklerin oluşmadan önce kontrol altına alınmasını sağlamaktadır (Akçakanat, 2012; Usman & Kaygusuz, 2019).

Öte yandan, gelişen teknolojiyle birlikte iç ve dış çevreye hızlı ve esnek şekilde uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır. Standartlaşma olumlu olmakla birlikte aşırı biçimsellik esnekliğin azalmasına yol açabilmektedir. Etkili bir kurumsal yapı, standartlaşma ile esnekliği dengeli biçimde bir arada bulundurmalıdır. Esneklik, özellikle kriz dönemlerinde hızlı ve yenilikçi çözümler üretilmesini mümkün kılmakta; bu denge uzun vadeli sürdürülebilirliği desteklemektedir (Erdil vd., 2010; Schreyögg & Sydow, 2010).

Rekabet Avantajı Elde Etme: Günümüz piyasa koşullarında işletmeler açısından en önemli hedeflerden biri rekabet avantajı elde etmektir. Sürdürülebilir başarı için işletmelerin bulundukları pazarda güçlü bir konumda yer almaları gerekmektedir. Kurumsallaşma sayesinde işletmeler sistematik bir yapıya kavuşmakta; bu yapı normlar, kurallar ve prosedürler aracılığıyla rekabet avantajı yaratmaktadır.

Rekabet avantajı elde eden işletmeler, rakiplerine kıyasla daha yüksek performans sergilemekte; bu durum müşteriler ve yatırımcılar gibi paydaşlar açısından önemli bir tercih nedeni oluşturmaktadır (Schein, 1989; Usman & Kaygusuz, 2019).

Rekabet avantajı yalnızca operasyonel verimlilikle sınırlı olmayıp marka imajı ve paydaş algılarıyla da yakından ilişkilidir. Güçlü bir kurumsal kimlik, işletmenin pazardaki konumunu güçlendirmekte ve marka değerini artırmaktadır. Bu sayede işletmeler fiyatlandırma ve pazarlama stratejilerinde liderlik rolü üstlenebilmektedir. Uzun vadeli sürdürülebilir başarı açısından kurumsallaşma kritik bir unsur olmakla birlikte, süreçlerin birbiriyle bütünlüklü olduğu unutulmamalıdır (Akçakanat, 2012; Kotter & Heskett, 1992).

4. Kurumsallaşmanın Olumsuz Yönleri

Kurumsallaşma, işletmelerin sistematik ve profesyonel bir yapıya kavuşmasını sağlamakla birlikte, bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir.

Bürokratik Katılık: Kurumsallaşma süreciyle birlikte işletmeler belirli bir standart yapıya ulaşmakta ve bu yapı zamanla bürokratik bir nitelik kazanmaktadır. Politika ve prosedürlerin artması, bürokrasinin örgüt içinde hâkim olmasına yol açabilmektedir. Temel düzeyde bürokrasi, etkin yönetim için gerekli olmakla birlikte aşırı ve kontrolsüz bürokrasi işletmenin esnekliğini azaltmakta ve orta ile uzun vadede rekabet avantajını zayıflatabilmektedir (Baykara & Baykara, 2021 Fang vd., 2012).

Hızla değişen piyasa koşullarında işletmelerin hızlı karar alabilmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak bürokratik ve hiyerarşik yapı, karar alma süreçlerini yavaşlatmakta; bu durum değişime ve yeniliklere karşı direnç oluşturabilmektedir (Adler & Borys, 1996; Burns & Stalker, 1994).

Değişime Direnç Gösterme: Kurumsallaşma sürecini tamamlayan işletmeler, aşırı biçimde iç çevreye odaklandıklarında kurumsal körlük yaşayabilmektedir. Oysa işletmeler, iç ve dış çevreleriyle sürekli etkileşim hâlinindedir. Dış çevredeki değişimleri göz ardı eden işletmeler, bu değişimleri algılamakta zorlanmaktadır. Standartlaşmış politika ve prosedürler, işletmelerin değişime uyum sağlama kapasitesini sınırlandırabilmektedir. Mevcut durumu koruma eğilimi, yeniliklere karşı direnç oluşmasına yol açabilmektedir (Fiol & Lyles, 1985; Leonard-Barton, 1992).

Yüksek Maliyet: Kurumsallaşma süreci, işletmenin profesyonel biçimde yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından kritik öneme sahip bu süreç, önemli maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Departmanlaşma, yönetim yapısındaki değişiklikler, politika ve prosedürlerin oluşturulması, danışmanlık hizmetleri ve organizasyon şemasının geliştirilmesi maliyet unsurlarını artırmaktadır. Ayrıca işletmelerin yeni teknolojik altyapılara ve kurumsal yazılımlara yatırım yapmaları gerekmekte; bu sistemlerin kurulumu ve entegrasyonu ek maliyetlere yol açmaktadır (Klein vd., 2019; Zahra, 2005).

5. Kurumsallaşma Süreci

İşletmeler açısından kurumsallaşma; kişi-örgüt uyumundan örgüt yapısının tasarlanmasına, iletişim ve etkileşim biçimlerinden kural ve prosedürlerin belirlenmesine ve uygulanmasına kadar uzanan çok boyutlu ve kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle söz konusu süreçlerin sistematik biçimde tanımlanması ve etkin bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşma süreçleri, kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıkması ve bu ihtiyacın uygulamaya geçirilmesi olmak üzere iki temel aşamada ele alınmaktadır.

Formalleşme Çalışmaları: Kurumsallaşma süreci, işletmelerde formalleşme ihtiyacının ortaya çıkmasıyla başlamaktadır. Bu sürecin başlatılmasında lider konumunda bulunan bireylerin algıları ve yaklaşımları belirleyici bir role sahiptir (Gioia & Chittipeddi, 1991). Bu doğrultuda liderlerin, kurumsallaşma sürecini doğru ve etkili biçimde yönetme sorumluluğunu üstlenmeleri gerekmektedir (Selznick, 1996). Zira bu aşamada işverenler ile çalışanlar arasında yüksek düzeyde uyum ve koordinasyonun sağlanması zorunludur (Ahmed, Capretz & Sheikh, 2007).

Bu evre, işletmelerin meşruiyet kazanma ihtiyacının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Meşruiyetin sağlanmasının temel yolu ise işletmelerin kurumsallaşmasından geçmektedir (Scott, 2014, s. 50). Bu süreçte karar alma özgürlüğünün tanımlanması, yetki ve sorumlulukların dengeli biçimde dağıtılması, kural ve prosedürlerin netleştirilmesi ve denetim mekanizmalarının adil bir şekilde yapılandırılması temel unsurlar arasında yer almaktadır (Evetts, 2011).

Ayrıca bu aşamada bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların ayrıştırılmasına yönelik çalışmaların yapılması ve yönetici ile çalışanlar arasında çift yönlü ve açık bir iletişim sisteminin kurulması kurumsallaşma sürecinin etkinliğini artıracaktır (Uzun, 2013).

İstikrar Çalışmaları: Bir işletmenin kurumsallaşma düzeyi arttıkça, karşılaşılabileceği tehdit ve fırsatlara etkili biçimde yanıt verebilme kapasitesi de artmaktadır (Lau, David & Tse, 2002). Bu nedenle kurumsallaşma sürecinin ikinci aşaması, işletmelerin istikrar sağlama amacına yönelik çalışmalarını kapsamaktadır. İşletme faaliyetlerinde yaşanan istikrarsızlığın yol açtığı olumsuzlukların giderilmesinde en etkili yol, kurumsallaşmaya yönelik adımların atılmasıdır.

Bu bağlamda işletmelerin zaman içerisinde belirli kural ve prosedürleri faaliyetlerine entegre etmeleri ve bu sayede istikrarlı bir işleyişe ulaşmaları gerekmektedir (Greenwood vd., 2008). Oluşturulan kural ve prosedürlerin etkinliğinin düzenli olarak kontrol edilmesi ve ihtiyaç duyulması hâlinde revize edilerek sistemin sürekli iyileştirilmesi, bu aşamanın temel hedefleri arasında

yer almaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma çalışmalarında işletmelerin ağırlıklı olarak prosedür ve kurallara odaklandıkları görülmektedir (DiMaggio & Powell, 2004).

Kurumsallaşma aşamalarında ilk olarak kural ve prosedürlerin açık ve net biçimde tanımlandığı bir “ortaya çıkma evresi” söz konusudur. Bu evreyi, belirlenen kural ve prosedürlerin rutin hâle gelmesi ve çalışanlar tarafından benimsenerek uygulanması izlemektedir. Scherer ve Palazzo’ya (2011) göre bu aşamada paydaşların kurumsallaşma sürecine aktif biçimde dâhil edilmesi büyük önem taşımaktadır (Scherer & Palazzo, 2011).

Kontrol, Geri Bildirim ve Dönüşüm Çalışmaları: Kurumsallaşma sürecinin bu evresi, mevcut yöntem, kural ve prosedürlerin yenilikçi bir bakış açısıyla gözden geçirilerek dönüştürülmesini içermektedir. Bu sayede etkinliğini yitirmiş uygulamalar terk edilmekte, yerine daha işlevsel ve etkili yöntemler işletme bünyesine kazandırılmaktadır. Bu aşama, yeni kural ve prosedürlerin hayata geçirildiği ve çalışanlar tarafından benimsendiği bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Başarılı bir dönüşümle birlikte kurumsallaşma süreci önemli ölçüde tamamlanmış olmaktadır.

Bu kapsamda işletmelerin, hem iç hem de dış çevreye ilişkin kaynak ve yetkinliklerini değerlendirmek amacıyla kapsamlı bir durum analizi yapmaları gerekmektedir (Güngör Ak, 2010). Bu evrede temel amaç, örgütsel yapı ve işlevlerin kontrol altına alınmasıdır. Söz konusu kontrol mekanizmaları, işletmelerin kurumsal sürekliliğinin sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir (Baran, 2001).

6. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Örgütsel kurumsallaşmanın iki ana yaklaşımı vardır: rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı “eski” kurumsallaşma olarak bilinirken, “yeni” kurumsallaşma kurumsallaşma analizi yaklaşımını ifade eder. İki yaklaşım farklı dönemlerde ortaya çıkmış olsa da, aralarında bazı benzerlikler vardır.

Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı: Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, kişileri göz ardı etmesi ve örgütsel yapının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu belirtmesi bakımından klasik yönetim teorilerine benzer. Bu yaklaşım “eski” kurumsallaşma olarak bilinir. Biçimsel örgütsel yapı ve rasyonellik birbirine bağlıdır. Bu yapı, çevresel koşulların değişmediğini iddia eder (Karpuzoğlu 2003). Bunun yanı sıra, biçimsel yapı sosyal ilişkilerle ilgilenmeyi engeller (Şanal 2011). Bu yaklaşıma göre, örgütsel kurallar ve yasal faktörler kurumsallaşma düzeyinin belirleyicileridir.

Bu yaklaşımda, kurumsallaşma, yapısal kuralları dikkate alan ve yalnızca

kurumun teorik sorunlarıyla ilgilenen rasyonel bir bakış açısıyla ele alınır (Sundu, 2013). Bir organizasyondaki departmanların işlevleri, organizasyonlar arası değişim ve bu değişimin nedenleri, rasyonel kurumsal yaklaşımın ilgi alanlarıdır (Holm, 1995).

Holm'un (1995) çalışmasında, rasyonel bakış açısının, kurumların önceden tanımlanmış sorunlara etkili çözümler sunduğu görüşüne sahip olduğu belirtilmiştir. Konu olarak "şirketler" yerine "kurumları" kullanmayı tercih etmiş ve kurumların, varoluş nedenleri olan görevler bağlamında anlaşılabilir araçlar olduğunu iddia etmiştir.

Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı: Kurumsallaşma analizi yaklaşımı, "yeni" kurumsallaşma olarak adlandırılır ve yalnızca organizasyonlar arası sorunları değil, aynı zamanda çevresel faktörleri de ele alır. Kurumsallaşma, yeni kurumsallaşma süreciyle yeni bir boyut kazanmıştır. Şirketler daha karmaşık bir yapıya dahil edilmiş ve sürdürülebilirlik, dış faktörlerden kaynaklanan belirsizliğin azalması ve örgütsel yaratıcılığın artması gibi günümüz kurumsallaşmasının yönlerine sahip olmaya başlamıştır. Çevresel değişime uygun bir organizasyonel yapı oluşturmak için hedef belirleme, problem çözme, uygun personel seçimi, yönetsel kararlar, organizasyonel misyon ve vizyon, detaylı formlar, yasallık ve sermaye getirisi gibi konulara odaklanmaktadır (Sundu, 2013). Ayrıca, organizasyonel etkileşim, adaptasyon, iş stratejileri, gelecek tahminleri ve süreçler gibi organizasyonel faktörlere de vurgu yapılmaktadır (Selznick, 1996). Bu yön, kurumsallaşma analizi yaklaşımının makro düzeyiyle ilgilidir. Buna ek olarak, şirketler hem organizasyonel hem de bireysel hedefleri dikkate almayı ve bunların gayriresmiyetini kabul etmeyi sağlayan sosyal varlıklar olarak görülmektedir (Meyer & Rowan, 1977).

Organizasyon kültürü, yeni kurumsallaşmanın bir diğer önemli yönüdür (Karpuzoğlu 1999). Bu yaklaşımda, çalışanların değerleri, inançları ve tutumlarının yanı sıra organizasyonun teknolojik yapısı, kullanılan ekipman, eğitim düzeyi ve çalışanların dili de önemlidir (Şanal 2011). Kurumsallaşma bir organizasyon kültürüdür, ancak kurumsallaşmış olarak kabul edilebilmesi için ayırt edici özelliklere sahip olması gerekir.

Holm (1995), kurumlar hakkında düşünmenin ikinci yolu olarak kurumsallaşma analizi yaklaşımının esas olarak rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının yönleriyle ilgilendiğini belirtmiştir. "Kurumların incelenmesi, normlarla yönetilen davranışın incelenmesidir" denilmiştir. Bu bakış açısında, kurumların oluştuğu ve yeniden şekillendiği süreçler göz ardı edilmiştir; bu süreçler genellikle çıkar odaklı ve oldukça politiktir. Bu durum, kurumların nasıl yaratıldığını ve nasıl değiştiğini açıklamada bir engel oluşturmaktadır. DiMaggio'ya (1988) atıfta bulunarak Holm, bu yaklaşımın savunucularının, önceki yaklaşımın savunucuları tarafından göz ardı edilen durumlara özellikle

odaklanmaması gerektiğini öne sürmüştür. Bunun yerine, çıkar odaklıdan güç odaklıya kadar her türlü davranışa odaklanmaları gerekmektedir (Holm, 1995).

7. Kurumsallaşmanın Boyutları

Kurumsallaşmanın boyutları, kuruluşların kurumsallaşmış yapı ve süreçlere ne derece ulaştığını değerlendirmek için analitik araçlar olarak işlev görebilir. Farklı çalışmalar bu boyutları çeşitli isimler veya sayılar kullanarak kavramsallaştırsa da, genellikle benzer temel unsurları vurgulamaktadırlar. Örneğin, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsallaşmış yönetimin ancak şeffaflık, sorumluluk, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik ilkeleri altında gerçekleştirilebileceğini savunmaktadır (Tefek, 2016). Benzer şekilde, literatürde bilgi, öngörü, gerçekçilik, tutarlılık, istikrar, planlama, güvenilirlik, uygunluk, esneklik ve sürdürülebilirlik gibi unsurlar kurumsallaşmanın temel bileşenleri olarak vurgulanmaktadır (Canvar Kahveci, 2007).

Bu çalışmanın kapsamında, kurumsallaşma altı temel boyut üzerinden incelenmektedir: resmileştirme, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık, özerklik ve şeffaflık.

Formalleşme: Resmileştirme, bireylerden bağımsız olarak işleyen önceden belirlenmiş yazılı kurallar, standartlar ve prosedürler aracılığıyla örgütsel süreçlerin yönetilmesini ifade etmektedir. Çalışanlar arasında görevlerin, sorumlulukların ve yetkinliklerin açıkça belirtilmesini gerektirir.

Standardizasyon, organizasyon içindeki çatışmaları en aza indirmek ve koordinasyonu artırmak için hayati bir rol oynar ve böylece firmaların çeşitli departmanları uyumlu hale getirerek yapılarını etkili bir şekilde yapılandırmalarını sağlar (Wallace, 1995).

Resmileştirme derecesi, görevlerin yerine getirilmesini düzenleyen yöntem ve ilkelerin tanımlanma derecesine karşılık gelmektedir. İşin zamanlaması ve niteliği açık ve kapsamlı bir şekilde ifade edildiğinde yüksek bir derece söz konusudur. Güçlü resmileştirmeye sahip örgütler, çevresel koşullara uyum içinde istikrar ve uzun ömürlülük elde etme eğilimindedirler (Şanal, 2011).

Formalizasyon, mesleki norm ve değerleri güçlendirdiği için çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırılabilmektedir (Wallace, 1995). Ayrıca, belirsizliği ve rol karmaşıklığını azaltılabilmektedir (Sundu, 2013). Formalize edilmiş süreçlerin doğasında bulunan netlik ve öngörülebilirlik, örgütün dış ortaklar ve müşteriler için çekiciliğini artırır, böylece müşteri portföyünün genişlemesine ve kaynak edinilmesine katkıda bulunabilir (Kimberly, 1979).

Profesyonelleşme: Profesyonelleşme, örgütlerin kabul edilebilir mesleki nitelikler belirlemesi ve yüksek kaliteli sonuçlar elde etmesi sürecidir.

Uzmanlık ve deneyim sayesinde görevlerin en az hata ile yerine getirilmesini vurgulamaktadır. Kurumsallaşmanın bir boyutu olarak profesyonelleşme, örgütün çevresel değişikliklere uyumunu kolaylaştırır, rekabet bilincini güçlendirir ve dış aktörlerle anlamlı işbirliği sağlar.

Kurumsal teoriye göre, profesyonel çalışanların varlığı profesyonelleşmeye katkıda bulunmaktadır; ancak, sadece profesyonelleri işe almak yeterli değildir (Sundu, 2013). Çalışanlar, yüksek performansı sürdürmek için profesyonel bir ortam ve iş tatmini de yaşamalıdır (Cohen & Kol, 2004). Bu nedenle, örgütler özerklik tanımalı, sürekli eğitim sağlamalı ve profesyonel gelişime elverişli bir ortam yaratmalıdırlar.

Hall (1968), profesyonellerin örgütsel yapıyı etkilediğini, örgütsel yapının ise aynı zamanda profesyonelleşme sürecini şekillendirdiğini savunmaktadır. Profesyonelleşme, görev koordinasyonunu iyileştirerek ve iş stratejilerinin anlaşılmasını güçlendirerek astların davranışlarını da geliştirebilmektedir (Tefek, 2016).

Sosyal Sorumluluk: Kurumsal çerçeve içinde sosyal sorumluluk, toplumsal refaha katkıda bulunmayı amaçlayan örgütsel yükümlülükleri ifade etmektedir. Toplumsal çıkarlarla uyumlu bir şekilde iş yapmak temel bir görev olarak kabul edilir. Modern iletişim teknolojileri, kamuoyunun denetimini yoğunlaştırarak, kuruluşların sosyal ve çevresel sorumluluklarını giderek daha fazla hesap verebilir hale getirmiştir.

Mohr, Webb ve Harris (2001), sosyal sorumluluğu, olumsuz toplumsal etkileri ortadan kaldırmak ve uzun vadeli iyileştirmeleri teşvik etmek için kuruluşların üstlendiği bir taahhüt olarak tanımlamaktadır (Şanal, 2011). Benzer şekilde, Carroll (1999) sosyal sorumluluğu, salt ekonomik faaliyetlerin ötesine geçen, toplumsal refaha ve çevrenin korunmasına katkıda bulunmak için gönüllü olarak gösterilen çaba olarak tanımlamaktadır.

Sosyal sorumluluk, hem örgüte hem de tüketiciler, müşteriler, ulusal ve yerel topluluklar ve uluslararası toplum dahil olmak üzere daha geniş paydaşlara fayda sağlayan eylemleri kapsamaktadır (Bakırtaş & Erdoğan, 2010). Örnekler arasında gönüllü yardım, hayırsever faaliyetler, destek kurumları kurma, toplumla dayanışma gösterme, saygın bir kamu imajı oluşturma, sağlık, eğitim ve çevresel sürdürülebilirlik gibi toplumsal ihtiyaçları ele alma ve toplumsal refah için stratejik planlar geliştirme sayılabilir (Şanal, 2011; Çakır, 2011).

Sosyal sorumluluğa aktif olarak katılan firmalar, olumlu bir kamu imajı oluşturarak potansiyel müşteriler arasındaki güveni güçlendirir. Sonuç olarak, sosyal sorumluluk sahibi kuruluşlar ekonomik avantajlar elde edebilir ve uzun vadeli başarıyı sürdürebilirler.

Tutarlılık: Tutarlılık, kurumsal davranış ve eylemlerdeki istikrarı ifade etmektedir. Kurumsal bir bakış açısıyla, kararların ve uygulamaların kuruluşun

stratejisi, vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirilmesi anlamına gelmektedir. Rekabetin yoğun olduğu küresel pazarlarda, kuruluşlar bu ilkeleri açıkça ifade etmeli ve bunlara uygun şekilde hareket etmelidirler. Aynı sektörde birden fazla firmanın varlığı, kuruluşların hem iç hem de dış paydaşlara verdikleri sözleri yerine getirmelerini gerektirir. Tutarlılık ayrıca, örgütsel yapı ile iş süreçleri arasında uyumluluk sağlanmasını ve çalışanların niteliklerinin kendilerine verilen görevlerle uyumlu olmasını gerektirir (Çakır, 2011).

Kurumsallaşma, tutarlı karar alma ve operasyonel süreçler gerektirir, bu da rekabet avantajı ve güvenilirliği artırabilmektedir. Tutarlı kuruluşlar, paydaşlarla duygusal ve rasyonel bağlar kurar ve bu güvenilirlik duygusu meşruiyeti artırır. Sonuç olarak, paydaşlar destekleyici katkılarda bulunur ve böylece kuruluşun performansını iyileştirirler (Apaydın, 2009).

Tutarlılık istikrarla ilişkilendirilse de, değişime direnç olarak yanlış yorumlanmamalıdır (Şanal, 2011). Örgütsel uyum genellikle gereklidir ve stratejik eylemlerin değişen koşullara uyarlanması, sonuçta tutarlılığı güçlendirmektedir.

Özerklik: Kurumsallaşmış örgütler, kurumsal kimliklerini oluşturan belirgin özellikler sergilerler (Selznick, 1996). Bu tür kuruluşlar yönetsel bağımsızlığa sahiptir ve karar alma sürecinde dış kuruluşlara bağımlı değildirler (Sundu, 2013). Özerklik, hedefleri gerçekleştirmek ve paydaşlar arasında olumlu bir imaj sürdürmek için kullanılan yöntemler aracılığıyla şekillenen kurumsal kimliği yansıtmaktadır (Şanal, 2011; Karpuzoğlu, 1999).

Yüksek düzeyde kurumsallaşmış kuruluşlar özerk yapılar sergilerken, kurumsallaşma düzeyi daha düşük olanlar diğerlerini taklit etme ve bağımlılık gösterme eğilimindedirler (Tefek, 2016). Özerklik, benzeri olmayan farklı ürünler veya hizmetler, isimler, logolar, bina tasarımı, iç mekan düzeni, çalışan davranışları, yönetim tarzı, yönetim nitelikleri ve genel hizmet felsefesi gibi çeşitli unsurları kapsamaktadır (Karpuzoğlu, 1999).

Şeffaflık: Şeffaflık, kurumsal bilgilerin doğru ve tarafsız bir şekilde iletilmesini içerir. Kamu, çalışanlar ve ortaklar dahil olmak üzere paydaşlar, zamanında ve dürüst bilgiye büyük önem verirler. Şeffaflık, kurumsal performansı artırırken güven ve sadakati de güçlendirebilmektedir (Apaydın, 2008). Ancak şeffaflık, hassas operasyonel, ticari veya finansal bilgilerin ifşa edilmesi anlamına gelmemektedir. Kuruluşlar, yalnızca paydaşlarla ilgili veya kamu yararına olan bilgileri paylaşmalıdır. Şeffaflık, hesap verebilirlikle yakından bağlantılıdır ve bu iki kavram birbirini güçlendirir ve birbirlerini tamamlamaktadır (Çakır, 2011).

SONUÇ

Kurumsallaşma, işletmelerin yalnızca bugünkü faaliyetlerini düzenleyen bir yönetim aracı değil; aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirliklerini güvence altına alan stratejik bir dönüşüm sürecidir. Bu çalışmada ele alınan kuramsal yaklaşımlar ve boyutlar, kurumsallaşmanın çok yönlü ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsallaşma süreci, örgütlerin kişilere bağımlı yapıdan uzaklaşarak sistem temelli, şeffaf, hesap verebilir ve profesyonel bir yönetime geçişini mümkün kılmaktadır.

Çalışmada kurumsallaşmanın; hesap verebilirlik, tutarlılık, verimlilik artışı, güçlü kurum kültürü, risk yönetimi ve rekabet avantajı gibi önemli kazanımlar sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte aşırı bürokratikleşme, değişime direnç ve yüksek maliyet gibi olası olumsuz yönler de kurumsallaşma sürecinin dikkatle yönetilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu durum, kurumsallaşmanın tek yönlü bir yapı değil; standartlaşma ile esnekliğin dengeli biçimde ele alınması gereken bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Kurumsallaşmanın formalizasyon, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık, özerklik ve şeffaflık gibi boyutlar üzerinden ele alınması, örgütlerin kurumsallaşma düzeylerini daha sistematik biçimde değerlendirmelerine olanak tanımaktadır. Özellikle çevresel belirsizliklerin arttığı günümüz iş dünyasında, kurumsallaşma; işletmelerin meşruiyet kazanması, paydaş güvenini artırması ve uzun vadede rekabet gücünü koruması açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, kurumsallaşma sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin hem içsel uyumlarını güçlendirmelerine hem de dış çevreyle sağlıklı ilişkiler kurmalarına katkı sağlayabilir. Örgütlerin yalnızca bugününü değil, geleceğini de yönetebilme kapasitesini belirleyen kurumsallaşma bu bağlamda, yalnızca bir tercih değil; sürdürülebilir başarı için stratejik bir zorunluluk olarak ele alınmalıdır.

REFERANSLAR

- 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>.
- Ahmed, F., Capretz, L. F. & Sheikh, S. A. (2007). "Institutionalization of software productline: an empirical investigation of key organizational factors". *Journal of Systems and Software*, 80(6): 836-849
- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi Ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci. Süleyman Demirel University The *Journal Of Visionary*, 4(7), 30-46.
- Apaydın F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience To Knowledge. *Organizastion Science*, 22(5).
- Aydın. Hall, R. H. (1968). Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, 33(1), 92-104.
- Bakırtaş H. & Erdoğan B. Z. (2010). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Üniversitesi Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1), 97-110.
- Baran, Y. (2001). *Yönetmel Açından Kurumsallaşma Düzeyi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baykara, B., & Baykara, S. (2021). The İmpact Of Agency Costs On Firm Performance: An Analysis On Bist Sme Firms. *Pressacademia*, 14(1), 28-32.
- Boons, F., (2000). *The Changing nature of Business*, Netherlands
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The Management Of Innovation*. The Management Of Innovation.
- Çakır A. (2011). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Kullanımına Sunulan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı Destek ve Teşvik Türleri ile Kurumsallaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Doctoral Thesis. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana ilim Dalı İşletme Y netimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Canvar Kahveçi, T. (2007). *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme*. Doctoral Thesis. T.C. Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü..
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Champy, James., & Hammer, Michael. (2014). *Reengineering The Corporation : A Manifesto For Business Revolution*.
- Cohen, A., & Kol, Y. (2004). Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination Among Israeli Nurses. *Journal of Managerial Psy-*

chology, 19(4), 386-405.

- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional Theory And Institutional Change: Introduction To The Special Research Forum. *Academy Of Management Journal*, 45(1), 45-57.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). *The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign*. Mit Sloan Management
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). 'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147-160.
- Dimaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). (Ed.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 1-38.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (2004). " *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*". Chapter 4, *The New Economic Sociology: A Reader*, edited by Frank Dobbin, Princeton: Princeton University Press, Chapter 4, pp. 111-134.
- Erdil, O., Kitapcı, H., & Turan, E. (2010). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına Ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 259-273.
- Ersühel, E. (2013). *The Importance Of The Effective Human Resources Management In The Process Of Institutionalization: Case Study In Turkish Security Service Sector*. Master Thesis. Institute Of Social Sciences Master Of Business Administration, Doğuş University. İstanbul.
- Evetts, J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59(4), 406-422
- Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., & Welsh, D. H. B. (2012). Family Firms' Professionalization: Institutional Theory And Resource-Based View Perspectives. İçinde Small Business Institute® Journal ©Small Business Institute® (C. 8, Sayı 2).
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy Of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Gioia, D. A. ve Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. ve Suddaby, R. (2008). *The sage handbook*. Sage Thousand Oaks
- Güngör Ak, B. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398-422.
- Jepperson, R. L., (1999). *Institutions, institutional effects, and institutionalism. The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago

Press.

- Karpuzoğlu E. (2003). *Büyüyen ve Gelisen Aile Sirketlerinde Kurumsallaşma* (2 b.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, *Innovation, and Institutionalization*. 22(3), 437-457.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., Mcgahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2019). Organizational Governance Adaptation: Who Is In, Who Is Out, And Who Gets What. *Academy Of Management Review*, 44(1), 6-27.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture And Performance*. New York: Free Press.
- Lau, CM., Tse, D. & Zhou, N. (2002). Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, *Firm Commitment and Job Satisfaction*. *J Int Bus Stud* 33, 533-550.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities And Core Rigidities: A Paradox İn Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Muenstermann, B., Von Stetten, A., Laumer, S., & Eckhardt, A. (2010). The Performance İmpact Of Business Process Standardization: Hr Case Study İnsights. *Management Research Review*, 33(9), 924-939.
- Ntongho, R. A. (2016). Culture And Corporate Governance Convergence. *International Journal Of Law And Management*, 58(5), 523-544.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayınevi.
- Özkara, M., (1999). *Koç Holding'in kurumsallaşma başarısı*. 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, 27-29 May.
- Şanal M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişim ilik Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Adana: T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana ilim Dalı..
- Schein, E. H. (1989). Corporate Culture And Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 28(4), 557-561.
- Scherer, A. G. &Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of management studies*, 48(4), 899-931
- Schreyögg, G., & Sydow, , Jörg. (2010). Organizing For Fluidity? *Dilemmas Of New Organizational Forms*. 21(6).
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications, Thousand Oaks.
- Selznick, P. (1996). *Institutionalism Old and New*. Administrative Science Quarterly,

41(2): 270-277

- Şişli, G., & Köse, S. (2015). Kurum Kültürü Ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes University Journal Of Faculty Of Economics And Administrative Sciences*, 41, 165-193.
- Sundu M. (2013). *Uluslararasılaşma Süre ine Kurumsallaşmanın Etkileri: KOBİ'lerde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ama ilim Dalı İşletme Y netimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics And The Historical Contingency Of Power İn Organizations: Executive Succession İn The Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital And Value Creation: The Role Of İntra-firm Networks. *Academy Of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Ulukan, C., 2005. Girişimcilerin profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5 (2), pp. 29-42.
- Usman, Ö., & Kaygusuz, S. Y. (2019). Kurumsal Risk Yönetiminde Uygulanması Gereken Adımlar. *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, 18(56), 109-128.
- Uygun, Ö., Kahveci, T. C., Taşkın, H. & Piriştine, B. (2015). 'Readiness assessment model for institutionalization of SMEs using fuzzy hybrid MCDM techniques', *Computers & Industrial Engineering*, vol. 88, pp. 217–228.
- Uzun, E. (2013). *Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açıları Ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri*. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş..
- Vural, B. A. Z., & Bat, M. (2013). Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Selcuk Communication*, 5(2), 35-60.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. 40(2), 228-255.
- www.wikipedia.com.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking İn Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.



VİZYONER LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: YARATICI ÖZ YETERLİLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ ARACILIK ROLÜ

“ ”

Birgül AVCI¹

Berivan TATAR²

Meral ELÇİ³

1 Yüksek lisans öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0009-0003-5380-3851

2 Arş. Gör. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-0934-3734

3 Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-0547-0250

Bu çalışma Vizyoner Liderlik ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında işletmeler, küreselleşme ve yoğun rekabetin etkisiyle köklü bir değişim sürecinden geçmektedir. Hızlı teknolojik gelişmeler, değişen pazar yapıları ve işgücündeki dönüşüm, liderlikten beklenen nitelikleri önemli ölçüde değiştirmiştir.

Geçmişte istikrarı korumaya odaklanan yönetici profili, yerini değişimi yöneten, vizyon geliştiren ve geleceği şekillendiren liderlere bırakmıştır. Bu bağlamda, günümüz yönetim anlayışı vizyoner liderliğe merkezine alan bir yaklaşıma dönüşmektedir. İşletmelerin başarısında ve rekabet avantajı kazanmalarında vizyon oluşturma ve bu vizyonu hayata geçirme noktasında çalışanlar ile birlikte hareket eden vizyoner liderlerin büyük payı olduğu, bu liderlik tarzının çalışanlarda olumlu tutum ve davranışların gelişimine katkıda bulunduğu görülmektedir.

Özellikle günümüzün rekabetçi iş ortamında işletmeler için vizyoner liderlik vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Dhammika, 2014). Öte yandan geleneksel liderlik kuramlarının bazı davranış ve durumları açıklamakta yetersiz kalması, alternatif liderlik anlayışlarının gelişmesini gerekli kılmıştır. Bu yeni yaklaşımlar sayesinde liderlik olgusuna dair pek çok belirsizlik giderilmiştir. Modern liderlik kuramları arasında öne çıkan vizyoner liderlik, özellikle son yıllarda akademik çalışmaların merkezinde yer almakta ve yoğun şekilde araştırılmaktadır (Akın & Oğuzhan, 2022).

Bu doğrultuda çalışmanın amacı, vizyoner liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini yaratıcı öz-yeterliliğin ve yenilikçi iş davranışının aracılık etkisi ışığında incelemektir. Farklı sektörlerde çalışan 309 kişiden çevrim içi anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmış ve toplanan veriler, SPSS ve AMOS 21 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. AMOS 21 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, hipotez testleri için SPSS PROCESS makrosu kullanılarak analiz yapılmıştır. Araştırma bulguları, vizyoner liderliğin çalışan performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, yaratıcı öz-yeterlilik ve yenilikçi iş davranışının, vizyoner liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Son olarak vizyoner liderliğin çalışan performansına etkisinde yaratıcı öz-yeterlilik ve yenilikçi iş davranışının seri aracılık rolü olduğu bulgulanmıştır.

Bu çalışma, vizyoner liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin sadece doğrudan bir etkiden ibaret olmadığını, aynı zamanda çalışanların içsel ve davranışsal özellikleri üzerinden şekillenen bir süreç olduğunu, örgütlerde performansı artırmak isteyen liderlerin vizyoner bir yaklaşımla çalışanlarının yaratıcı öz-yeterlilik ve yenilikçi iş davranışlarını desteklemelerinin kritik önem taşıdığını göstermiştir. Çalışma, vizyoner liderliğin çalışanların yaratıcı öz-yeterliliklerini güçlendirerek ve yenilikçi iş davranışlarını destekleyerek çalışan performansını artırdığını göstermede bütüncül bir yaklaşım sunarak,

liderlik ve performans ilişkisine dair daha derin bir araştırma anlayışı sunmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Vizyoner Liderlik

Vizyon, değişime teşvik ederken; bir kişinin iş rolü değişimine açıklığı, bu durumu nasıl algılayıp yanıt vereceğini belirler (Griffin vd., 2010). Açık ve etkili bir şekilde aktarılan vizyon, içerdiği değer ve amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayarak onların kurumla daha güçlü bir bağ kurmasına neden olur (Derin, 2019). Vizyon tüm örgüte yayılmalı, düzenli olarak gözden geçirilmeli ve performans rakiplerle karşılaştırılarak değerlendirilmelidir (Tekin & Ehtiyar, 2011). Vizyonların etkili olabilmesi için tasarım aşamasında doğru oluşturulmaları ve uygulama sürecinde etkin bir şekilde hayata geçirilmeleri gerekir; aksi takdirde etkisiz kalırlar. Vizyon kaybını önlemek için ise örgüt yapısı ve eğilimleri sürekli izlenmeli ve buna uygun düzenlemeler yapılmalıdır (Derin, 2019).

Vizyoner liderlik, entelektüel uyarımı teşvik ederek çalışanları kendi ve liderin düşüncelerini eleştirel biçimde sorgulamaya yönlendirip (Amah & Jumbo, 2024), ekip içinde bilgi paylaşımını ve iş birliğini artırarak yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan bir liderlik tarzıdır (Utomo vd., 2024). Liderin, sorunlara yaratıcı çözümler aradığı ve takipçilerine belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için yeni fikirler geliştirme ve uygulama konusunda gerekli donanımı sağladığı bir süreçtir (Jibola Kadir vd., 2020).

Vizyoner liderlik, geleneksel liderlik anlayışlarından farklı olarak mevcut koşulları yönetmenin ötesine geçer; uzun vadeli hedefler belirler, geleceği öngörür ve takipçilerini bu hedeflere yönlendirecek şekilde motive eder (Yakışır, 2024). Vizyoner lider, proaktif ve üretken bir liderlik profili sergilemektedir (Kurniawan & Herlin, 2022). Vizyoner liderlik, hem bireysel özellikleri hem de sergilediği davranışlarla öne çıkan özgün bir liderlik biçimidir.

Bir lider, söylemleriyle vizyoner bir duruş sergileyebilir; ancak, eğer bu söylemlerle tutarlı davranışlar göstermiyorsa, vizyonun etkisi ve geçerliliği ortadan kalkar (Derin, 2019). Vizyoner liderlik, liderin sadece rehberlik yapmakla kalmayıp, aynı zamanda yeni yollar açması gerektiğini vurgular. Bu liderlik tarzı, takipçilere ilham vererek onları motive eder ve güçlü bir amacın etrafında birleştirir (Yakışır, 2024). Vizyoner liderler, çalışanları sürece dahil edip ortak bir vizyon oluşturarak örgütte kolektif eylem kültürünü yerleştirirler ve bunun sonucunda çalışanlar kendilerini örgütün parçası gibi hissederek örgüte bağlılıkları artar (Aydın & Karaman, 2022).

Vizyoner liderler, geleceğe dair net, motive edici ve yenilikçi bir vizyon geliştirebilen, geçmiş ve bugünü analiz ederek geleceği planlayabilen, gerektiğinde risk alabilen kişilerdir (Akın & Oğuzhan, 2022). Vizyoner lider,

her şeyden önce bir vizyona sahip olan, geleceği öngörebilen, işletmesinin bu gelecekteki konumunu belirleyen ve bu hedefe ulaşmaları için takipçilerine yol gösteren kişidir (Derin, 2019). En önemli niteliklerinden biri, kendi inandıkları vizyonu başkalarına da benimsetme yeteneğine sahip olmalarıdır. Takipçileri, bu vizyona olan inançları sayesinde, liderin hedeflerine ulaşmak için gönüllü olarak çaba sarf ederler. Bu süreçte liderin güvenilirliği, vizyonuna duyduğu içten inanç ve karizmatik etkisi belirleyici rol oynar (Akın & Oğuzhan, 2022).

Vizyoner liderlik literatürü incelendiğinde birçok bireysel ve örgütsel değişkenin vizyoner liderlik üzerine etkilerinin incelendiği görülmüştür. Geçmiş araştırmalar, öz-yeterlilik (Griffin vd., 2010), örgütsel bağlılık (Buss vd., 2023), iş merkezietçiliği (Buss vd., 2023), ve kişilik (Brunelle & L'Écuyer, 2018) gibi faktörlerin vizyoner liderlik üzerinde etkili olduğunu bulgulamıştır. Öte yandan vizyoner liderlik düşük iş hatalarını azaltarak iş kalitesini arttırmanın yanı sıra (Amegayibor, 2021), örgütsel bağlılık (Aydın & Karaman, 2022), çalışan performansı (Marlita, 2024), örgütsel atalet (AlKayid vd., 2023), kurumsal dönüşüm (Hermawan vd., 2024), örgütsel performans (Amah & Jumbo (2024), çalışan yaratıcılığı (Zhou vd., 2018), örgütsel vatandaşlık davranışı (Dhammika, 2014), işin anlamı (Buss vd., 2023), psikolojik dayanıklılık (Guan vd., 2023) üzerinde olumlu etkilere sahiptir.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Vizyoner Liderlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Vizyoner liderlik, değişen iş dünyası ve toplumsal yapılar karşısında uzun vadeli başarıyı mümkün kılan, geleceği şekillendirme ve bireylerin potansiyelini ortaya çıkarma açısından kritik öneme sahip bir liderlik tarzıdır (Yakışır, 2024). Vizyoner lider, çalışanların bilgi, beceri ve düşüncelerini örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirerek onların işletmeye yönelik olumlu duygu ve tutum geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır.

Bu doğrultuda vizyoner liderler, ilham verici ve insancıl yaklaşımlarıyla öne çıkar; çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmalarını destekler, onları daha büyük amaçlara yönlendirir ve başarıyı hem kurumsal hedefler hem de toplumsal katkı açısından değerlendirir (Yakışır, 2024). Vizyoner liderlik yaklaşımı, ortaya koyduğu vizyonla çalışanların öz güvenini pekiştirir ve onları psikolojik olarak güçlendirir. Bu sayede çalışanlar, kurumsal hedefleri gerçekleştirmeyi ve değişimi hayata geçirmeye hazır hale gelir (Wang vd., 2024). Vizyoner liderliğe olan ilgi, bu liderlik türünün çalışan performansı, şirket kârlılığı, şirketin piyasa değeri ve işletmenin rekabet avantajı üzerindeki pozitif etkilerinin araştırmalarla kanıtlanması ile artmıştır (Derin, 2019).

Vizyoner liderliğin etkin sunulduğu işletmelerde çalışanlar başarı için daha çok çaba sarf edip kendilerini vizyona adanlar. Bunun sonucunda hata oranlarını düşer, iş kalitesi yükselir (Amegayibor, 2021) ve çalışan performansı

artar (Derin, 2019). Bu bulgular, vizyoner liderliğin çalışan performansını arttırdığını göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak:

H1: Vizyoner liderlik ile çalışan performansı pozitif ilişkilidir.

3.2. Vizyoner Liderlik, Yaratıcı Öz-Yeterlilik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Vizyoner liderler, hedef odaklı özellikleri doğrultusunda hedef ve değerlerini takipçilerine aşılayarak, lider-ast hedef uyumunu artırmakta ve çalışanların yaratıcılık potansiyelini geliştirmektedir (Cai vd., 2023). Vizyoner liderlik, ekip içinde bilgi paylaşımını ve iş birliğini artırarak yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. Vizyoner liderler, inovasyon kültürünü teşvik ederek risk almayı destekler, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarır ve böylece organizasyonun rekabet gücünü ve değişime uyum yeteneğini artırır (Yakışır, 2024). Vizyoner liderin yetkilendirme davranışı da çalışanların yaratıcı davranışlarını güçlü şekilde etkilemektedir. Vizyoner bir lider, öğrenme ve gelişim fırsatları sunar, görevleri adil şekilde dağıtarak çalışanları güçlendirir, yeteneklerine uygun rehberlik yapar, onlara amaç ve anlam duygusu kazandırır ayrıca öz güven ve kontrol hissini destekler (Jibola Kadir vd., 2020). Bu doğrultuda vizyoner liderler; bilgi, düşünce, fikir ve vizyonlarını, çalışma arkadaşlarıyla paylaştıklarında, hizmet sektörü çalışanlarının yaratıcılığını geliştirmede en etkili olan liderler olabileceği değerlendirilmiştir (AlKayid vd., 2023).

Öte yandan yaratıcı öz-yeterliliği yüksek çalışanlar daha yüksek performansa sahip olma eğilimindedir. Televizyon medya endüstrisindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada çalışan yaratıcı performansını etkileyen faktörleri incelenmiş olup, yaratıcı öz-yeterliliğin çalışan yaratıcı performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgulanmıştır (Yulianti & Usman, 2019). Akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada çalışanların öz-yeterlilik seviyeleri arttıkça iş tatmin seviyeleri ve performanslarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Yalçın & Hırlak, 2022). Dezavantajlı çocuklar için faaliyet gösteren bir kurumda gerçekleştirilen çalışmada yaratıcı öz-yeterlilikteki artışların performansı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Tierney & Farmer, 2011).

Sonuç olarak vizyoner liderler, çalışanların yaratıcı öz-yeterliliğini geliştirmekte ve yaratıcı öz-yeterliliği yüksek olan çalışanlar da daha yüksek performans göstermektedir. Buradan hareketle:

H2: Vizyoner liderliğin çalışan performansına etkisinde yaratıcı öz-yeterliliğin aracılık rolü vardır.

3.3. Vizyoner Liderlik, Yenilikçi İş Davranışı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

21. yüzyılın en belirgin özelliği hızlı değişim ve yeniliktir. İşletmelerin

varlıklarını sürdürebilmeleri, bu değişim hızına ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Bu uyumu sağlamanın en önemli yolu ise, eski yaklaşımları terk ederek değişim ve yenilikleri benimseyen, kurumun ve çalışanların geleceğini şekillendiren vizyoner liderlerdir. Bu doğrultuda vizyoner liderler, oluşturdukları vizyonu çalışanlara etkili bir şekilde ileterek, onların beceri ve yeteneklerine uygun hedefler belirler (Şahinoğlu, 2019). İş dünyasında öne çıkan başarılı organizasyonlar, güçlü bir vizyoner liderliği yenilikçi bir bakış açısıyla bütünleştirerek kurumlarında özgün bir liderlik yaklaşımı geliştirmektedir (Yousef Farhan, 2024).

Vizyoner liderliğin takım yeniliği üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri bulunmaktadır. Vizyoner liderler, takım uyumunu artırarak, takım duygusu ve bilgi paylaşımını teşvik ederek yeniliği destekler. Net sınırlar belirleyip, ekiplerin düzenli ve etkili çalışmasını sağlarlar (Utomo vd., 2024). Vizyoner liderler, ekonomik belirsizlikler ve tehditler karşısında yalnızca bugünü yönetmekle kalmaz, aynı zamanda geleceği öngörerek yenilikçi ve esnek stratejilerle organizasyonlarını uzun vadeli başarıya hazırlar (Yakışır, 2024). Aynı zamanda vizyoner liderler, fikir üretme ve geliştirme becerisine de sahiptir. Vizyoner liderlik, yenilikçilik ve uyum yeteneğini ön planda tutan iş birliğine dayalı bir çalışma kültürü oluşturarak çalışanların değişim süreçlerine aktif katılımını teşvik etmektedir (Hermawan vd., 2024).

Vizyoner bir liderin oluşturduğu pozitif çalışma ortamı, çalışanların hem gönüllü olarak daha fazla çaba göstermelerine hem de kuruma bağlılıklarının artmasına katkı sunar. Takipçilerine net bir vizyon sunabilen ve kurumun değerlerini davranışlarıyla yansıtan liderler, önemli bir etki gücüne sahip olur ve bu güçle çalışanları istedikleri yönde yönlendirebilirler (Derin, 2019). Bununla paralel olarak vizyoner liderler, organizasyonlarını ya da toplumlarını gelecekteki fırsatlar ve risklere karşı hazırlayarak bir yön çizerler. Örneğin, bir vizyoner lider, teknolojik yeniliklerin iş süreçlerini nasıl etkileyeceğini öngörüp kurumunu dijital dönüşüme yönlendirebilir veya toplumsal değişimleri erkenden fark ederek bu değişimlere karşı etkili stratejiler oluşturabilir (Yakışır, 2024). Bu liderler yenilikçiliği teşvik eder, risk almayı destekler ve ilham vererek organizasyonları ileriye taşırlar (Yakışır, 2024).

Öte yandan yenilikçi iş davranışı ise problemlere yaratıcı çözümler getirerek kurumsal verimliliği artırmakta (Hermawan vd., 2024) ve yenilik düzeyi arttıkça çalışan performansı da artmaktadır (Marlita, 2024). Çalışanların yenilikçi fikirlerini dile getirmelerini ve hayata geçirmelerini destekleyen bir çalışma ortamı oluşturulduğunda, onların görevlerini yerine getirme konusundaki özgüvenleri artmakta ve bu durum genel performansın yükselmesine katkı sağlamaktadır (Caesar & Hanoum, 2024). Bu bulgular, vizyoner liderliğin yenilikçi iş davranışını arttırdığını ve yenilikçi iş davranışına sahip çalışanların daha yüksek performans ortaya koyduğunu göstermektedir. Sonuç olarak:

H3: Vizyoner liderliğin çalışan performansına etkisinde yenilikçi iş davranışının aracılık rolü vardır.

3.4. Yaratıcı Öz-Yeterlilik ve Yenilikçi İş Davranışının Seri Aracılık Etkisi

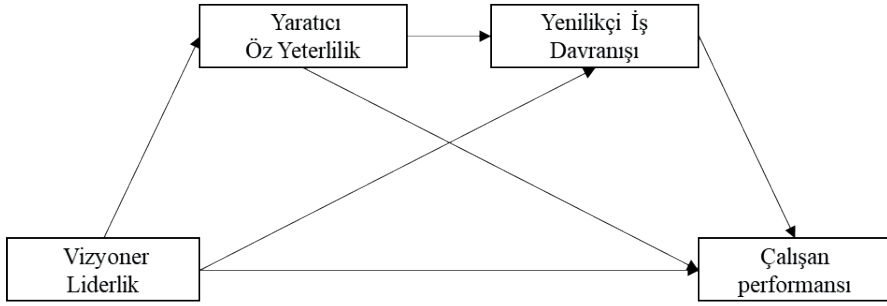
Değişimin hızla devam ettiği günümüzde değişen dünyada ve çalışma şartlarına adapte olan çalışanlar örgütlerde sürdürülebilir başarıya ulaşabilmektedir. Bu nedenle sürdürülebilir başarı için yenilikçilik ve yaratıcılık işletmeler için hayati unsurlar olarak önemini korumaktadır (Fırın & Sevim, 2022). 21.yüzyıl, küresel değişimler, teknolojik ilerlemeler ve artan rekabet ile güçlü liderlik ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu bağlamda, yalnızca mevcut sorunları çözen değil, aynı zamanda geleceğe yönelik vizyon sunabilen, yenilikçi ve yaratıcı liderler ön plana çıkmaktadır (Yakışır, 2024). Vizyoner liderler, inovasyon kültürünü teşvik ederek risk almayı destekler, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarır ve böylece organizasyonun rekabet gücünü ve değişime uyum yeteneğini artırır (Yakışır, 2024). Vizyoner liderlik tarzına sahip yöneticiler, çalışanların risk alma konusunda daha açık olmalarını ve değişime uyum sağlamalarını motive eder ve destekler. Böyle bir liderlik ortamında çalışanlar, belirlenen vizyon doğrultusunda yenilikçi ve işe yarar fikirler üreterek değişim ve yaratıcılık odaklı davranışlar sergileme eğiliminde olabilirler (Cai vd., 2023).

Ayrıca çalışan yaratıcılığı, yalnızca bir çıktı olarak değil, aynı zamanda örgütsel yenilikçilik süreçlerinin temel bir tetikleyicisi olarak işlev görmektedir (Alobeidli vd., 2024). Yüksek yaratıcı öz-yeterliliğe sahip çalışanlar iş yerinde daha yenilikçi davranışlar sergilerler. Özellikle, yaratıcı öz-yeterlilikleri yüksek olan çalışanlar arasında, daha iyimser olanlar işlerinde daha fazla yenilikçi davranış gösterir (Michael vd., 2011).

Yenilikçi iş davranışı yüksek çalışanların çıktıları ve performansı da daha yüksektir (De Jong & Den Hartog, 2010). Çalışanların yenilikçi fikirlerini dile getirmelerini ve hayata geçirmelerini destekleyen bir çalışma ortamı oluşturulduğunda, onların görevlerini yerine getirme konusundaki özgüvenleri artmakta ve bu durum genel performansın yükselmesine katkı sağlamaktadır (Caesar Azeem & Hanoum, 2024).

Sonuç olarak, vizyoner liderliğin yaratıcı öz-yeterlilik ve yenilikçi iş davranışını etkileyerek çalışan performansını arttırdığını görülmektedir. Literatürdeki bulgular doğrultusunda:

H4: Vizyoner liderliğin çalışan performansına etkisinde yaratıcı öz-yeterlilik ve yenilikçi iş davranışının seri aracılık rolü vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

4. YÖNTEM

4.2. Örneklem

Bu araştırmada kullanılan veriler, 2024 yılının aralık ayı ile 2025 yılı ağustos ayları arasında Surveey.com adlı online anket sitesi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplanan katılımcılara veri toplama öncesinde araştırmanın amacı açıklanmış, verilerin gizli tutulup kimseyle paylaşılmayacağı ve yalnızca yürütülen bilimsel çalışmada kullanılacağı belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan 309 kişinin %48,22 erkek, %51,77 ise kadındır. Yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %4,2'sinin 18-24 yaş aralığında, %52,42'sinin 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %50,48'inin lisans ve %26,53'ünün yüksek lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir.

Çalıştıkları kurumların sahiplik türüne göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %8,73'ünün kamu sektöründe, %91,26'sının ise özel sektörde çalıştığı görülmektedir. Çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %49,51'inin 1-5 yıl arası, %21,03'ünün 6-10 yıl arası çalışma deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %5,55'inin üretim çalışanı, %14,23'ünün ofis çalışanı, %40,45'inin uzman, %8,41'inin alt düzey yönetici, %25,56'sının orta düzey yönetici, %5,17'sinin üst düzey yönetici ve %0,64'ünün CEO, iş ortağı veya patron olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların ulaştırma, lojistik ve haberleşme (%39,8) imalat sanayi (%7,11), sağlık hizmetleri ve sosyal hizmetler (%5,82), eğitim (%5,5) ve gıda (%4,85) sektörlerinde çalıştığı görülmektedir.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma modelini ampirik olarak test etmek için önceki çalışmalarda geliştirilen çok maddeli ölçeklerden faydalanılmıştır. Ankette yer alan ifadeler, “kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “kesinlikle katılıyorum” (5) arasında değişen 5’li Likert ölçeğinde derecelendirilmiştir.

Çalışanların vizyoner liderlik seviyelerini ölçmek için Kearney ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen Vizyoner Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların yöneticilerinin vizyoner özelliklerini anlamak amacıyla oluşturulmuş olan ölçek, vizyoner liderlik düzeyi 5 maddeyle ölçülmüştür. Ölçekte bulunan soruların örnek maddeleri arasında şu sorular bulunmaktadır: “Yöneticim, kurumumuzun uzun vadeli hedefleri ve geleceği hakkında bizimle konuşur.” ve “Yöneticim, ulaşmak istediğimiz hedefleri net ve anlaşılır bir biçimde ifade eder.”

Çalışanların yaratıcı öz-yeterlilik seviyelerini ölçmek için Carmeli ve Schaubroeck (2007) tarafından geliştirilen yaratıcı öz-yeterlilik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, yaratıcı öz-yeterlilik seviyesini 8 madde ile ölçmüştür. Ölçekte bulunan soruların örnek maddeleri arasında şu sorular bulunmaktadır: Kendim için belirlediğim hedeflerin çoğuna yaratıcı bir şekilde ulaşabilirim.” ve “İşler zor olsa bile oldukça yaratıcı bir performans sergileyebilirim.”

Çalışanların yenilikçi iş davranışı seviyelerini ölçmek için De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen yenilikçi iş davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, yenilikçi iş davranışı seviyesini 10 madde ile ölçmüştür. Ölçekte bulunan soruların örnek maddeleri arasında şu sorular bulunmaktadır: “Yeni çalışma yöntemleri, teknikleri ve enstrümanlarını araştırırım” ve “Yenilikçi fikirleri sistematik bir şekilde iş uygulamalarına dahil ederim”.

Çalışanların performans algılarını ve seviyelerini ölçmek için Goris ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen çalışan performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, çalışan performans algısı 5 madde ile ölçmüştür. Ölçekte bulunan soruların örnek maddeleri arasında şu sorular bulunmaktadır: “İş tanımında belirtilen görevleri her zaman tamamlarım” ve “Sık sık, temel görevlerimi yerine getirmede başarısız olurum”.

Ölçek maddeleri İngilizce olduğu için, soru maddeleri önce bir araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ardından başka bir araştırmacıdan paralel çeviri yöntemi kullanılarak maddeleri tekrar İngilizceye çevirmesi istenmiştir. İki çevirmen, maddelerin anlamının doğru bir şekilde yansıtıldığı konusunda uzlaştıktan sonra, örgütsel davranış alanında çalışan beş akademisyenin çevirilerin uygunluğu değerlendirmiş ve onların geribildirimlerine dayalı olarak bir anket taslağı hazırlanmıştır. Son olarak, anket taslağı 25 katılımcıyla ön teste tabi tutulmuş ve sonuç olarak soru maddelerinin anlaşılabilirliği ve netliği doğrulanmıştır. Bunun sonucunda nihai anket dağıtılarak veri toplanmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için AMOS 21 paket programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Düşük faktör yüküne sahip problemler sorular elendikten

sonra (yenilikçi iş davranışından 1 soru ve çalışan performansından 1 soru) elde edilen sonuç modelinin veri seti ile uyumlu olduğu görülmüştür ($\chi^2_{(292)} = 656,095$, CFI = 0,96, IFI = 0,96, TLI = 0,95, $\chi^2/df = 2,24$, RMSEA = 0,064).

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapılar	Faktör Yükleri	CR	AVE	Cronbach's Alpha
Vizyoner Liderlik		0,97	0,86	0,97
VL5	0,94			
VL4	0,93			
VL3	0,91			
VL2	0,95			
VL1	0,92			
Yaratıcı Öz-Yeterlilik		0,95	0,71	0,95
CSE1	0,77			
CSE2	0,84			
CSE3	0,86			
CSE4	0,86			
CSE5	0,84			
CSE6	0,85			
CSE7	0,85			
CSE8	0,88			
Yenilikçi Çalışma Davranışı		0,94	0,65	0,94
IWB10	0,86			
IWB9	0,86			
IWB8	0,83			
IWB7	0,77			
IWB6	0,74			
IWB5	0,80			
IWB4	0,82			
IWB3	0,79			
IWB2	0,81			
Çalışan Performansı		0,92	0,75	0,92
JP1	0,88			
JP2	0,85			
JP4	0,84			
JP5	0,91			

Tablo 1'de gösterilen bulgulara göre, tüm maddeler kendi değişkenin yüklenmiş ve yakınsama geçerliliği desteklenmiştir. Ayrıca, her bir değişken için Cronbach alpha, bileşik güvenilirlik ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen eşik değerinin oldukça üzerindedir.

Tablo 2: Ayrım Geçerliliği Sonuçları

Değişkenler		1	2	3	4
Vizyoner Liderlik	1	(0,93)			
Yaratıcı Öz-Yeterlilik	2	0,46**	(0,84)		
Yenilikçi Çalışma Davranışı	3	0,46**	0,82**	(0,81)	
İş Performansı	4	0,40**	0,72**	0,73**	(0,87)
Mean		3,71	4,16	4,16	4,41
S. dev.		1,12	0,71	0,68	0,72

** $p < .01$; Parantez içindeki değerler, AVE'nin karekökünü göstermektedir.

Tablo 2, tüm değişkenler arasındaki tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyonları göstermektedir. Bu değişkenler arasındaki orta düzeydeki korelasyonlar, ayırt edici geçerliliği doğrulayarak ayırt edici geçerliliğin kanıtını sunmuştur. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde vizyoner liderlik ile yaratıcı öz-yeterlilik ($r=0,46$; $p<.01$) yenilikçi çalışma davranışı ($r=0,46$; $p<.01$) ve iş performansı ($r=0,40$; $p<.01$) arasında pozitif ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca yaratıcı öz-yeterlilik ile yenilikçi çalışma davranışı ($r=0,82$; $p<.01$) ve çalışan performansı ($r=0,72$; $p<.01$) arasında pozitif ilişkiler olduğu görülmüştür. Son olarak yenilikçi çalışma davranışı ile iş performansı ($r=0,73$; $p<.01$) arasında pozitif ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Ayrıca, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerildiği gibi, her bir değişken için AVE değerlerinin karekökleri, ilgili yapının diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından büyük olması dolayısıyla ayırt edici geçerliliği desteklemiştir.

5.2. Hipotez Testleri

Hipotez testleri için %95 güven aralıklarını kullanarak SPSS PROCESS makrosu (Model 6) kullanılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. (Hayes, 2013). Hipotezler, bootstrapping yöntemiyle test edilmiş ve 5000 örnekleme ile güven aralıkları hesaplanmıştır. Araştırmanın hipotez testlerine ilişkin tüm bulgular Tablo 3'te ayrıntılı biçimde sunulmuştur.

Tablo 3: Aracılık Etkisi ve Hipotez Testi Sonuçları

Doğrudan ve Dolaylı Etkiler	β	%95 Güven Aralığı (CI)	
		Alt Sınır	Üst Sınır
<i>Doğrudan Etkiler</i>			
Vizyoner Liderlik → Yaratıcı Öz-Yeterlilik	0,29**	0,23	0,35
Vizyoner Liderlik → Yenilikçi Çalışma Davranışı	0,28**	0,22	0,34
Vizyoner Liderlik → Çalışan Performansı	0,26**	0,19	0,32
Yaratıcı Öz-Yeterlilik → Çalışan Performansı	0,73**	0,65	0,81
Yenilikçi Çalışma Davranışı→ Çalışan Performansı	0,85**	0,78	0,91
<i>Aracılık Etkileri</i>			

Vizyoner Liderlik → Yaratıcı Öz-Yeterlilik → Çalışan Performansı	0,11**	0,08	0,17
Vizyoner Liderlik → Yenilikçi Çalışma Davranışı → Çalışan Performansı	0,03**	0,01	0,06
<i>Seri Aracılık Etkisi</i>			
Vizyoner Liderlik → Yaratıcı Öz-Yeterlilik → Yenilikçi Çalışma Davranışı → Çalışan Performansı	0,09**	0,05	0,16

** p< 0,001

Analiz sonuçları, vizyoner liderlik, çalışan performansını pozitif etkilemektedir ($\beta=0,26$; $p<0,001$; GA[0,19–0,32]). Dolayısıyla H1 desteklenmiştir. Ayrıca yaratıcı öz-yeterlilik, vizyoner liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir ($\beta=0,11$; $p<0,001$; GA[0,08–0,17]). Dolayısıyla H2 desteklenmiştir. Benzer şekilde yenilikçi iş davranışı, vizyoner liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir ($\beta=0,03$; $p<0,001$; GA[0,01–0,06]). Dolayısıyla H3 desteklenmiştir. Son olarak yaratıcı öz-yeterlilik ve yenilikçi iş davranışının vizyoner liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide seri aracılık rolü olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,09$; $p<0,001$; GA[0,05–0,16]). Dolayısıyla H4 desteklenmiştir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, vizyoner liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide yaratıcı öz-yeterlilik ile yenilikçi iş davranışının aracılık rollerini analiz etmek için gerçekleştirilmiştir.

Araştırma ilk olarak vizyoner liderliğin çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Vizyoner liderlik tarzının çalışanların performanslarını artırmada önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Vizyoner liderliğin etkin sunulduğu işletmelerde çalışanlar başarı için daha çok çaba sarf edip, kendilerini vizyona adanlar (Derin, 2019). Bunun sonucunda çalışan performansı artar. Vizyoner liderlik; çalışanların performansını arttırmada, hata oranlarını düşürmede ve iş kalitesini yükseltmede etkili olan temel liderlik biçimlerindendir (Amegayibor, 2021). Öngörülü, cesur, vizyon oluşturup bunu uygulayabilen ve etkili ilişkiler kurabilen vizyoner liderler, çalışan performansını artırabilmektedir (Marlita, 2024). Vizyoner liderlik davranışının ve bu bağlılık üzerinden çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir Örgüt kaynağı desteği yüksek olduğunda hem vizyon bağlılığının performans etkisi hem de vizyoner liderlik davranışının dolaylı etkisi daha güçlü hale gelmektedir (Yang & Yang, 2024). Amah ve Jumbo (2024), vizyoner liderliğin örgütlerin değişen koşullara uyum sağlama kapasitesini ve çalışanların üretkenliğini artırmada etkili bir yönetim yaklaşımı olduğunu ortaya koymuştur. Bununla paralel olarak mevcut çalışma da vizyoner liderliğin çalışan performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Buna ek olarak mevcut çalışma, vizyoner liderliğin çalışan performansına

etkisinde yaratıcı öz-yeterliliğin aracılık etkisini ele almıştır. Vizyoner liderler, inovasyon kültürünü teşvik ederek risk almayı destekler, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarır ve böylece organizasyonun rekabet gücünü ve değişime uyum yeteneğini artırır (Yakışır, 2024). Vizyoner liderlerin; bilgi, düşünce, fikir ve vizyonlarını, çalışma arkadaşlarıyla paylaştıklarında, çalışanlarının yaratıcılığını geliştirmede en etkili olan liderler olabileceği değerlendirilmiştir (Alkayid vd., 2023). Öte yandan yaratıcı öz-yeterlilik, çalışanlarda yaratıcı davranışlar sergilemesi için işletme içinde güven duygusu yaratabilir (Setyorini vd., 2022). Buradan yola çıkarak çalışanların iş performanslarının artmasına katkı sağlayabilmektedir. Sonuç olarak, mevcut çalışma, vizyoner liderliğin çalışan performansına etkisinde yaratıcı öz-yeterliliğin aracılık rolünü inceleyerek mevcut literatüre katkıda bulunmuştur.

Araştırmada vizyoner liderliğin çalışan performansına etkisinde yenilikçi iş davranışının aracılık etkisi de incelenmiştir. Vizyoner liderler, çalışanlarını motive edip onlara psikolojik olarak güç vererek ve örgütün öğrenme kültüründen faydalanarak yenilikçi davranışları destekler (Wang vd., 2024). Vizyoner liderlik ile personelin yenilikçi davranışı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları sergilemesi, personelin daha yenilikçi olmasını sağlamaktadır (Jibola vd., 2020). Vizyoner liderlik, sürdürülebilir başarıyı hedefleyen, geleceğe yönelik stratejiler geliştiren ve bu vizyonu hayata geçirme becerisiyle öne çıkan bir liderlik tarzıdır. Yenilikçiliği teşvik eder, risk almayı destekler ve ilham vererek organizasyonları ileriye taşır. Vizyoner liderler, ekonomik belirsizlikler ve tehditler karşısında yalnızca bugünü yönetmekle kalmaz, aynı zamanda geleceği öngörerek yenilikçi ve esnek stratejilerle organizasyonlarını uzun vadeli başarıya hazırlar (Yakışır, 2024). Vizyoner liderlik, yenilikçilik ve uyum yeteneğini ön planda tutan iş birliğine dayalı bir çalışma kültürü oluşturarak çalışanların değişim süreçlerine aktif katılımını teşvik etmektedir (Hermawan vd., 2024). Çalışanların yenilikçi iş davranışı sadece psikolojik durumlarından değil aynı zamanda uygulanan liderlik tarzından da etkilenmektedir (Jabid vd., 2025). Yenilikçi iş davranışı yüksek çalışanların çıktıları ve performansı da daha yüksektir (De & Den Hartog, 2010). Çalışanların yenilikçi fikirlerini dile getirmelerini ve hayata geçirmelerini destekleyen bir çalışma ortamı oluşturulduğunda, onların görevlerini yerine getirme konusundaki özgüvenleri artmakta ve bu durum genel performansın yükselmesine katkı sağlamaktadır (Caesar Azeem & Hanoum, 2024). Sonuç olarak, mevcut çalışma vizyoner liderliğin çalışan performansına etkisinde yenilikçi iş davranışının aracılık etkisini inceleyerek mevcut literatüre katkıda bulunmuştur.

Son olarak mevcut çalışma vizyoner liderliğin çalışan performansına etkisinde yaratıcı öz-yeterlilik ve yenilikçi iş davranışının seri aracılık rolünü incelemiştir. Vizyoner liderler, inovasyon kültürünü teşvik ederek risk almayı destekler, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarır ve böylece organizasyonun

rekabet gücünü ve değişime uyum yeteneğini artırır (Yakışır, 2024). Yüksek yaratıcı öz-yeterliliğe sahip çalışanlar iş yerinde daha yenilikçi davranışlar sergilerler. Özellikle, yaratıcı öz-yeterlilikleri yüksek olan çalışanlar, daha fazla yenilikçi davranış gösterirler (Michael vd., 2011). Yenilikçi iş davranışı yüksek çalışanların çıktıları ve performansı da daha yüksektir (De Jong & Den Hartog, 2010). Sonuç olarak, vizyoner liderliğin çalışan performansına etkisinde yaratıcı öz-yeterlilik ve yenilikçi iş davranışının seri aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışma, vizyoner liderlik, çalışan performansı, yaratıcı öz-yeterlilik, yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri bütüncül bir şekilde inceleyerek literatüre önemli katkı sağlamaktadır. Özellikle, vizyoner liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide yaratıcı öz-yeterlilik ve yenilikçi iş davranışının aracılık rollerini ortaya koyması, bu alanda yapılan çalışmalara katkı sağlamaktadır. Ayrıca, yaratıcı öz-yeterlilik ve yenilikçi iş davranışının seri aracılık etkisinin incelenmesi, bu iki kavramın birbirinden nasıl etkilendiği ve çalışanların performanslarını nasıl arttırdığını göstermesi açısından önem arz etmektedir.

Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde araştırma sonuçları, yöneticilerin çalışanların performanslarını artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda kuruluşlar çalışan performansını artırmak için liderleri vizyoner liderlik davranışları sergilemeleri yönünde teşvik etmelidir. Vizyoner liderlik davranışı, çalışanların vizyona olan bağlılığını artırdığı ve bunun da nihayetinde performansı yükselttiği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle liderler, günlük yönetim süreçlerinde, vizyoner liderlik tarzını etkili bir şekilde uygulamalı; yani örgüt ya da ekip vizyonunu çalışanlara açık bir şekilde iletmeli ve vizyonun içeriğini onlarla birlikte tartışmalıdır. Vizyoner liderlerin, şirket içi veya dış kaynaklardan verilen eğitimlere ve çeşitli gelişim programlarına katılması önerilmektedir (Utomo vd., 2022). Vizyoner liderlerin, çalışanları davranış ve tutumlarıyla etkilediği yapılan birçok çalışmada görülmüştür. Buna dayanarak liderlerin, vizyoner liderlik becerilerini geliştirmeleri için kurum içi ya da kurum dışı liderlik geliştirme programlarına katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Özellikle duygusal zeka seviyelerini artıracak, çalışanlarla iletişim biçimlerini geliştirecek eğitim programlarına katılım çalışan-yönetici arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkileyebilir. Vizyoner liderler, çalışanlarının kişilik özelliklerini tanıyarak, yaşadıkları süreçleri anlayarak çalışan-lider arasında daha sağlam bir ilişkinin kurulmasına fırsat yaratabilir.

Ayrıca vizyoner liderler ve çalışanlar arasında düzenli olarak organize edilen geri bildirim toplantılarıyla örgütte açık iletişim sağlanarak çalışan-lider ilişkisini sağlamlaştırabilir. Bir diğer faktör de vizyoner liderler, çalışanların kariyer gelişim sürecini yakından takip ederek çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyip çalışanlar arası etik kuralları gözeterek, örgütte

daha güvenli ve motive bir çalışma ortamı sunabilirler. Vizyoner liderler çalışanların etnik, kültürel, dini, siyasi özelliklerini kapsayıcı bir yaklaşımla ele alıp çalışma ortamında bütünleştirici politika izlemelidir. Bunun için şirkette belirli periyotlarda düzenlenecek olan anketler ile liderlerin bu konularda geliştirilmesi gereken yönlerinin belirleyip, çıkacak sonuçlara göre uygulamalar geliştirilebilir. Buna ek olarak vizyoner liderler, örgütün uzun vadeli hedeflerini içeren bir vizyon oluşturmalıdır. Bu vizyonu, çalışanların yalnızca işlerine entegre etmeleri için değil, aynı zamanda belli periyotlarda çalışanlarla birlikte değerlendirmeli, çalışanların bunu iş süreçlerine göre anlamlandırmalarına yardımcı olmak için kullanmalıdırlar. Bu şekilde çalışanlar günlük iş süreçlerinde kurumun hedeflerine göre kararlar alabilirler. Çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılımının sağlanması çalışanların kendilerini örgüte ait hissetme duygusunu güçlendirebilir. Kendisini örgüte ait hisseden çalışanların performansları da artabilir. Liderlerin, çalışanlarla düzenli ve etkili iletişim kurarak onların gerçek gereksinimlerini idrak etmeleri kritik bir öneme sahiptir (B. Chen vd., 2022). Vizyoner liderler örgüt içinde denemeye ve öğrenmeye açık, güvenli bir çalışma iklimi oluşturmali; çalışanların yaratıcı ve yenilikçi iş çıktıları takdir edilip duyurmalıdır. Örgütte uygulanan bir ödül sistemi ile bu tür davranışların teşvik edilmesi çalışanların motivasyonu artırabilir. Bu şekilde çalışan performansında artış sağlanabilir.

Çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımını artırmak, onlara daha fazla yetki devretmek ve görüşlerini ifade edebilecekleri ortamlar oluşturmak yenilikçi iş davranışlarını daha da güçlendirecektir (Alobeidli vd., 2024). Liderler, yenilikçi iş davranışını artırmak istiyorlarsa; sorumluluk sahibi çalışanlara yetki vermeli, gerekli bilgileri tüm ekiple açık bir şekilde paylaşmalı ve her çalışana görevlerini kendi yetenekleri doğrultusunda tamamlayabilecekleri bir özgürlük alanı tanımalıdırlar (Nasir vd., 2019). Vizyoner liderler, çalışanların yaratıcı öz-yeterliliklerini geliştirmek için özerk ve uygun çalışma alanları oluşturmali; yenilikçi iş davranışını destekleyen platformlarla motive edici bir çalışma ortamı sağlamalı ve bu davranışların kurum kültürüne yerleşmesi için kalıcı uygulamalar geliştirmelidir.

Vizyoner liderler, çalışanlara sunulan kaynak desteğinin iş sorunlarını ne derecede etkili bir şekilde çözebileceğini anlamak için bir geri bildirim mekanizması oluşturmali. Nitelikli kaynak desteği, çalışanların içsel vizyona olan bağlılıklarını güçlendirerek bunu daha yüksek performansa dönüştürmelerine yardımcı olmaktadır (Yang ve Yang, 2024).

6.2. Gelecek Araştırmacılar için Öneriler ve Kısıtlar

Bu araştırmada vizyoner liderlik, çalışan performansı, yaratıcı öz-yeterlilik, yenilikçi iş davranışı arasındaki değişkenler analiz edilmiştir. Ancak her bilimsel araştırmada olduğu gibi yapılmış olan bu araştırmanın da bazı kısıtlılıkları mevcuttur. Mevcut kısıtlılıkların farkında olunması, araştırmanın

sonuçlarının yorumlanmasında ve değerlendirilmesinde ve aynı zamanda gelecekte yapılacak olan farklı çalışmalar için kılavuz olması açısından önemlidir.

Araştırmada kullanılan veriler, yapılandırılmış anket yöntemi ile katılımcıların kendi beyanlarına dayanarak elde edilmiştir. Verilerin bu yolla elde edilmesi, özellikle öz bildirim yöntemiyle veri toplama yönteminde sıklıkla karşılaşılan ortak yöntem yanlılığı riskini doğurmaktadır. Toplanan veriler için ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş olsa da katılımcıların zamanla değişen ruh halleri ve etkilendikleri çevresel faktörler göz önünde bulundurulduğunda verilerin bu faktörlerden etkilenmiş olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırma belirli bir zaman sürecinde (kesitsel çalışma) şeklinde tamamlanmıştır. Kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içindeki değişim ve gelişim göstermesi ve aynı zamanda insanların duygu ve düşüncelerinin zaman içerisinde pozitif ya da negatif anlamda değişime uğrayabileceğinden araştırmada toplanan bulguların güvenilirliği azalabilmektedir. Buradan yola çıkarak zamansal değişimlerin incelenip yorumlanması açısından boylamsal bir çalışma gerçekleştirilirse araştırma hipotezleri daha doğru bir yolla test edilebilecektir. Gelecek çalışmalarda değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin daha doğru bir şekilde incelenmesi açısından boylamsal bir çalışma ile veriler toplanması önerilir.

Araştırma örneklemini kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veriler, farklı sektörlerden toplanmış olup sadece belirli bir sektörü yansıtmamaktadır. Farklı sektörlerde çalışan katılımcılardan toplanan veriler ile gerçekleşen bu çalışmadan sektörel anlamda bir sonuç çıkarılamamaktadır. Gelecek çalışmalarda araştırmacıların belirli bir sektör veya meslek grubunu seçerek gerçekleştireceği çalışmalar, araştırma bulgularının belirli bir sektör veya meslek grubu özelinde incelenmesine olanak sağlayacaktır. Araştırma, Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan 309 çalışanı içeren bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısı ile araştırma bulgularından farklı ülke çalışanlarını içerecek şekilde genellenebilirliği sonucuna ulaşılammamaktadır. Bu nedenle gelecekteki çalışmalarda, farklı kültürel alanlarda ve daha geniş örneklem sayısı ile değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi önerilmektedir.

Son olarak, araştırma modelinde kullanılan değişkenler sadece kişi temelli düzeyden oluşmaktadır. Oysa çalışan performansı gibi bir değişken, çoğunlukla sadece bireysel faktörlerden değil, aynı zamanda örgütsel etkenlerden de etkilenmektedir. Bu nedenle, gelecek çalışmalarda örgütsel düzeyde değişkenlerin (örgütsel özdeşleşme, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgüt insan kaynakları uygulamaları vb.) oluşturulan modele dahil edilmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akın, M. H., Oğuzhan, Y. S. (2022). Algılanan Vizyoner Liderliğin İçsel Pazarlamaya Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(4), 2257-2270. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen>
- AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., Tan, C. C. (2023). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Current Psychology*, 42(4), 3382-3394. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02743-6>
- Alobeidli, S. Y., Ahmad, S. Z., Jabeen, F. (2024). Mediating effects of knowledge sharing and employee creativity on the relationship between visionary leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 47(6), 883-903. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2023-0144>
- Amah, C. O., Jumbo, V. K. (2024). Visionary Leadership and Organisational Performance of Oil and Gas Companies in Rivers State. *European Modern Studies Journal*, 8(5), 143-156. [https://doi.org/10.59573/emsj.8\(5\).2024.13](https://doi.org/10.59573/emsj.8(5).2024.13)
- Amegayibor, G. K. (2021). Leadership styles and employees' performance: A case of family-owned manufacturing company, Cape Coast. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 3(2), 149-164. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v3i2.624>
- Aydın, M., Karaman, A. (2022). Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 47, 265-277. <https://doi.org/10.52642/susbed.1028284>
- Brunelle, E., L'Écuyer, J. P. (2018). Looking for Direction, Inspiration, Hope and Faith: The Search for a Visionary Leader. *International Journal of Business and Social Science*, 9(9). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v9n9p3>
- Buss, M., Kearney, E., Noreen, R., Gandhi, N. (2023). Antecedents and Effects of Visionary Leadership: When and How Leader Work Centrality is Linked to Visionary Leadership and Follower Turnover Intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(4), 413-427. <https://doi.org/10.1177/15480518231203637>
- Caesar Azeem, R. A., Hanoum, S. (2024). Analyzing the Impact of Creative Self-Efficacy, Leadership Style, Locus of Control, and Organizational Culture on Innovative Work Behavior and Employee Performance. *Journal La Sociale*, 5(2), 518-530. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v5i2.1096>
- Cai, W., Fan, X., Wang, Q. (2023). Linking visionary leadership to creativity at multiple levels: The role of goal-related processes. *Journal of Business Research*, 167, 114182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114182>
- Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.001>
- De Jong, J., Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>

- Derin, N. (2019). Vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesi ve işletmeler için önemi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 114-125. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.594153>
- Dhammika, K. A. S. (2014). Visionary leadership and organizational citizenship behavior: an assessment of impact of sectarian difference. In *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (ME14 DUBAI Conference) Dubai* (pp. 10-12).
- Fırın, S., Sevim, Ş. (2022). Kişilik Özelliklerinin Yenilikçi Davranış Etkisi Üzerine Bir Araştırma (A Research on the Effect of Personality Traitson Innovative Behavior). *Journal of Business Research - Turk*, 14(2), 1189-1200. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1435>
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Goris, J. R., Vaught, B. C., Pettit, J. D. (2003). Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association Between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327-343. <https://doi.org/10.1023/A:1022860224080>
- Griffin, M. A., Parker, S. K., Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174-182. <https://doi.org/10.1037/a0017263>
- Hayes, A.F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. *Guilford publications*.
- Hermawan, R., Anggraeni, R. D., Amar, M. Y., Kadir, A. R., Hamid, N. (2024). The Influence of Visionary Leadership on The Success of Organizational Transformation. *An-Nuha: Jurnal Sosial & Humaniora*, 2(2), 100-108. <https://doi.org/10.63005/annuha.v2i2.2.3>
- Jibola Kadir, A. N., Adebayo, T. A., Olumide, S. A. (2020). Visionary Leadership and Staff Innovative Behaviour in Public Colleges of Education In Kwara State, Nigeria. *International Journal of Education*, 12(2), 63-72. <https://doi.org/10.17509/ije.v12i2.18998>
- Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 20-30. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.001>
- Kurniawan, K., Herlin, H. (2022). The Relationship Between the Visionary Hero and Compensation on Employee Performance Effectiveness. *Journal of Business Management and Accounting*, 4(1), 8. <https://doi.org/10.55683/jobma.v4i1.372>
- Marlita, L. (2024). The Role of Organizational Commitment and Innovation In Mediating The Influence of Visionary Leadership and Competence on Employee Performance. *Devotion : Journal of Research and Community Service*, 5(9), 1166-1180. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i9.797>

- Michael, L. A. H., Hou, S., Fan, H. (2011). Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior in a Service Setting: Optimism as a Moderator. *The Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258-272. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2011.tb01430.x>
- Nasir, Halimatussakdiah, Suryani, I. (2019). Psychological empowerment, innovative work behavior and job satisfaction. In 3rd International Conference on Accounting, Management and Economics 2018 (ICAME 2018), 636-643, Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icame-18.2019.68>
- Setyorini, E., Muhdiyanto, Darmadi, R. A. (2022). Creative Self-Efficacy Dan Employee Performance: Efek Mediasi Innovative Work Behavior. In *UMMagelang Conference Series*, 543-554.
- Şahinoğlu, R. (2019). Vizyoner Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Tekin, Y., Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri:vizyoner liderler. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 6(24), 4007-4023. <https://doi.org/doi.org/10.19168/jyu.47502>
- Tierney, P., Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293. <https://doi.org/10.1037/a0020952>
- Utomo, W. A., Tjahjono, H. K., Qamari, I. N. (2024). Effect of Visionary Leadership on Team Innovation: Understanding Mediating Roles of Team Cohesion, Team Knowledge Collaboration and Team Boundary Management. *Journal of Management World*, 2024(4), 272-284. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.374>
- Wang, L., Jin, X., Yoo, J. J. (2024). The Process of Visionary Leadership Increases Innovative Performance among IT Industry 4.0 for SMEs for Organizational Sustainability: Testing the Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 16(19), 8690. <https://doi.org/10.3390/su16198690>
- Yakışır, C. (2024). Vizyoner Liderlik: Geleceği Şekillendiren Liderlik Anlayışı: Socrates Journal of Interdisciplinary Social Researches, 10(48), 252-267. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14602226>
- Yalçın, A., Hırlak, B. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Perception of Self Efficacy on Employee Performance. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 21(4), 2276-2292. <https://doi.org/10.21547/jss.1164502>
- Yang, D.-L., Yang, N. (2024). Unveiling the path to employee performance excellence: Visionary leadership behavior, vision commitment and organization resource support. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1142-1157. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2023-0247>
- Yousef F. B. (2024). Visionary leadership and innovative mindset for sustainable business development: Case studies and practical applications. *Research in Globalization*, 8, 100219. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2024.100219>
- Yulianti, P., Usman, I. (2019). Building Employee Creative Performance: Through Person-Job Fit, Empowering Leadership, and Creative Self Efficacy. *Faculty of Eco-*

nomics and Business, Universitas Airlangga, 9(8), 167-180.

Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*, 39(1), 93-105. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0092>



DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇAĞINDA YAPAY ZEKA VE ROBOTİK UYGULAMALARIN İŞLETMELERE YANSIMALARI

“ ”

KAMRAN RZAYEV¹

MUSTAFA DORUK MUTLU²

1 Kamran Rzayev, Lisans Öğrencisi, Yozgat Bozok Üniversitesi, İşletme Bölümü, fyfuhcii@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-9330-5531>

2 Mustafa Doruk Mutlu, Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, doruk.mutlu@yobu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9017-8173>

1. GİRİŞ

Gittikçe büyümeye başlayan teknoloji çok hızlı gelişmekte ve bu durum hem iş dünyasını hem de günlük hayatımızı fazlasıyla etkilemektedir. Özellikle üretim alanında yaşanan dijital dönüşüm, işletmelerin çalışma biçimini tamamen değiştirmeye başlamıştır. Artık fabrikalar sadece makinelerden oluşmamakta aynı zamanda birbirleriyle iletişim kurabilmekte ve verileri analiz ederek bazı kararları verebilmektedir (Kaya, 2021). Bu değişimin merkezinde özellikle yapay zekâ (YZ) ve robotik sistemler bulunmaktadır. Son yıllarda sıkça konuşulan Endüstri 5.0 kavramı da bu sistemleri kapsayan bir kavramsallaştırmadır (Öztürk, 2022). İş dünyası bağlamında yeni endüstrinin ve dijital dönüşümün etkileri yalnızca üretimle sınırlı kalmamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, lojistik, müşteri ilişkileri ve pazarlama gibi birçok alan da teknolojik gelişmeler sayesinde yeniden şekillenmektedir. Büyük veri analitiği, YZ destekli karar verme sistemleri ve bulut tabanlı uygulamalar, işletmelerin daha hızlı, doğru ve maliyet etkin kararlar almasını sağlamaktadır (Kaya, 2021). Bu durum, rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketler için, teknoloji odaklı olarak dijitalleşmenin artık bir tercih değil, zorunluluk hâline geldiğini göstermektedir. Bunun yanı sıra, teknolojinin hızlı gelişimi, iş gücü yapısında da önemli değişiklikler yaratmaktadır. Geleneksel meslekler bazı durumlarda otomatik sistemler tarafından ikame edilirken, veri analisti, YZ mühendisi, siber güvenlik uzmanı gibi yeni meslekler işletmeler açısından ön plana çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların sürekli öğrenme ve dijital becerilerini geliştirme ihtiyacını artırmakta, aynı zamanda işletmelerin insan kaynağı stratejilerini yeniden planlamasını gerektirmektedir (Öztürk, 2022). Teknolojinin hızlı gelişimi ve Endüstri 5.0 yaklaşımı, iş dünyasında verimlilik, esneklik ve yenilikçilik açısından önemli fırsatlar sunarken, aynı zamanda işletmelerin adaptasyon süreçlerini de gerekli hale getirmektedir. İşletmelerin bu dönüşüme uyum sağlaması, sadece rekabet avantajı elde etmelerini sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda sürdürülebilir büyüme ve iş gücü verimliliğinin artırılmasına da katkıda bulunacaktır.

Özellikle son yıllarda YZ, robotik ve otomasyon sistemlerinin hızlı gelişimi, üretimden hizmet sektörüne kadar birçok alanda köklü dönüşümler beraberinde getirmiştir (Karaca & Öztürk, 2022). Bu teknolojiler, sadece iş süreçlerini hızlandırmakla kalmayıp aynı zamanda işletmelerin organizasyon yapısını, insan kaynakları politikalarını ve istihdam modellerini de yeniden şekillendirmektedir. YZ sistemleri, veri analizi ve karar destek süreçlerinde kullanılarak daha isabetli ve hızlı sonuçlar alınmasını sağlamaktadır. Robotik sistemler ise fiziksel iş gücünün yerini alarak özellikle üretim hatlarında yüksek verimlilik sunmaktadır. Otomasyon teknolojileri sayesinde de insan müdahalesi gerektirmeden sürdürülebilir iş akışları, işletmelere zaman ve maliyet avantajı kazandırmaktadır. Bu gelişmelerin tümü geleneksel çalışma biçimlerinin yerini daha esnek, dijital ve teknoloji odaklı yapılara bırakmasına yol açmaktadır.

Teknolojilerin yükselişi, iş piyasasında bazı mesleklerin doğmasına, bazı mesleklerin yok olmasına ve çalışan profilinin tamamen değişmesine de yol açmaktadır (Öztürk, 2022).

Bu çalışmanın temel amacı günümüzde aktif olarak kullanılan güncel teknolojilerin işletmeleri nasıl dönüştürdüğünü incelemek, bu dönüşümün hem işletme yapısı hem de çalışma üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Bu çalışma, yalnızca teknoloji ve işletme ilişkisini değil, aynı zamanda toplumun çalışma kültüründe meydana gelen değişimleri de anlamaya yönelik bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Çalışma özellikle YZ ve Robotik teknolojilerinin işletmeler üzerindeki etkilerini analiz etmek ve iş dünyasının bu yeni teknolojilere nasıl uyum sağladığını incelemektedir. Aynı zamanda bu dönüşümün mevcut iş gücü piyasasına ve çalışma hayatının geleceğine olan yansımaları da değerlendirilerek işletmelerin karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler ortaya konacaktır.

2. İŞ DÜNYASINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital dönüşüm çağı, 18. yüzyıldan itibaren başlayan sanayi devrimlerinin doğal bir devamı olarak değerlendirilebilir. Bu dönüşüm süreci, insan emeğinden makineler ve YZ'ye geçişin hızlandığı, iş yapma biçimlerinin köklü bir şekilde değiştiği bir dönemi ifade etmektedir. Özellikle son yıllarda teknolojik yeniliklerin hızı ve yaygınlığı, iş dünyasında ve günlük yaşamda gözle görülür değişimlere yol açmaktadır. İş süreçleri, üretim yöntemleri ve hizmet sunum biçimleri, dijital araçların ve otomasyon sistemlerinin entegrasyonu ile yeniden şekillenmektedir (Akbaş & Altunışık, 2024). Bu dönüşüm, yalnızca teknolojik altyapının geliştirilmesini değil, aynı zamanda çalışanların yetkinliklerini de kapsamaktadır. Geleneksel iş tanımları büyük ölçüde değişmekte, bazı meslekler ortadan kalkarken; YZ, veri analitiği, robotik, siber güvenlik ve dijital platformlarla entegre yeni meslek grupları ortaya çıkmaktadır. Örneğin veri bilimcisi, YZ mühendisi, blok zincir geliştiricisi ve dijital dönüşüm uzmanı gibi roller, iş dünyasında gün be gün daha fazla talep görmektedir. Bu bağlamda, bireylerin gelecekte istihdam edilebilmeleri ve kariyerlerini sürdürebilmeleri için dijital becerilere sahip olmaları zorunlu hâle gelmiştir (İbiş & Mutlu, 2025).

Eğitim sistemlerinin ve mesleki gelişim programlarının, öğrencileri ve mevcut iş gücünü dijital yetkinlikler konusunda hazırlaması hem ekonomik rekabet gücünün artırılması hem de bireylerin iş güvencesinin sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir. Ayrıca dijital dönüşüm, sadece iş süreçlerini değil, aynı zamanda iş kültürünü, liderlik yaklaşımlarını ve örgütsel yapıları da dönüştürmektedir. Kurumlar, teknolojiyi stratejik bir araç olarak kullanmakta ve bu süreçte çalışanlardan daha esnek, yenilikçi ve teknoloji odaklı bir bakış açısı beklemektedir (Yıldırım & Mutlu, 2022).

Dijitalleşme çağının meydana getirdiği dönüşümler ile iş çalışma

şekillerinde önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Özellikle 2020 sonrası dönemde COVID-19 pandemisi, uzaktan çalışma ve çevrimiçi etkileşimleri yaygınlaştırarak bu dönüşümü hızlandırmıştır (MGI, 2021). Dijital dönüşüm ve Sanayi Devrimi ile başlayan üretim mekanizasyonu, 4. Sanayi Devrimi yani Endüstri 4.0 ile yeni bir boyut kazanmıştır. Siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, YZ ve büyük veri teknolojileri üretim süreçlerinin temelini oluşturmaktadır (Kagermann, 2013; Acıloğlu & Kaya, 2021). Bu dönemde insanın kas gücüne dayalı işleri giderek azalmış, otomasyonun etkisiyle üretim süreçleri hızlanmıştır (Eğilmez, 2018). Dünya Ekonomik Forumu'nun raporuna göre, mevcut rollerin %40'ı değişim gösterecek ve çalışanların %50'sinin yeni beceriler edinmesi gerekecektir (WEF, 2020). McKinsey (2020) raporunda, Türkiye'de 2030 yılına kadar işlerin %25'inin otomasyona uygun hale geleceği, 8,9 milyon yeni iş alanının ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Bu durum, iş gücü için yeniden beceri kazanma ihtiyacını göstermektedir.

Dijital çağın gerektirdiği yetkinlikler geleceğin mesleklerinde başarılı olabilmek için bilişsel, teknolojik ve sosyal becerileri ön plana çıkmaktadır. WEF (2020) raporuna göre geleceğin iş dünyasına yönelik olarak en önemli beceriler; analitik düşünme, yaratıcılık, problem çözme, liderlik, teknoloji kullanımı ve öğrenme stratejileridir. Özellikle analitik düşünme ve eleştirel bakış açısı, çalışanların dijital ortamda veriyi yorumlayarak doğru kararlar almasını sağlamaktadır (Frank, vd., 2019). McKinsey (2020) verilerine göre, teknolojik yetkinliklerde %63, sosyal yetkinliklerde ise %22 oranında artış beklenmektedir. Bu beceriler, çalışanların hem iş performansını hem de adaptasyon kabiliyetini geliştirmektedir. WEF (2018) raporu, veri bilimciliği, dijital dönüşüm uzmanlığı ve büyük veri analistliği gibi rollerin yükselişte olduğunu; buna karşılık veri girişi elemanı, kasiyer ve posta görevlisi gibi mesleklerin ortadan kalkacağını belirtmiştir. Bu değişim, teknolojinin sadece işleri değil, aynı zamanda görev tanımlarını da yeniden şekillendirdiğini göstermektedir. Bu durum, iş gücünün yalnızca niceliksel değil, aynı zamanda niteliksel olarak da dönüşüm geçirdiğini göstermektedir. Teknolojik dönüşüm, işlerin sadece hangi alanlarda yapılacağını değil, görev tanımlarının ve sorumlulukların da yeniden şekillenmesini zorunlu kılmaktadır. Örneğin, bir veri bilimcisinin rolü yalnızca veri toplamakla sınırlı kalmayıp, bu verileri analiz ederek stratejik kararların alınmasına katkı sağlamak olarak genişlemektedir. Benzer şekilde, YZ mühendisleri yalnızca algoritma geliştirmekle kalmayıp, etik ve güvenlik boyutlarını da göz önünde bulundurarak çalışmak durumundadır. Teknolojik ilerlemeler iş dünyasında rollerin ve mesleklerin dönüşümünü hızlandırmakta; çalışanların ise sürekli öğrenme, adaptasyon ve dijital becerilerini geliştirme gerekliliğini artırmaktadır. Bu bağlamda, eğitim sistemlerinin ve mesleki gelişim programlarının, geleceğin iş gücünü yeni meslekler ve değişen roller konusunda hazırlaması kritik bir öneme sahiptir.

Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik bir yenilik değil; aynı zamanda

kurumların yönetim anlayışını, çalışan davranışlarını ve ekonomik dengeleri yeniden şekillendiren bir olgudur (Akbaş & Altunışık, 2024). Özellikle üretim alanında YZ ve robot teknolojileri, verimlilik artışı ve hata payının azaltılması gibi avantajlar sunmaktadır. Endüstri 4.0 kapsamında geliştirilen siber-fiziksel sistemler, üretim hatlarını daha akıllı ve esnek hale getirmiştir (Kagermann, 2013). Bu sayede üretim maliyetleri azalmış, ürün kalitesi yükselmiş ve zamandan tasarruf sağlanmıştır. Ancak, bu gelişmeler aynı zamanda bazı geleneksel mesleklerin ortadan kalkmasına da yol açmaktadır. McKinsey (2020) raporuna göre, otomasyonun yaygınlaşmasıyla birçok iş kolu dönüşürken, yeni dijital mesleklerin doğuşu hız kazanmıştır. YZ, karar verme süreçlerinde veri analitiği ile insanlardan çok daha hızlı sonuçlar üretebilme kapasitesine sahiptir.

Dijitalleşme çağında çalışanlardan beklenen yetkinlikler köklü bir değişim geçirmiştir. Analitik düşünme, problem çözme, yaratıcılık, esneklik, dijital okuryazarlık ve sürekli öğrenme gibi beceriler artık her sektörde zorunlu hale gelmiştir (WEF, 2023). Bu bağlamda, kurumlar yalnızca çalışan performansını değil, onların dijital yetkinlik düzeylerini de ölçmekte ve gelişim planlarını buna göre oluşturmaktadır. Dijital dönüşüm, işletmelerde hiyerarşik yapıları da değiştirmektedir. Geleneksel dikey yönetim anlayışının yerini yatay ve çevik organizasyon yapıları almaktadır. Bu durum, iletişimin hızlanmasına ve karar alma süreçlerinin sadeleşmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda YZ destekli karar sistemleri, yöneticilerin daha stratejik düşünmesine olanak sağlamaktadır (Altunışık, 2015). Genel olarak değerlendirildiğinde, YZ ve robotik teknolojilerinin yaygınlaşması iş dünyasında büyük fırsatlar yaratmakla birlikte, yeni sorumluluklar da getirmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde en önemli unsur yine insan olmaya devam etmektedir. Teknolojinin etkin kullanımını sağlayacak olan insan faktörü, geleceğin mesleklerinde de belirleyici rolünü koruyacaktır (Akbaş & Altunışık, 2024). Bu nedenle bireylerin dijital becerilerini geliştirmeleri, yeni teknolojilere uyum sağlayabilmeleri ve yaşam boyu öğrenme anlayışını benimsemeleri büyük önem taşımaktadır.

Dijital dönüşüm üretimsel süreçlerde deradikal değişiklikler yaratmaktadır. Akıllı makinelerin kullanımı ve veriye dayalı karar alma süreçleri bu dönemin en belirgin özellikleri haline gelmiştir (Demir, 2020). YZ, en basit anlamıyla insanın düşünme, öğrenme ve karar verme özelliklerini taklit etmek için tasarlanmış bilgisayar sistemleri olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2019). Robotik kavramı da bu zekânın bir bakıma fiziksel bir görünüme ve bedene dönüşmüş halidir. Daha açık söylenirse robotlar, sensörleri sayesinde çevresini algılayan, görevleri otomatik olarak anında halledebilen ve çoğu zaman insanlar zor olan, tehlikeli görevleri üstlenen makinelerdir (Erdoğan, 2023; Aydın, 2024). Dijitalleşmiş üretim ortamlarında sensörler, makine öğrenmesi algoritmaları ve YZ destekli sistemler sayesinde robotlar birbirleriyle iletişim kurarak, süreçleri kendi kendilerine yönetebilir hale gelmiştir (Kaya, 2021).

Bu durum, üretim zincirinde insan hatasından kaynaklanan aksaklıkları azaltmakta ve kalite kontrol aşamasında daha doğru sonuçlar alınmasını sağlamaktadır.

Bahsi geçen son gelişmeler ışığında günümüzde dijital dönüşüm süreci, akıllı fabrikalar kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu fabrikalarda makineler, sadece görev yapmakla kalmamakta aynı zamanda topladıkları veriler üzerinden yeni stratejiler geliştirebilmekte, arızaları önceden tahmin edebilmekte ve bakım süreçlerini planlayabilmektedir (Çelik, 2020). Böylece işletmeler hem zamandan hem de maliyetten tasarruf ederken üretimde sürdürülebilir bir denge kurabilmektedirler. Günümüzde dijitalleşme ve akıllı üretim süreci, sanayi devrimlerinin en gelişmiş aşaması olarak kabul edilmekte; YZ, robotik sistemler ve veri analitiği sayesinde üretimin geleceği de şekillendirmektedir (Öztürk, 2022).

3. YAPAY ZEKANIN ÖRGÜTSEL BAĞLAMDAKİ ROLÜ

Son yıllarda YZ denilen kavram hayatımızın her alanına girmeye başladı. Geçmiş yıllarda sadece bilim kurgu filmlerinde görülen akıllı robotlar, artık işyerlerinde, fabrikalarda ve hatta evlerimizde bile kullanılmaya başladı. Bu gelişmeler, iş dünyasında önemli bir değişim oluşturmaktadır. YZ, işleri daha hızlı, hatasız ve düzenli yapabildiği için birçok sektörde tercih edilmektedir. Ama diğer yandan hali hazırda çalışan çalışmayan birçok birey, YZ'nin gelecekte potansiyel birçok işi insanların yerine yapıp yapamayacağını ve bu bakımından sektörlerin geleceklerini merak etmektedir. Bu çalışmada YZ'nin insan yönetimi üzerindeki etkilerini, Türkiye'nin bu süreçteki durumunu ve gelecekte YZ'nin sebep olacağı potansiyel dönüşümleri ele alınmaktadır. YZ'nin hızla geliştiği bu dönemde, insan kaynakları yönetimi de değişmektedir (İbiş & Mutlu, 2024). Bu bağlamda artık işe alım süreçlerinden performans değerlendirmelerine kadar birçok işlem dijital sistemlerle yapılabilmektedir. Fakat, bu teknolojik dönüşümün en önemli noktası, insanın sistemdeki rolünü kaybetmeden bu sürece nasıl uyum sağlayacağını belirlenmesidir (Çabuk vd., 2023).

YZ, insan zekâsını taklit eden sistemler olarak tanımlanır. Yani düşünme, öğrenme, analiz etme gibi özellikleri makinelerin de yapabileceği anlamına gelir. Kısaca, bilgisayarlara insan gibi düşünebilme yeteneği kazandırmaya yönelik süreçleri kapsar (Gülleroğlu, 2021). YZ'nin tarihsel gelişimine bakıldığında YZ'nin geçmişi düşündüğümüzden çok daha eskidir. Antik Yunan mitolojisinde bile “Talos” adında, bronzdan yapılmış dev bir varlıktan bahsedilir. Bu varlık, insanların akıllı makineleri hayal ettiği ilk örneklerden biridir (Mayor, 2019). Modern anlamda YZ'nin temelleri ise Alan Turing tarafından atılmıştır. Turing, 1950 yılında yayımladığı “Computing Machinery and Intelligence” makalesinde “makinelere düşünebilir mi?” sorusu üzerine yoğunlaşmıştır. 1956 yılında yapılan Dartmouth Konferansı ise YZ'nin bilimsel

bir alan olarak kabul edildiği dönüm noktası olmuştur (McCarthy, 2007; Dick, 2020).

YZ teknolojileri, tarihsel süreç içerisinde farklı gelişim dönemlerinden geçmiştir ve buna bağlı olarak toplumsal etki gücü de giderek artmıştır. 1950–1970 yılları arasında temel kavramların şekillendiği bir dönem yaşanmış, 1980–1990 aralığı ise “YZ patlaması” olarak adlandırılmıştır. 1990 sonrasında YZ teknolojileri günlük hayata daha fazla entegre olmaya başlamış ve gelişimini sürdürmüştür. 2012 yılından günümüze kadar olan süreçte ise “derin öğrenme” ve “büyük veri” atılımlarının başladığı görülmektedir (Kopar, 2023). Günümüzde ise YZ’nin etkisi artık sadede iş dünyasıyla sınırlı değildir. Ek olarak kültürel, sosyal ve eğitim alanlarında da bu teknoloji devrimsel bir rol oynamaktadır. Sosyal medya, müzik uygulamaları, eğitim mecraları gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Zaman, hız ve bilgiye ulaşma gibi alanlarda ciddi faydaları olan bu teknolojiler, aynı zamanda büyük verileri analiz etmekte ve karmaşık kararları hızlıca alabilmede de kullanılmaktadır (Aydın, 2019). Fakat diğer taraftan etik sorunlar, veri gizliliği ve işsizlik riski gibi negatif yönlü konularla da gündeme gelebilmektedir (Çabuk vd., 2023).

YZ’nin en çok konuşulan yönlerinden biri meslekler üzerindeki etkisidir. Bu bağlamda bazı işler hızla ortadan kalkarken bazı yeni çalışma alanları da yeni teknoloji ve yaklaşımlarla ortaya çıkmaktadır. Örneğin rutin ve tekrarlayan işler (muhasabe, veri girişi gibi) artık makineler tarafından yapılabilmektedir ancak buna karşılık veri analizi, yazılım geliştirme, YZ mühendisliği, etik denetim gibi yeni mesleklerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca insanların sahip olduğu duygusal zekâ, empati ve yaratıcılık gibi beceriler, makinelerin henüz tam olarak taklit edemediği özelliklerdir. Bu sebeple bu becerilere sahip kişiler toplum içerisinde değer yaratma potansiyellerini korumaktadırlar (Frey & Osborne, 2025). Özetle, YZ’nin etkisiyle meslekler değişmekte fakat tamamen yok olmamaktadır; aslında sadece şekil değiştirmektedir. Nitekim, Dünya Ekonomik Forumu’nun (WEF, 2023) raporuna göre, önümüzdeki birkaç yıl içinde mevcut işlerin yaklaşık %40’ı otomasyonun etkisiyle dönüşüm geçirecek, buna karşın milyonlarca yeni dijital meslek ortaya çıkacaktır. Bu durum, çalışanların eğitim anlayışlarını ve kariyer planlarını köklü bir şekilde yeniden gözden geçirmelerini gerektirmektedir.

Bireylerin, bu yeni döneme ayak uydurmak için sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye devam etmeleri gerekmektedir. Bu dönüşüm, iş gücü piyasasında yeniden beceri kazanımı sürekli öğrenme kavramlarını ön plana çıkarmıştır (Akbaş & Altunışık, 2024). Artık çalışanlardan yalnızca belirli bir alanda uzman olmaları değil, aynı zamanda dijital teknolojilere uyum sağlayabilmeleri, yenilikçi düşünme becerilerine sahip ve öğrenme odaklı olmaları beklenmektedir (Frank, vd., 2019). Bugün artık üniversite diploması tek başına yeterli sayılmamakta; bunun yerine sürekli öğrenme, çeviklik ve dijital okuryazarlık gibi nitelikler ön plana çıkmaktadır (McKinsey,

2020). Ayrıca YZ'nin meslekler üzerindeki etkisi yalnızca teknik becerilerle sınırlı değildir. Bu bağlamda yukarıda da bahsedildiği üzere insan merkezli yetkinlikler olarak adlandırılan empati, liderlik, iletişim ve problem çözme gibi beceriler, teknolojinin tamamlayıcısı hâline gelmiştir (Gülleroğlu, 2021). Özellikle hizmet sektörlerinde duygusal zekâ ve etik farkındalık, makinelerin yerine geçemeyeceği alanlar olarak öne çıkmaktadır.

Bununla birlikte bazı mesleklerin tamamen ortadan kalkması, işsizlik ve gelir dağılımı eşitsizliği gibi yeni sosyal sorunları da gündeme getirmiştir (Akın, 2017). Bu nedenle hükümetlerin, işletmelerin ve eğitim kurumlarının iş birliği ile bu dönüşüme uygun politikalar geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Mesleki eğitim programlarının, dijital yetkinlik kurslarının ve YZ farkındalığı projelerinin, bireylerin bu yeni çağa uyum sağlamasında kritik rol oynayacağı belirtilmektedir (Öztürk, 2022). Sonuç olarak YZ çağında mesleklerin tamamen yok olmadığı, ancak biçim değiştirdiği görülmektedir. İnsanlar teknolojiyi bir tehdit değil, bir iş birliği aracı olarak görmeli; sürekli gelişim ve uyum süreciyle bu dönüşümün parçası olmalıdır (Kaya, 2021). Böylece hem bireyler hem de toplum, dijital dönüşümün sunduğu fırsatlardan en verimli şekilde yararlanabilecektir.

3.1. Yönetimsel Süreçlerde YZ Destekli Dönüşüm

Günümüzde YZ teknolojileri, birçok işletmede yönetim fonksiyonlarının neredeyse tamamına entegre edilmiştir. Bu durum, yönetim sürecinde hem etkinlik hem de doğruluk düzeyini artırmaktadır (Kordon, 2020). Yöneticiler, artık karmaşık sorunlara daha hızlı yanıt verebilmekte, büyük veri analizi sayesinde geçmiş performansları değerlendirebilmekte ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirebilmektedir. Özellikle makine öğrenimi sistemleri, geçmiş verilerden öğrenme yeteneği sayesinde yöneticilere güçlü öngörüler sunmaktadır (Bahja, 2020). Örneğin, satış tahmini, müşteri davranış analizi, çalışan performans izlemesi veya maliyet optimizasyonu gibi konularda YZ destekli modeller yöneticilere önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu sayede karar verme süreci daha az riskli hâle gelmiştir. Bunun yanı sıra robotik süreç otomasyonu, yönetimsel iş yükünü hafifletmekte ve yöneticilerin rutin işlerden ziyade stratejik planlama ve insan yönetimine odaklanmasını mümkün kılmaktadır (Chakraborti vd., 2020). Ancak teknolojinin bu denli yaygınlaşması, bazı yöneticilerde “insan faktörünün değersizleştiği” algısını da oluşturmuştur. Fakat YZ, yönetimi tamamen devralmaktan ziyade yöneticilerin kararlarını destekleyen ve onların stratejik bakış açılarını güçlendiren bir yardımcı konumundadır (Hickok & Maslej, 2023).

Karar verme, yönetsel süreçlerde kritik öneme sahiptir ve verilen kararların doğruluğu işletmenin başarısı üzerinde doğrudan etki yaratacaktır. YZ teknolojisinden yararlanan günümüz işletmeleri, karar alma sürecini hızlandırmakta, ön yargıları azaltmakta ve karar alma süreçlerinde bilgiye

dayalı seçeneklerden fazlasıyla yararlanmaktadırlar (Phillips-Wren, 2012). Ayrıca YZ tabanlı karar destek sistemleri, yöneticilere geçmiş verileri analiz etme, olası riskleri değerlendirme ve en uygun çözüm yollarını belirleme konusunda yardımcı olmaktadır (Johnson vd., 2022). Bu sistemler, belirsizlik ortamlarında dahi yöneticilerin daha sağlam temellere dayanan kararlar vermesine olanak tanımaktadır. Örneğin, bir finans kurumunda YZ algoritmaları, piyasa trendlerini analiz ederek yatırım riskini minimize edecek tahminlerde bulunabilir. Bu tür sistemler sayesinde yöneticiler elde ettikleri verileri içinde bulundukları sektöre yönelik tecrübe, bilgelik ve hatta sezgilerle birleştirerek daha isabetli kararlar alabilmektedirler (Cohen vd., 2023). Ancak karar aşamasında etik, vicdan ve duygusal zekâ unsurları yalnızca insana özgü olduğundan karar destek sistemlerinin tamamen insan kontrolünden çıkmaması önem arz etmektedir. Bu noktada geleceğin başarılı yöneticilerinin, veriye dayalı sistemlerle insan sezgisini harmanlayan “duygusal analitik liderler” olacağı düşünülmektedir (Kumar vd., 2024).

YZ ve liderlik kavramı yalnızca yöneticilerin değil, liderlerin de iş yapma biçimlerini değiştirmiştir. Günümüzde liderlik yönetim faaliyetlerinden bağımsız, sadece karizma ve vizyonla değil, veri okuryazarlığı ve teknolojik yeterlilikle de tanımlanmaktadır (Hai & Van, 2021). YZ liderlere, ekip üyelerinin performanslarını objektif biçimde değerlendirme, iletişimi güçlendirme ve stratejik planlamayı hızlandırma imkânı sunmaktadır (Kolbjørnsrud vd., 2017). Örneğin, bir lider, YZ destekli sistemlerle çalışanların memnuniyetini ölçebilir, bu verilere göre motivasyon artırıcı politikalar geliştirebilir. Bununla birlikte, liderliğin duygusal ve etik yönü hâlâ insani alanlar olarak kalmaktadır. YZ veriyi analiz eder, ancak duyguları hissedemez. Crummenerl ve arkadaşları (2019) bu durumu şöyle özetlemektedir: “YZ lideri destekler ama liderin kalbini taklit edemez.” Dolayısıyla modern liderler teknolojiyi kullanırken, insani değerlere bağlı kalmalıdır.

YZ teknolojileri yöneticilik faaliyetleri söz konusu olduğunda çeşitli gerilimler de yaratabilmektedir. Bunlardan ilki veri bazlı analizlerle, yöneticilerin muhakeme ve sezgilerinin çatışması durumudur (Vincent vd., 2025). Kısa zaman öncesine kadar, deneyim, kişisel özelliklerin çekiciliği, sezgi ve uzmanlık gibi faktörler liderin takipçileri üzerinde etki yaratabilmesinin temel dayanakları olarak gösterilmekteydi. Fakat günümüzdeki ilerleyen bilişim teknolojileri ve YZ'nin hayatımızda aldığı yerin her geçen gün genişlemesi liderliğe yönelik dinamikleri de değiştirmektedir. Günümüzde artık liderlik becerileri bilen ve sezen konumundan daha çok sistemden elde ettiği verileri yorumlayan ve algoritmalar tarafından geliştirilen karar önerilerini değerlendiren konumuna geçiş yapmaktadır (Medlema vd., 2025). Tabii ki insanlar tarafından üretilip yaşanan sosyal dünyada her zaman veriler, analizler ve sinyaller kişisel sezgi ve muhakemelerle her zaman uyumlayabilmekte ve çatışmalı durumlar yaratabilmektedir. Bu noktada günümüzde etkin

yöneticilik bir noktada aslında veri ile sezgi arasında dengeyi kurabilmekten geçmektedir. Bir başka deyişle yöneticiler, YZ'nin faydalarından yararlanmalı fakat bu karar odaklı teknolojileri nihai bir otoriteden öte bir danışman olarak konumlandırmalıdır (Gayathri vd., 2025)

İkinci gerilim ise sorumluluğun kime ait olduğu ile ilgilidir. Özellikle YZ teknolojisi öncesi dönemde karar verme yetkisi ve alınan kararların sonuçlarına yönelik sorumluluk tamamıyla yöneticilere aitti. Fakat YZ teknolojileri ile birlikte karar ve sorumluluk arasındaki netlik kaybolabilmektedir. Nihayetinde bu teknolojilerle birlikte her ne kadar karar verme yetkisi yöneticilerde olsa bile karar önerisi algoritmaya ait olabilmektedir. Bu tarz durumlarda kimi zaman sorumluluğun kime ait olduğu belirsizleşebilmektedir. Nitekim yöneticiler sorumluluk almak istemedikleri sonuçlarla karşılaştıklarında “aslında bu benim kararım değildi, sistem bana böyle önerdi” gibi savunmalar yapabileceklerdir. Bu tarz durumlarda yönetici, dolaylı da olsa hatanın sorumluluğunu teknik ekibe ve ilgili veri bilimciye yansıtabilmektedir (Aschauer vd., 2024). Yöneticilerin vereceği bu tarz reaksiyonlar, onlara olan güveni zedeleyebilmesinin yanı sıra yönetim ve liderlik faaliyet ve statülerini sembolikleştirip önemsizleştirebilecekler. Bu sebeple yöneticiler YZ önerisi ile aldıkları kararlarda bile olsa sorumluluğu üstlelenebilmeli ve karar olmadan önce sorumluluk noktasında farkındalık geliştirmelidirler. Nihayetinde liderin rolü, YZ'yi sorumluluğunu alamayacağı kararların sonucunda kolaylıkla suçlayıp bir bahane aracı olarak kullanmak olmamalıdır. Aksine, algoritmik karar önerilerinin yöneticiler tarafından analitik ve eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi, nihai kararların ve bunlara yönelik sorumlulukların bu doğrultuda alınması gereklidir.

YZ teknolojisinden faydalanmanın bir de etik boyutu bulunmakta ve yöneticiler bu açıdan da farkındalık geliştirmeli ve etik kaideleri bozacak öneri ve aksiyonlardan kaçınmalıdır. Öncelikle çalışan verilerinin toplanması, analiz edilmesi ve sınıflandırılması bazı durumlarda gizlilik ihlallerine yol açabilmektedir (Kamalov & Gurrib, 2023). Birçok işletme, çalışan davranışlarını izlemek için YZ destekli performans izleme sistemleri kullanmaktadır. Bu sistemler verimliliği arttırsa da çalışanlarda “sürekli gözetim altında olma” duygusu yaratabilir. Bu durum uzun vadede motivasyon kaybına neden olabilir (Leyer & Schneider, 2021). Etik yönetsel yaklaşım, bu noktada devreye girmektedir. Liderlerin YZ sistemlerini uygularken çalışan güvenliğini koruması, şeffaf ve adil bir veri yönetimi politikası oluşturması gerekir (Hickok & Maslej, 2023).

Ayrıca, YZ teknolojilerinin iş dünyasında kullanılmaya başlanması ile algoritmik önyargıların oluşabilmesi durumuyla karşılaşan işletmeler olmuştur (Dailey, 2025). Bu duruma bağlı olarak algoritmaların her zaman tarafsız olmayabileceği ve aslında beslendikleri veriler kadar adil önerilerde bulunabilecekleri keşfedilmiştir. Özellikle işe alma, performans değerlendirme

ve ödüllendirme süreçlerinde örgütsel adalet algısını zedeleyen durumlar oluşabilmiştir (Chang, 2023). Örnek olarak algoritmik veri analizlerine dayalı olarak işe alım kararları veren Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kökenli Amazon işletmesi'nde kullanılan YZ teknolojisinin bazı grupları sistematik biçimde dezavantajlı konuma soktuğu anlaşılmıştır (Drage and Mackereth, 2022).

Yeni teknolojilerin kritik derecede kullanıldığı örgütlerde bahsi geçen yönetsel dinamiklerin değişmesiyle birlikte bu bağlamlara uyumlu olan liderlik tarzı da kavramsal açıdan güncellenmiştir. “Hibrit liderlik” konsepti, özellikle YZ bazlı güncel teknolojilerden faydalanan örgütlere uygun liderlik stili olarak literatürde kavramsallaştırılmaktadır. Bu kavram, insan liderlerin empati, vizyon ve iletişim gücünü; YZ'nin analitik gücüyle birleştirmektedir (Prakash & Mathewson, 2020). Hibrit liderlikte karar alma süreci hem veriye hem de insani sezgiye dayanır. Örneğin, bir lider YZ analizlerinden elde ettiği verilere göre üretim planı oluşturabilir, ancak aynı zamanda çalışanların motivasyon düzeyini dikkate alarak planı revize de edebilir (Wang, 2021). Bu modelin en büyük avantajı, kararların hızlı, nesnel ve veri temelli olmasını sağlamasıdır. Ancak teknolojiye aşırı güven, insan unsurunun geri planda kalmasına yol açabilir. Bu nedenle hibrit liderliğin başarısı, teknoloji ile insan zekâsı arasında doğru dengeyi kurabilmekten geçmektedir (Guszcza vd., 2022). Hibrit liderlik modeli, yalnızca üretim ve operasyon süreçlerinde değil, aynı zamanda stratejik yönetim ve insan kaynakları kararlarında da etkili bir yaklaşım sunmaktadır. İnsan liderler, çalışanların duygusal durumlarını, motivasyon seviyelerini ve örgütsel kültüre uyumunu değerlendirirken, YZ sistemleri büyük veri analizi, öngörücü modellemeler ve senaryo planlaması gibi araçlarla destek sağlar. Bu sayede hem kısa vadeli operasyonel kararlar hem de uzun vadeli stratejik planlar daha sağlam ve dengeli bir temele dayandırılabilir (Prakash & Mathewson, 2020).

Hibrit liderlikte dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise şeffaflık ve iletişimdir. Çalışanlar, YZ destekli kararların nasıl alındığını ve kendi rollerine etkilerini anlamalıdır. Aksi takdirde, teknolojiye olan güven ile insan zekâsının katkısı arasında dengesizlik oluşabilir ve çalışanlar kendilerini devre dışı bırakılmış hissedebilirler (Wang, 2021). Bu nedenle, liderlerin hem teknolojik sistemleri etkin bir şekilde kullanması hem de çalışanlarla açık ve sürekli iletişim kurması büyük önem taşımaktadır. Uzun vadede, hibrit liderlik yaklaşımı işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecektir. Hızlı veri analizi ve öngörü yeteneği sayesinde karar süreçleri hızlanırken, insan liderlerin empati ve vizyon gücü ile alınan kararlar daha kabul edilebilir ve uygulanabilir hâle gelir. Bu model, teknolojik verimlilik ile insani değerlerin bir arada var olmasını sağlayarak hem çalışan memnuniyetini hem de organizasyonel performansı artıran sürdürülebilir bir yönetim yaklaşımı sunmaktadır (Guszcza vd., 2022).

Sonuç olarak YZ teknolojileri ile birlikte yöneticilik faaliyetine yönelik

yeni çatışma ve ikilemler oluşabilmektedir. Bu teknolojileri stratejik karar süreçlerinde kullanan yöneticiler bir yandan sezgileri ve YZ analizleri arasında denge kurarken bir yandan da YZ önerilerine yönelik eleştirel, şeffaf ve sorumluluk alabilen bir stil geliştirebilmelidirler (Prakash & Mathewson, 2020). Bu yönüyle yöneticiler, algoritmik çıkarımları mutlak doğru olarak kabul etmemeli ve analiz sonuçlarının dayandığı verilerin farkında olabilmelidirler. Ayrıca algoritmik çıktıların taraflı olma olasılığına yönelik önlemlerde alınmalı ve etik pusula tamamen YZ çıkarımlarına devredilmemelidir.

3.2. Dünya Genelinde İşletmelerde YZ Kullanımının Bölgesel Bazda İncelenmesi

Günümüzde ABD, özellikle yazılım ve donanım alt yapısında YZ alanında dünya lideri konumundadır (McKinsey, 2018). Silikon Vadisi gibi teknoloji merkezleri hem özel sektör hem de akademik araştırmalar açısından ülkeyi inovasyonun merkezi hâline getirmektedir. ABD’de YZ çalışmaları, sağlık, finans, savunma ve üretim gibi birçok sektörde öncü uygulamalara sahne olmakta ve yeni iş modellerinin geliştirilmesini desteklemektedir. Ayrıca, güçlü risk sermayesi altyapısı ve girişimcilik ekosistemi, YZ teknolojilerinin hızlı bir şekilde ticarileştirilmesine imkân tanımaktadır.

Avrupa ülkelerinde ise YZ çalışmalarında etik kurallar, veri güvenliği ve kullanıcı haklarının korunması konularında öncü bir rol üstlenmektedir. Özellikle “genel veri koruma yönetmeliği (General Data Protection Regulation)” yasası, kişisel verilerin korunmasını sağlayarak YZ uygulamalarında etik standartların belirlenmesine katkıda bulunmaktadır (Çabuk vd., 2023). Avrupa ülkeleri, YZ teknolojilerini geliştirirken aynı zamanda sosyal sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kriterleri öncelikli tutmaktadır. Bu yaklaşım, teknolojik ilerlemeyi insan odaklı ve sürdürülebilir bir çerçevede yönlendirmeyi amaçlamaktadır.

Asya kıtasının öncü oyuncularında (Çin, Japonya ve G. Kore) ise durum biraz daha farklıdır. Küresel liderlik iddiası bulunan Çin’de iş dünyasında YZ kullanımı çoğunlukla devlet güdümlü olarak ilerlemektedir. Bu bağlamda büyük teknoloji firmaları (Alibaba, Tencent, Baidu, DeepSeek vb.) devlet politikalarıyla eş güdümlü olarak faaliyette bulunmaktadır. Çin kökenli işletmeler açısından YZ kullanımı verimlilik, otomasyon ve pazar hakimiyeti odaklıdır. YZ kullanımına yönelik hassasiyetlerini özellikle Avrupa ülkeleriyle kıyaslamının bir zor olduğunu belirtmek gerekir. Bununla birlikte ülkedeki geniş veri havuzları ve esnek regülasyon ortamı sayesinde Çin’de YZ uygulamaları seri biçimde ticarileşerek ciddi rekabetsel güç oluşturmaktadır (Ding, 2018; Lee, K.-F. 2018; Kaina, 2017, Roberts vd., 2017). Japonya’da ise işletmelerdeki YZ uygulamalarının aslında ülkenin “Toplum 5.0” vizyonunun bir yansıması olduğu söylenebilir. Dolayısıyla YZ teknolojileri işletmeler açısından rekabet avantajı sağlayan bir araç olarak görülmenin ötesinde

örgütsel uyum ve sosyal kabul aracı olarak kabul edilmektedir (Robertson, 2018; Coeckelbergh, 2020). Güney Kore’de de YZ uygulamaları büyük ölçekli işletmeler olan ve “Chaebol” olarak adlandırılan firmalar öncülüğünde ilerlemektedir. Bu teknolojik uygulamalar özellikle üretim, yarı iletkenler, mobil teknolojiler ve akıllı fabrikalar çerçevesinde hayat bulmaktadır. Bu bakış açısıyla YZ, Chaebol’lar tarafından sadece bir inovasyon aracı olmaktan öte endüstriyel verimlilik, kalite iyileştirme gibi alanlarda rekabet avantajı sağlayacak stratejik bir unsur olarak ele alınmaktadır.

Ortadoğu, Latin Amerika ve Afrika bağlamında YZ uygulamalarının odağı farklıdır. Bu bölgelerde kalkınma, ekonomik dönüşüm ve yapısal sorunlara çözüm üretebilmek için YZ’ye yönelik gelişmeler kritik önem arz etmektedir. Bu bağlamda işletmeler açısından operasyonel verimliliği arttırma ve maliyetleri düşürme açısından YZ kritik bir araç olarak görülür (Mikalef vd., 2021; Alnuaimi vd., 2022). Latin Amerikadaki işletmeler için ise YZ, genellikle araştırmalar, finansal teknolojiler, tarımsal üretim süreçleri ve lojistik süreçlerde işletmelerin rekabetçi avantajlar elde etmek için kullandıkları bir araç olarak görülmektedir. Politik istikrarsızlık ve alt yapı eksikliklerinin yeni teknolojilerin yayılımını sınırlayıcı etki yaratabildiğinin de altını çizmek gerekir (Dutz vd. 2018; Rodríguez, A., & Chiappe, 2020; OECD, 2020). Son olarak Afrika bölgesinde ise YZ işletmeler tarafından mobil tabanlı çözümler, tarımsal verimlilik, mikro finans gibi alanlarda daha çok tercih edilmektedir. Böylelikle bu bölgede hem ticari sürdürülebilirlik hem de toplumsal değer üretimi arasında denge kurma çabasının hâkim olduğu söylenebilir (Gilwald vd. 2018, Walsham, 2017). Sonuç olarak, bahsi geçen bölgelerde faaliyette bulunan işletmeler YZ’yi küresel çapta rekabetçi ürün ve teknolojiler üretmekten ziyade yerel pazarlarda kârlı ve çözüm sunan bir araç olarak algılama eğilimi göstermektedirler. Bir başka deyişle bu bölgelerdeki işletmeler yeni teknolojileri üreten ve üzerinden küresel strateji kuran oyuncu olmaktan çok bu teknolojileri tüketen ve yerel bağlamda pragmatik faydalar sağlayan örgütler konumundadırlar.

Son olarak Türkiye ise hâli hazırda gelişmekte olan bir ülke olarak ABD ve Avrupa arasında konumlanmaktadır. Türkiye’nin hem gelişmiş ülkelerin deneyimlerinden yararlanmakta hem de kendi yerel koşullarına uygun stratejiler geliştirme amacıyla olduğu söylenebilir. Türkiye’de YZ ve dijital dönüşüm alanındaki çalışmalar son yıllarda hız kazanmış olup, özellikle üniversiteler, teknoloji geliştirme bölgeleri ve start-up ekosistemleri bu alanda önemli katkılar sağlamaktadır. Eğitim ve Ar-Ge alanlarında yapılacak yatırımların artırılması, nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi ve teknoloji ekosisteminin güçlendirilmesi ile Türkiye’nin YZ’de daha güçlü ve rekabetçi bir konuma gelmesi beklenmektedir (Çabuk vd., 2023).

Özetle, ABD’nin inovasyon ve teknoloji üretimindeki liderliği, Avrupa’nın etik ve veri güvenliği odaklı yaklaşımı, Türkiye’nin gelişmekte olan bir ülke

olarak bu iki modelden ders alarak kendi yolunu oluşturmaları, küresel YZ ekosistemindeki farklı stratejileri göstermektedir. Türkiye'nin bu alanda başarılı olabilmesi, stratejik yatırımlar, politik destek ve eğitim altyapısının güçlendirilmesine bağlıdır. YZ bazlı teknolojiler hem günlük yaşamda hem de iş dünyasında artan bir kullanım oranıyla yaygınlaşmaktadır. Bu yönüyle iş dünyasında insanın yerini alması bile, çalışma biçimimizi önemli derecede değiştirmektedir. Bu değişimle birlikte çalışanlarda kendini yenilemek ve yeni beceriler kazanmak durumunda kalmaktadırlar. Türkiye için bu süreç hem bir fırsat hem de bir sınav niteliğinde olacaktır. Eğitim, etik, yasal düzenlemeler ve teknoloji yatırımlarının doğru şekilde ilerlemesi kritiktir (Şahinbaş, 2025). Sonuç olarak, YZ insanı tamamen dışlamamalı; tam tersine, insan zekâsını destekleyen bir yardımcı olmalıdır

4. Endüstriyel Robotların İş Hayatına Etkileri

Üretim süreçlerinde YZ ve endüstriyel robotların giderek yaygınlaşması, insan emeğinin üretimdeki rolünün azalmasına yönelik bir eğilimi ortaya koymaktadır (Akın, 2027). Bu dönüşüm, modern üretim hatlarında manuel iş gücüne olan bağımlılığı azaltmakta ve üretim süreçlerini daha verimli, hızlı ve hatasız hâle getirmektedir. Robotların üretim süreçlerine entegre edilmesi, özellikle fire oranlarının düşürülmesi, malzeme israfının azaltılması ve üretim hızının artırılması gibi somut avantajlar sağlamaktadır. Özellikle tekrarlayan, tehlikeli veya ağır görevlerde robot sistemleri insanların yerini alarak iş güvenliğini artırmaktadır. Ayrıca robotlar, insanlara kıyasla daha uzun vardiyalarda yorulmadan çalışabildiği için üretim kapasitesinin artırılmasına imkân tanımaktadır (Graetz & Michaels, 2018).

Bu gelişmelere rağmen, tamamen “insansız üretim” hâli hazırda mümkün değildir. Makineler, karmaşık bakım süreçleri, ani arızalar ve kalite kontrolü gibi kritik operasyonlarda hâlâ insan müdahalesine ihtiyaç duymaktadır. İnsan faktörü, özellikle yaratıcı problem çözme, sezgi ve kritik karar alma gerektiren görevlerde vazgeçilmez bir rol oynamaktadır (Jarrahi, 2018). Dolayısıyla teknolojik dönüşüm, üretim süreçlerinde insanı tamamen devre dışı bırakmak yerine, insan-makine iş birliğinin daha etkin ve verimli hâle gelmesini sağlamaktadır (Turner vd., 2021) Bu bağlamda aslında robotik teknolojiler, üretim ve hizmet sektörlerinde insan emeğini destekleyici nitelikte bir unsur haline gelmiştir. Bunun yanında, işletmelerde robotların insanlar ile iş birliği içinde çalıştığı “cobot” sistemleri de yaygınlaşmaktadır (Acıloğlu & Kaya, 2021). Bu sistemler, iş süreçlerinde insan-robot etkileşimini artırmakta ve üretkenliği yükseltmektedir. Özellikle yapay zeka destekli endüstriyel robotlar ileride bir takım üyesi gibi işlev görebilecektir. Ancak bu gelişmeler, özellikle insan – makine etkileşimi açısından robotik sistemlerin yaygınlaşması ile iş gücü piyasasında yeniden beceri kazanımı gerekliliğini doğurmaktadır.

International Federation of Robotics (IFR, 2025) raporuna göre Dünya

genelinde endüstriyel robotların sayısında her yıl ortalama %15 oranında artış olduğu tespit edilmiştir. Özellikle Asya ülkelerinde, ucuz iş gücüne rağmen robot kullanımının hızla artması dikkat çekicidir. Bu artış, üretim maliyetlerini düşürme ve rekabet gücünü artırma amacından kaynaklanmaktadır. Avrupa’da ise Almanya başta olmak üzere gelişmiş ekonomilerde robot yoğunluğu yine oldukça yüksektir. Bu ülkelerde işsizlik oranlarının düşük olması, robotların istihdamı yok etmek yerine verimliliği artırıcı bir rol üstlendiğini göstermektedir. OECD verileri de bu görüşü desteklemektedir: robot kullanımı yaygın ülkelerde işçi başına düşen üretim (GDP per hours worked) oldukça yüksektir (Akin, 2017).

Endüstriyel robotların yaygınlaşmasının hem ekonomik hem de sosyolojik etkileri olabilecektir. Robotik kullanım, üretim maliyetlerini azaltmakta ve ihracat potansiyelini artırmaktadır. Özellikle tekrarlayan, tehlikeli veya ağır görevlerde robot sistemleri insanların yerini alarak iş güvenliğini artırmaktadır. Diğer taraftan bu sürecin, düşük nitelikli iş gücünün istihdam şansını azaltabileceği de düşünülmektedir. Bu durumun sadece iktisadi değil, aynı zamanda toplumsal anlamda da etkileri olacaktır (Graetz & Mitchel, 2018) Endüstriyel robotların üretim süreçlerine entegrasyonu, bir taraftan bazı sektörlerde iş kayıplarına yol açabilecekken diğer taraftan da yeni iş tanımları doğurabilecektir. Bu bağlamda “robot operatörü”, “robot bakım uzmanı” gibi roller yeni meslek ve iş alanları oluşmasına sebep olabilecektir. Ayrıca robotların sağlayabileceği verimlilik artışı ve üretim kalitesindeki iyileşmeler ile ülke ekonomilerinin genel performanslarını yükselebilecektir (Karabulut, 2020).

Ek olarak robotların örgütsel bağlamda yeni bir aktör olarak doğuşu geleneksel iş tasarımlarından revize edilmesine sebebiyet verebilecektir. Robotik iş tasarımı, robotik teknolojilerin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte tekrarlı, tehlikeli veya fiziksel olarak yıpratıcı görevler robotlara devredilebilecektir (Parker & Grote, 2020). Bu bağlamda örgütlerde hangi işlerin insanlar, hangilerinin robotlar tarafından yapılacağı ve dahası hangi işlerin de iş birlikçi yaklaşımla yürütüleceğine yönelik sorulara yeni cevapların üretilmesi gerekecektir. Bu bağlamda insanların örgütlerde daha çok denetleme, deneyimsel karar verme problem çözümü, kriz yönetimi gibi görevleri üstlenmeleri beklenmektedir. Özellikle cobotların yaygınlaşması insan ve robotların neredeyse takım halinde çalışması iş tasarımına yönelik kararlarda radikal dönüşümler oluşturabilecektir. Ancak, görevler uygun bir şekilde koordine edilip planlanmazsa çalışanların iş üzerindeki kontrol algısı zayıflayıp teknolojik yabancılaşmaya sebep olabilmektedir. Bu sebeple, robotik iş tasarımında karar vericilerin teknik verimliliğin yanında çalışan deneyimini de hesaba katacak bütüncül bir yaklaşıma ihtiyaçları vardır (Parker & Grote, 2020).

Robotik iş tasarımı, özellikle yapay zekalı robotların iş dünyasında

kullanımı ile birlikte de örgütsel dinamikler üzerinde radikal dönüşümler yaratabilecektir. Bu noktada robotları sadece emir alan, verilen görevleri sorgulamayan ve statik makineler olarak algılamak yerine dinamik, öğrenebilen ve sorgulayabilen örgütsel aktörler olarak görmek yerinde olacaktır. Fakat bu noktada örgütsel bağlamda robot ve hatta cobot kullanımında yönelik etik ikilemler oluşabilecektir. Nitekim, karar verme yetkisinin sınırları, insan müdahalesinin gerekliliği hatta sorumluluk ve yetkinin kimde olacağı soruları ortaya çıkacaktır (Endsley, 2017; Snatoni de Sio & van den Hoven, 2018)

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından hazırlanan raporda İşletmelerde robotlaşma sürecini ülkelerin sosyal politikalarla da yönetmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu noktada hükümetlerin, işverenlerin ve sendikaların iş birliği içinde olması, robotlaşmanın olumsuz etkilerini azaltabilecektir (ILO, 2019). Ayrıca, iş gücünün niteliksel dönüşümünü destekleyen eğitim reformları uzun vadede istihdamın korunmasını destekleyebilecektir. Bu bağlamda, ekonomik ve sosyal etkilerin dengeli bir şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte, düşük nitelikli iş gücünün iş piyasasında sıkışıp kalmaması için mesleki eğitim programlarının ve yeniden beceri kazandırma projelerinin yaygınlaştırılması gerekmektedir. Sosyal politikalar kapsamında iş güvencesi, gelir desteği ve esnek çalışma modelleri gibi önlemler, robotlaşmanın olumsuz etkilerini hafifletebilir. İşverenler, sendikalar ve hükümetler arasındaki koordinasyon, teknolojik dönüşümün toplumsal maliyetlerini azaltmakta ve iş gücünün adaptasyon sürecini hızlandırmaktadır. Böylece, robotik üretim sistemleri ile insan emeği arasındaki uyum sağlanabilir ve ekonomik büyüme ile sosyal refah birlikte desteklenebilir (Akın, 2017).

Uzun vadede ise, eğitim reformları ve nitelikli iş gücünün artırılması, robotik ve YZ destekli üretim süreçlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında fayda sağlayabilecektir. Bu sayede, teknolojik dönüşüm hem ekonomik rekabet gücünü artıracak hem de sosyal istikrarı koruyacak bir dengeye ulaşabilecektir. Sonuç olarak, politika yapıcılarının teknolojik gelişmeleri “insan merkezli” yaklaşımla yönetmesi gerekmektedir. Eğitim sisteminin güçlendirilmesi, mesleki becerilerin robotik teknolojilerle uyumlu hale getirilmesi ve sürdürülebilir ihracat artışı, ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişimleri açısından kritik öneme sahiptir (Floridi vd., 2018).

OECD ülkelerinde yapılan karşılaştırmalara göre, robot kullanımı ile işsizlik oranı arasında doğrudan negatif bir ilişki yoktur. Örneğin, Almanya, Japonya ve Güney Kore gibi ülkelerde hem robot yoğunluğu hem de istihdam oranı yüksektir (IFR, 2025). Bunun temel nedeni, bu ülkelerde robotların insan gücünü tamamlayıcı şekilde kullanılmasıdır. Türkiye’de ise verimlilik düzeyinin kısmen düşük olması sebebiyle, robot teknolojilerine geçiş, kısa vadede iş gücü piyasasında uyum sorunları yaratabilecektir. Ancak uzun vadede robotlaşmanın, işletmelerin üretim kalitesini artıracak ve rekabet

gücünü destekleyecek bir güç olarak ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Karabulut, 2020). Bu durum, Türkiye’de robotik ve otomasyon teknolojilerine geçişin planlı ve kademeli bir şekilde yapılmasının önemini ortaya koymaktadır (Akın, 2017).

İş gücü piyasasının adaptasyon sürecinin desteklenmesi için eğitim ve yeniden beceri kazandırma programları büyük önem taşımaktadır. Özellikle teknik ve dijital yetkinliklerin artırılması, çalışanların yeni üretim sistemlerine uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca, işletmelerin robot kullanımını insan gücü ile tamamlayıcı bir şekilde organize etmesi hem üretim verimliliğini artıracak hem de işsizlik üzerindeki kısa vadeli baskıyı hafifletecektir (Daugherty ve Wilson, 2018). Uzun vadede ise robot teknolojileri, Türkiye’nin üretim kalitesini yükselterek küresel pazarlarda rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunacaktır. Bu süreçte devlet politikaları, Ar-Ge yatırımları ve sanayi-üniversite iş birliği, robotik dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde kritik rol oynayacaktır (Akın, 2017).

Günümüzde artık, otomotiv sektörü gibi endüstriyel anlamda öncü sektörlerde, bir teknisyen ya da mühendis sadece montaj hattındaki işleri görmemekte aynı zamanda robotların çalışma hızını, sensörlerden gelen verileri ve YZ’nin verdiği kararları da kontrol etmektedir (Çelik, 2020). Bu gelişmeler iş ortamında insanların makinelerle rekabet etmekten çok birlikte çalışmasını vurgulamaktadır. Bir başka deyişle, teknoloji odaklı yeni endüstrilerde robotların insanların işlerini ellerinden aldıkları bir gelecekte çok insan ve robot iş birliğinin yükseltildiği bir toplum ve üretim anlayışı gerekmektedir (Aydın, 2024).

Robotik sistemler üretimin fiziksel kısmında da büyük avantaj sağlayabilmektedir. Montaj, boyama gibi işlerde robotlar hem daha hızlı hem de daha güvenli çalışabilmektedir. Robotlar insanlarla aynı ortamda çalışabiliyor ve onlara zarar vermeden uyum içinde hareket edebilmektedirler (Çelik, 2020). Bu durum üretim süreçlerini hem hızlandırmakta hem de çalışanların fiziksel yükünü azaltabilmektedir. Sonuç olarak robotik bazı teknolojik dönüşümün sadece teknik yönü yoktur aynı zamanda insan boyutu da kritik önem arz etmektedir. Ayrıca robotik sistemlerin sürdürülebilirliği ve verimi insan kaynağının da değişime ayak uydurmasını gerektirmektedir (Kaya, 2021). Bu nedenle, geleceğin üretim sistemlerinde başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin hem teknolojiye hem de insana yatırım yapması önem arz etmektedir (Demir vd, 2021).

5. SONUÇ

Bu çalışmada YZ, robotik sistemler ve dijital dönüşümün işletmeler üzerindeki etkileri çok yönlü olarak ele alınmıştır. Günümüz dünyasında teknoloji artık sadece üretim araçlarını değil, insanın çalışma biçimini, düşünme şeklini ve iş dünyasındaki rollerini de değiştirmektedir. Özellikle YZ

sistemleri sayesinde işletmeler daha hızlı, verimli ve hatasız kararlar alabilir hale gelmiştir. Robotik sistemlerin üretime entegre edilmesiyle birlikte, birçok işletmede verimlilik oranı artmış, hata payı azalmış ve üretim süreçleri daha güvenli hale gelmiştir. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen insan faktörü hâlâ en önemli unsur olmaya devam etmektedir. Teknolojinin insanı tamamen devre dışı bırakmadığı, aksine insanla iş birliği içinde çalıştığı “yeni üretim dönemi” başlamıştır.

YZ çağında işletmelerin rekabet gücü, teknolojiye uyum sağlama hızına bağlı hale gelmiştir. Dijitalleşme artık bir seçenek değil, bir zorunluluk olmuştur. İşletmeler, YZ’den veri analitiğine, bulut sistemlerinden otomatik karar destek mekanizmalarına kadar birçok teknolojiyi bünyelerine entegre etmek zorundadır. Bununla birlikte, teknolojik dönüşüm sadece makineleri değil, çalışanları da etkilemektedir. Günümüzde işletmeler, bilgiye dayalı düşünebilen, dijital araçları kullanabilen, analitik zekâyâ sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde yeni stratejiler geliştirilmekte, “sürekli öğrenme” ve “yeniden beceri kazanma” gibi kavramlar öne çıkmaktadır.

Bu dönüşüm süreci liderlik anlayışlarını da değiştirmiştir. Artık yöneticiler sadece emir veren değil, teknolojiyle birlikte düşünebilen, verileri analiz edebilen, çalışanlarla empati kurabilen “hibrit liderler” olmak zorundadır. Hibrit liderlik, insanın duygusal ve sezgisel yönüyle YZ’nin analitik gücünü bir araya getirir. Bu sayede karar alma süreçleri daha dengeli, daha hızlı ve daha adil hale gelmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki YZ liderin yerini değil alan değil, liderin kararlarını güçlendiren bir araç konumundadır. Geleceğin başarılı liderleri, teknolojiyi doğru yöneten ama insani değerleri kaybetmeyen kişiler olacaktır.

Ekonomik ve sosyal açıdan değerlendirildiğinde, YZ ve robotik teknolojiler işletmeler için büyük fırsatlar sunarken bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Bir yandan üretimde verimlilik artışı, maliyet düşüşü ve kalite yükselişi sağlanırken, diğer yandan bazı mesleklerin ortadan kalkması, yeni mesleklerin ortaya çıkması ve iş gücü dengesinin değişmesi söz konusudur. Bu durum, özellikle düşük vasıflı işçilerin iş güvencesini tehdit edebilir. Bu yüzden hem devletlerin hem de işletmelerin insan merkezli politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Eğitim sistemlerinin teknolojiyle uyumlu hale getirilmesi, dijital becerilerin erken yaşlardan itibaren kazandırılması, toplumların bu dönüşüme daha sağlıklı uyum sağlamasına yardımcı olacaktır.

Türkiye açısından bakıldığında, ülkemiz YZ ve dijital dönüşüm alanında son yıllarda önemli adımlar atmıştır. Devlet politikaları, üniversitelerde açılan yeni bölümler, özel sektörün bu alandaki yatırımları ve genç nüfusun teknolojiye olan ilgisi büyük avantaj sağlamaktadır. Ancak eğitim sisteminin dijital becerileri yeterince desteklemeyişi, araştırma altyapısının tatminkâr

şekilde güçlendirilememesi ve gerekli etik düzenlemelerin eksikliği hâlen çözülmesi gereken konular arasındadır. Bu alanlarda yapılacak stratejik yatırımlar, Türkiye'nin bölgesel bir teknoloji lideri olmasının önünü açabilir.

Ayrıca, YZ ve robotik sistemlerin etik, güvenlik ve gizlilik yönü de göz ardı edilmemelidir. İşletmelerin çalışan verilerini toplarken şeffaf olması, veri güvenliğini sağlaması ve çalışan haklarına saygı göstermesi, dijital dönüşümün sağlıklı ilerlemesi açısından büyük önem taşır. Aksi halde teknolojik ilerleme, insani değerlerin önüne geçerek toplumsal huzursuzluklara yol açabilir. Bu nedenle gelecekte başarıya ulaşmanın yolu, etik ilkelere dayalı bir dijital kültür oluşturmaktan geçmektedir.

Sonuç olarak, YZ, robotik sistemler ve dijital dönüşüm sadece teknolojik bir yenilik değil; aynı zamanda iş hayatının, üretim modellerinin ve insan ilişkilerinin yeniden tanımlandığı bir süreçtir. İnsan artık teknolojinin rakibi değil, onun en önemli ortağıdır. Bu nedenle geleceğin işletmeleri hem teknolojik altyapıya hem de insan kaynağına eşit derecede önem veren kurumlar olacaktır. YZ, insan zekâsını tamamlayan bir araç olarak doğru şekilde kullanıldığında hem işletmelerin hem de toplumların daha sürdürülebilir ve verimli bir geleceğe ulaşmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abioye, S. O., Oyedele, L. O., Akanbi, L., Ajayi, A., Delgado, J. M. D., Bilal, M., Akinade, O. O., & Ahmed, E. (2021). Artificial Intelligence in the Construction Industry: A Review of Present Status, Opportunities and Future Challenges. *Journal of Building Engineering*, 44, 103299.
- Acılioğlu, M., & Kaya, F. (2021). *Endüstri 4.0 ve Dijital Dönüşümün İş Dünyasına Etkileri*.
- Akbaş, M., & Altunışık, R. (2024). Dijital dönüşümün meslekler üzerindeki etkileri: Geleceğin meslekleri ve gerekli yetkinlikler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(55), 82–113.
- Akın, Ö. (2017). Hızla artan endüstriyel robotların üretim süreçlerinde yarattığı değişimler ve Türkiye iş gücü piyasasında yaratacağı olası etkilerin değerlendirilmesi. *İş ve Hayat Dergisi*, Ekonomi Bakanlığı Yayınları.
- Aladağ, E. (2022). Büyük veri analizi ve yapay zekâ uygulamalarıyla inşaat süreçlerinde verimlilik artışı. *Yapı Teknolojileri Dergisi*, 5(3), 973–986.
- Akturan, A. (2024). Yapay zekânın işletme yönetimi ve liderlik üzerindeki etkileri: Bir literatür incelemesi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 1305–1348.
- Aschauer, F., Sohn, M., & Hirsch, B. (2024). Managerial advice-taking—Sharing responsibility with (non)human advisors trumps decision accuracy. *European Management Review*, 21(1), 186–203. <https://doi.org/10.1111/emre.12575>
- Atahan, M. (2024). Yapay zekâ destekli güvenlik sistemlerinin inşaat alanlarındaki etkisi. *İnşaat Güvenliği ve Teknoloji Dergisi*, 3(1), 54–70. AT&T. (2016). *Annual Report: Workforce 2025 Transformation*.
- Aydın, B. (2024). *Endüstri 5.0 ve insan-makine iş birliği üzerine bir inceleme*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, M. (2019). *Yapay zekânın iş süreçlerine etkileri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bahja, M. (2020). Natural language processing and intelligent systems. *AI Research Journal*, 15(3), 45–59.
- Bogue, R. (2018). Robotics and automation in the construction sector: A review of the state of the art. *Industrial Robot An International Journal*, 45(6), 1–6.
- Brosque, C., & Fischer, M. (2022). Construction robotics: Opportunities and challenges for productivity and safety. *Automation in Construction*, 135, 163–186.
- Buck, J., & Morrow, K. (2018). Digital leadership in the age of artificial intelligence. *Business Leadership Journal*, 6(2), 21–30.
- Can, D. (2021). Yapay zekâ tabanlı inşaat uygulamaları ve geleceğe yönelik değerlendirmeler. *Teknoloji ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 239–250.
- Chakraborti, T., Kambhampati, S., Scheutz, M., & Talamadupula, K. (2020). Robot process automation and future workforce. *Journal of Automation Studies*, 12(4), 88–102.

- Cheng, J. (2019). *LinkedIn Emerging Jobs Report 2020*.
- Cisco. (2021). *Digital Readiness Index Report*.
- Cohen, A., Park, D., & Singh, R. (2023). Ethics and transparency in AI decision support systems. *Leadership Science Review*, 9(1), 3–5.
- Crummenerl, C., Jarrahi, M., & Smith, J. (2019). Artificial intelligence and human-centered leadership. *Organizational Change Journal*, 7(3), 50–65.
- Çabuk, Ç., & Tarakçı Özkurt, Ö. (2023). *Yapay Zekâ ve İnsan Yönetiminin Yakın Geleceği*. İstanbul: Araştırma Raporu.
- Çelik, M. (2020). Robotik sistemlerin üretim süreçlerine etkisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 35(2), 88–97.
- Chang, X. (2023). Gender bias in hiring: An analysis of the impact of Amazon's recruiting algorithm. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 23(1), 134–140.
- Dailey, J. (2025). Algorithmic bias: AI and the challenge of modern employment practices. *UC Law SF Business Journal*, 21(2), 215–240. https://repository.uclawsf.edu/hastings_business_law_journal/vol21/iss2/4
- Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). *Human + machine: Reimagining work in the age of AI*. Harvard Business Press.
- Demir, E. (2020). *Yapay zekâ ve dijital dönüşüm*. Nobel Yayıncılık.
- Dick, P. (2020). *The History of Artificial Intelligence*. MIT Press.
- Ding, J. (2018). *Deciphering China's AI dream*. Oxford: Future of Humanity Institute, University of Oxford.
- Eğilmez, M. (2018). *Ekonomi Politikaları ve Sanayi Devrimi*.
- Endsley, M. R. (2017). From here to autonomy: Lessons learned from human-automation research. *Human Factors*, 59(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018720816681350>
- Erdal, H. (2015). Makine öğrenmesi uygulamalarıyla inşaat projelerinde risk tahmini. *Mühendislik ve Teknoloji Dergisi*, 10(4), 109–117.
- Erdoğan, S. (2023). Robotik teknolojiler ve üretim verimliliği. *Sakarya Üniversitesi Teknoloji Dergisi*, 10(4), 211–225.
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chiriatti, G., Dignum, V., & Vayena, E. (2018). AI4 People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707.
- Frank, M., Roehrig, P., & Pring, B. (2019). *What To Do When Machines Do Everything*. Cognizant
- Frey, C. B., & Osborne, M. (2023). *Generative AI and the future of work: A reappraisal*. Oxford Martin Working Paper Series on the Future of Work, No. 2023-1.

- Gayathri, B. J., Shilparani, K., & Sweet, R. (2025). Artificial intelligence in leadership: Impacts on decision-making and organizational success. *Advances in Consumer Research*, 2(3), 235-244. <https://acr-journal.com/> Press.
- Graetz, G., & Michaels, G. (2018). Robots at work. *The Review of Economics and Statistics*, 100(5), 753-768.
- Görçün, Ö. (2018). *Robotik sistemlerin sanayi ve inşaat sektöründeki kullanımı. Endüstri 4.0 Dergisi*, 12(5), 355-366.
- Gülleroğlu, M. (2021). *Yapay zekâ kavramı ve iş dünyasındaki rolü. İstanbul Üniversitesi Yayınları*.
- Gürbüz, A. (2021). *Dijital dönüşüm sürecinde insan kaynakları yönetimi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 130-145.
- Hai, T., & Van, N. (2021). Leadership 4.0: The AI era. *Management Review*, 17(2), 12-24.
- Hickok, D., & Maslej, N. (2023). AI and organizational privacy concerns. *Digital Ethics Review*, 14(1), 10-25.
- İbiş, M. F., & Mutlu, M. D. (2025). The Role of New Technologies in HRM: Productivity Gains, Ethical Dilemmas, and Strategic Implications. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 1139-1157.
- World robotics 2025:Industrial robots*. International Federation of Robotics. <https://ifr.org>.
- International Labour Organization. (2019). *Work for a brighter future – Global Commission on the Future of Work*. Geneva: ILO.
- Jarrah, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-587.
- Kagermann, H. (2013). *Recommendations for Implementing Industrie 4.0*.
- Kamalov, F., & Gurrib, I. (2023). AI ethics and organizational transparency. *Ethics in Business Journal*, 8(1), 74-90.
- Karabulut, K. (2020). The impact of industrial robot use on exports in European countries - an empirical analysis. *Ekonometri ve İstatistik*, (32), 1-18.
- Karaca, R. (2022). *Teknoloji çağında istihdam dönüşümü ve eğitim politikaları. Ankara Üniversitesi Yayınları*.
- Kaya, F. (2021). *Endüstri 4.0 ve işletmelerde dijital dönüşüm. Ege Üniversitesi Yayınları*.
- Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. (2017). How AI will redefine management. *Harvard Business Review*, 95(5), 22-28.
- Kopar, T. (2023). *Yapay zekâ tarihi ve gelişim süreçleri. Ankara Üniversitesi Basımevi*.
- Li, X., & Liu, C. (2019). Drone-based monitoring systems for construction safety. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(6), 401-402.
- Lee, K.-F. (2018). AI superpowers: China, Silicon Valley, and the new world order.

Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.

Kania, E. B. (2017). China's artificial intelligence revolution. *The Diplomat*.

Mayor, A. (2019). *Gods and Robots: Myths, Machines, and Ancient Dreams of Technology*. Princeton University Press.

McCarthy, J. (2007). *What is Artificial Intelligence?* Stanford University.

McKinsey & Company. (2020). *Türkiye'de işimizin geleceği*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com>

McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/mg>

McKinsey Global Institute. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy>

Medlama, M., Vianney, L., Piring, R., Ilham, S., & Annamalah, S. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Leadership Decision-Making: Opportunities and Challenges. *Communications on Applied Nonlinear Analysis*, 32, 1878.

MÜSİAD. (2021). *Dijital Dönüşümün İş Süreçlerine Etkisi Raporu*.

Öztürk, H. (2022). *Yapay zekâ ve iş dünyası: Yeni üretim modelleri*. Beta Yayıncılık.

Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied psychology*, 71(4), 1171-1204.

Prakash, J., & Mathewson, P. (2020). Hybrid leadership in AI-driven organizations. *Journal of Leadership Studies*, 14(3), 45-56.

PwC. (2017). *Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030*

Roberts, H., Cowls, J., Morley, J., Taddeo, M., Wang, V., & Floridi, L. (2021). The Chinese approach to artificial intelligence: An analysis of policy, ethics, and regulation. *AI & Society*, 36(1), 59-77. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-00992-2>

Santoni de Sio, F., & van den Hoven, J. (2018). Meaningful human control over autonomous systems. *Ethics and Information Technology*, 20(2), 137-158. <https://doi.org/10.1007/s10676-018-9447-9>

Singh, P. (2023). AI transformation and leadership adaptation. *International Journal of Management Innovation*, 9(4), 117-125.

Şahin, Y. (2019). *Makine öğrenmesi temelleri*. İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları.

Şahinbaş, K. (2025). Türkiye'de İşletmelerde Yapay Zekâ Kullanımı ve Geleceğe Dönük Yatırım Eğilimleri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 184-203.

Turner, C. J., Ma, R., Chen, J., & Oyekan, J. (2021). Human in the Loop: Industry 4.0

Technologies and Scenarios for Worker Mediation of Automated Manufacturing. *IEEE Access*, 9, 103950–103966.

Varnalı, T. (2024). İnşaat sektöründe teknolojik dönüşüm: Yapay zekâ ve robotik ile yenilikçi çözümler. *Journal of Management Theory and Practices Research*, 5(2), 173–200.

Vincent, V. U., Edirisinghe Vincent, N., & Prieto, L. (2025). Intuition or artificial intelligence? When do decision-makers rely on AI decision-aids for ill-structured problems. *American Journal of Business*, 40(4), 161–183. <https://doi.org/10.1108/AJB-01-2025-0014>

Wang, Y. (2021). Artificial intelligence ethics in workplace leadership. *Business Ethics Today*, 11(2), 33–47.

World Economic Forum (WEF). (2018, 2020, 2023). *The Future of Jobs Reports*.

Yigit, F., & Kanbach, D. (2023). Change management in AI-supported organizations. *Journal of Organizational Research*, 19(2), 54–63.

Yıldırım, E., & Mutlu, M. D. (2022). Örgütsel belirsizlik yönetimi. In F. Korkmaz (Ed.), *Dijitalleşen dünyada yönetsel yaklaşımlar* (Vol. 1, pp. 53–90). Gazi Kitabevi.

Yılmaz, T. (2023). *Yapay zekâ destekli üretim sistemleri*. *TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi*, 58(3), 45–53.



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA EMPATİ

“ ”

Hayri Cengiz¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Orcid: 0000-0002-3394-349X

GİRİŞ

İnsanlar karmaşık duygulara sahip olan, duyguları doğrultusunda hareket eden, anlaşılmaya ve anlatmaya ihtiyacı olan canlılardır. Bu bağlamda insanlar en çok kendi sorunlarını ya da fikirlerini dinleyen, onları anlayan, sağlıklı ilişkiler kurabildikleri kişilerle vakit geçirmeyi tercih eder ve onların sözlerine daha çok güvenirler. Dolayısıyla karşısındaki kişileri anlayan ve bunu onlara hissettirenlerin aynı zamanda onları etkilemede daha başarılı oldukları düşünülmektedir. Karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini gerçekten anlama ve bunu ona hissettirme sürecinde fenomen olan kavram ise empatidir. Empati karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerinin objektif bir şekilde farkında olmayı, duygu ve düşünceleri temsili olarak yaşamayı tanımlar (Budak, 2017: 251). Türk Dil Kurumu'na göre empati bir nevi duygudaşlık olarak tanımlanmıştır (TDK, 2025). Empatiye atfedilen tanımlar doğrultusunda kavramın hem bir kişilik özelliği hem bir durumsal yaklaşım olarak ele alındığı ve sağlıklı sosyal ilişkiler için temel bir gereklilik olduğu söylenebilir. Empati özelliği sayesinde bireyler daha etkili iletişim kurar, diğerlerine karşı daha anlayışlı olur ve daha fazla yardımsever davranış sergilerler. Empati kurma becerisinin eksikliği ise çeşitli zihinsel sağlık sorunları ile davranış problemlerine neden olabilmektedir.

Empati, bireyler arası ilişkilere sağladığı birçok pozitif katkı nedeniyle örgütsel davranış süreçleri üzerinde de önemli etkilere sahiptir. Empatinin örgütsel davranışta olan etkisinin ortaya konmasıyla birlikte bir örgütteki empati kültürünün varlığı ve yaygınlığını esas alan örgütsel empati tanımı geliştirilmiştir. Örgütsel empati bir örgüt kültüründe olaylar karşısında diğer insanların his ve duygularını anlayabilen ve karşısındaki insanların bakış açısıyla bakabilen insanların hâkim olduğu örgütler için kullanılan bir kavramdır (Golparvar & Azarmonabadi, 2014). Örgütsel amaçlar doğrultusunda bir araya getirilen bireylerin empati çerçevesinde davranış sergilemeleri ikili ilişkilerde etkinlik sağlayarak pozitif örgütsel çıktılara neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar empatinin hâkim olduğu örgütlerde yardım etme, prososyal davranış sergileme ve takım çalışmasına yatkınlık gibi pozitif çıktıların da arttığını ortaya koymaktadır (Burch vd., 2016). Aynı zamanda örgütlerdeki empatik kültürün yaygınlığının çalışanların iyi oluş düzeylerine pozitif etki sunarak üretkenlik ve performansı da arttırdığı bilinmektedir (Arghode vd., 2022). Bu nedenle örgütsel empati iş görenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerinin ve takım performansının temel taşı olarak nitelendirilebilir. Empatinin örgütlerin işleyişi üzerindeki olumlu etkisi sadece iş görenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerinde sınırlı kalmamış, lider ve takipçi etkileşimlerinde de önemi ortaya konmuştur. Empati özelliği olan ve bu kapsamda davranış sergileyen liderlerin takipçileri yönlendirmede etki sahibi olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda liderin empati yeteneği sayesinde takipçilerini anlayıp onlara bunu hissettirerek örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmesini tanımlayan empatik liderlik yaklaşımı

mı geliştirilmiştir (Kock vd., 2019). Empati örgüt içi ilişkilerde sunduğu katkı kadar örgütün dış paydaşlarda kurduğu iletişim ve etkileşime de önemli katkılar sağlamaktadır. İş gören ya da yöneticilerin müşteriler ya da tedarikçiler gibi diğer tüm dış paydaşlarla olan iletişim ve etkileşim süreçlerinde de empati odaklı davranış sergilemeleri örgütün başarısı ve itibarı açısından önem arz etmektedir. Buradan hareketle örgütlerin iletişimi, etkinliği, performansı ve itibarı üzerinde birçok pozitif etkisi olan empatinin örgütsel davranıştaki yerinin ele alınması önemlidir.

Bu çalışmada öncelikle empati kavramına değinilmiş, ardından en çok ilişki içerisinde olduğu davranışlar açıklanmış ve son olarak empatinin örgütsel davranış süreçlerindeki yeri ile örgütlere sağladığı pozitif çıktılar detaylı olarak ele alınmıştır.

1. EMPATİ

Empati kavramının ortaya çıkışının felsefi düşüncenin başlangıcına kadar uzandığı söylene de empatinin insan davranışları üzerindeki rolüne ilişkin araştırmalara kavramın ilk olarak Alman psikolog Tpeodor Lipps (1897) tarafından “Einfühlung” kelimesiyle ele alınmasıyla başlanmıştır. Kavrama olan ilginin artmasıyla İngilizceye Titchener (1909) tarafından “empathy” olarak çevrilmiş ve literatürde yerini almıştır (Clark vd., 2019: 167). Empatiyle ilgili geliştirilen birçok tanım olmakla birlikte empati konusunda önemli çalışmaları olan Carl Rogers’ın geliştirdiği tanım çoğu araştırmacı tarafından kabul görmektedir. Rogers (1970)’a göre empati bireyin kendini karşıdaki kişinin yerine koyup gelişen olaylara onun bakış açısıyla bakması, karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlayıp, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir. Dolayısıyla empati karşıdaki kişinin deneyimlerini, bakış açısını ya da kaygılarını anlamak ve hissetmekle birlikte karşıdaki kişiye bu hissi iletmeyi içeren bilişsel ağırlıklı olmak üzere bilişsel ve duygusal bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Hojat, 2009: 413).

Empati, bilişsel ve duygusal bileşenlere ek olarak davranışsal bileşenlerden de oluşan çok boyutlu bir yapıda ele alınmaktadır (Clark vd., 2019). Empatik bireyler yalnızca başkalarının duygularını ölçmede (bilişsel) değil, aynı zamanda bu duyguları deneyimleyerek (duygusal) dolaylı olarak paylaşmada da becerikli olma eğilimindedir. Yani karşıdaki kişinin içsel durumunu anlayarak karşıdaki kişinin bakış açısını hayal ederek anlamaya çalışmak bilişsel empati olarak ele alınırken karşıdaki kişiyle aynı hisleri hissetmeye çalışmak duygusal empati olarak ele alınmaktadır. Bilişsel empati karşıdakinin duygularını bilmek ya da dikkate almakla ilgiliyken duygusal empati başkalarının duygularını hissetmekle ilgilidir (Murat Eminoglu ve Elçi, 2023: 3117). Davranışsal empati ise empatinin bilişsel ve duygusal bileşenlerinin neden olduğu gözlemlenen eylemlerdir. Yani davranışsal olarak karşıdaki kişiyi anladığını ve bunu ona hissettirdiğini ifade etmektedir (Clark vd., 2019; Eminoglu & Elçi,

2023). Empatinin sahip olduğu bu özellikler doğrultusunda empati hem bir kişilik özelliği hem de etkileşime bağlı bir duygusal tepki olarak değerlendirilmektedir.

Dökmen (2008: 157)'e göre bireyin karşıdakiyle empati kurabilmesi için gereken üç temel öge vardır:

- Empati kuran birey kendisini karşıdaki bireyin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakmalı, olayları onun gibi algılamaya ve yaşamaya çalışmalı yani karşıdaki bireyin rolüne girerek bir süre o rolde kalmalıdır.

- Karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamak gerekli ancak yeterli değildir. Dolayısıyla empati kurarken karşıdaki kişinin rolüne girerek onun ne düşündüğü anlamalı ve hissettiklerinin aynısını hissetmeye çalışmak gereklidir.

- Karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerinin tam olarak anlaşılmasının ardından onu tamamıyla anladığımızı ona iletmek gerekmektedir. Yani kişi kurmaya çalıştığı empatik davranışı karşıdaki kişiye tamamıyla iletebilmelidir. Böylelikle empati kurma süreci tamamlanmış olmaktadır.

Empati, insan tabiatının bir parçası ve sosyal etkileşimlerin temel bir bileşenidir. Bu nedenle empati yeteneğinin varlığı iyi sosyal ilişkiler kurularak ahlaki gelişimleri de desteklerken empati yeteneğinin yoksunluğu saldırganlık başta olmak üzere şizofreni gibi birçok psikolojik davranış bozukluklarına neden olabilir (Krol ve Bartz, 2021: 1). Empatiden yoksun bireyler başkalarının bakış açısını anlamakta zorluk yaşarlar. Böylece yanlış yorumlamalar ve çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Tüm bu süreçlerin sonunda ise ikili ilişkiler zayıflar ve sosyal bağlar zarar görür. Buna karşın empati öğrenebilen ve geliştirilebilen bir özelliktir. Temel olarak aktif dinlemeyi esas alan etkili iletişim becerileri eğitimi, ilişki kurma eğitimi ve duygusal dayanıklılık eğitim programlarıyla geliştirilebileceği öngörülmektedir (Lajante vd., 2023). Bununla birlikte senaryo tabanlı öğrenme ve rol oynama eğitimlerinin de empatiyi geliştirebileceği ifade edilmektedir (Wu vd., 2024).

1.1. EMPATİ VE YARDIM ETME DAVRANIŞI

Empati özelliği gelişmiş bireylerde diğerlerinin sorunlarını anlama ve bunu hafifletmek için yönlendirici bir motivasyon mevcuttur (Batson vd., 1981; Verhaert & Van den Poel, 2011). Bu nedenle empati yardımsever ve gönüllü davranışları beraberinde getirir.

Empati kurabilen bireylerin kendisini karşıdakiyle yerine koyabilmeleri, onları anlayabilmeleri ve onların rollerine girebilmeleri nedeniyle yardım ihtiyacı olan kişilere destek olmaları da beklenen bir davranıştır. Yapılan çalışmalar empati kurma becerisi yüksek kişilerin daha fazla yardım etme davranışı gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar yardım etme davra-

nışının altındaki temel motivasyonun empati özelliği olduğu konusunda hem fikir olmakla birlikte bu davranışı gerçekleştirmedeki temel motivasyon sağlayıcılar konusunda çeşitli teoriler ortaya koymuşlardır. Bu konuda en çok ele alınan iki yaklaşım fedakâr (diğerkam) ve egoist güdülerin neden olduklarıdır. Dökmen (2008)'e göre fedakâr güdü ile hareket eden kişi kişisel bir beklentisi olmadan yalnız karşıdaki kişiye fayda sağlamak amacıyla yardım etme davranışı gösterir. Bir diğer ifadeyle özgeci bir motivasyonla yardım etme davranışının gerçekleştiği görülmektedir. Egoist güdüde ise birey karşıdaki kişinin yardıma ihtiyaç duyduğu konudaki eksikliğinden rahatsız olur ve kendisini rahatlatmak amacını ön plana alarak yardım etme davranışında bulunur. Empatik özellik nedeniyle yardım etme davranışına neden olan bu iki ayrı motivasyon sağlayabilirken bazen ikisi birlikte de yardım etme davranışına neden olabilmektedir. Egoist güdünün kişinin ruh sağlığını korumakla ilgili olduğunu bilinirken, fedakârlık güdüsünün daha çok toplumsal değerleri sürdürmeyle ilgili olduğu ifade edilmektedir.

Empati aynı zamanda diğerlerine yardım etme davranışlarını tetikleyen prososyal davranışlar üzerinde etkisi olan bir faktördür. Yapılan çeşitli araştırmalarda empatinin prososyal davranışlar gösterme üzerinde olumlu katkısı olduğu görülmektedir (Fu vd., 2022, Lehman vd., 2022). Bu bağlamda empati prososyal davranışlar üzerinden yardım etme davranışı göstermeyi arttırmaktadır. Empatiyle tetiklenen prososyal davranış gösterme sonrasında gerçekleşen yardım etme davranışının temel motivasyonu genellikle fedakâr güdü tarafından tetiklenmektedir. Çünkü Xiao vd. (2021: 2)'ye göre empatiyle tetiklenen prososyal davranışın temel amacı yardıma ihtiyacı olduğunu düşünülen bireye yardım etmektir. Empati özelliği ve prososyal motivasyonla tetiklenen özgeci motivasyonlar bireyin yardım davranışında bulunmasına öncü olur. Yani empatik özellikteki yardım etme davranışını tetikleyen bir diğer motivasyon kaynağı olan egoist güdü, prososyal davranışta yer almamaktadır.

1.2. EMPATİ VE ETKİLİ İLETİŞİM

Tayfun (2017: 5-6)'a göre iletişim kişilerarası duygu ve düşüncelerin aktarılmasına olanak sağlayan bilgi alışverişine dayalı kültürel bir süreçtir. İletişim, insanlar arası ilişkilerde o denli önemlidir ki insanın nefes alma süreçleriyle kıyaslanır. İnsanın nefes almaya ihtiyacı olduğu kadar iletişim kurmaya da ihtiyacı olduğu, nefes alamamanın sonuçlarında karşılaşanlarla iletişim kuramama sonucunda karşılaşılanların benzer etkiye neden olduğu ifade edilmektedir.

İnsanların başta anlamak, anlaşılacak ve bilgi aktarmak olmak üzere benzer tüm ihtiyaçları gidermek amacıyla iletişim kurmaya ihtiyaçları vardır. İletişimin etkinliğini ise çeşitli süreçler ve kişisel özelliklere bağlıdır. Sözlü, yazılı ve sözsüz iletişimdeki başarı etkili iletişim süreçleri üzerinde önemli faktörler olmakla birlikte empati kurma becerisi gibi kişisel farklılıklar da etkili iletişim

süreçlerinin öncüsüdür (Dökmen, 2008; Tayfun, 2017; Zhang vd., 2023).

Empati karşıdaki kişinin duyguları ile düşüncelerini hissederek anlamaya odaklanan ve bunu karşı tarafa ileten bir özellik olması nedeniyle iletişim süreçlerinde de etkinlik sağlamaktadır. Etkili iletişimin temel öncülerinden birisi iletişim süreçlerinde karşıdaki kişiyi dinlemek ve anlamaya çalışmaktır. Empati kurabilen insan, karşıdaki kişiyi dinleme ve anlama konusunda bir problem yaşamayacaktır. Dolayısıyla empati, kişilerarası ilişkilerde etkili bir iletişim kurmak için önemli bir belirleyicidir. Empatinin iletişim süreçlerini üzerindeki olumlu etkisi çeşitli akademik araştırmalarda da ortaya konmuştur (Akdu-man vd., 2018; Akgün & Çetin, 2018). Empati becerisinin iletişimde etkinliği sağlamakla birlikte iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözme üzerinde de olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Empati becerisi yüksek olanlar iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmalar sırasında olumsuz konuşmalarda uzak durarak akılcı problem çözme stratejileri kullanırlar (De Wied vd. 2007; Klimecki, 2019). Çünkü sahip olunan empati becerisi sayesinde saldırgan davranışlarda bulunulmayacak ve daha uyumlu kelimeler tercih edilecektir. Bununla birlikte empatinin uzlaşma, affetme ve barışmaya daha istekli olmakla ilişkili olduğu bilinmektedir (Hasson vd., 2022; Stephan & Finlay, 1999). Empati özelliğinin sunduğu bu davranışlar gerek kişilerarası ilişkilerde gerek örgütsel iletişim süreçlerinde çatışma yönetiminde fayda sağlayacaktır.

2. ÖRGÜTSEL EMPATİ

Empati üzerine yapılan araştırmalar genellikle empatiyi bireysel açıdan ele alırken empatinin örgüt ortamındaki anlam ve etkilerini inceleyen çalışmaların son yıllarda arttığı ve örgütsel empati kavramının ileri sürüldüğü görülmektedir. Empati özelliği bireylerin ilişki kurma, işbirlikçi faaliyetlerde bulunma ve grup içinde uyum gösterebilmenin temel belirleyicilerinden birisi olup örgütsel empati de kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında insan ilişkileri ve iletişimi pozitif yönlü etkilemesiyle önemli bir etkindir (Salari & Nastiezaie, 2020: 53).

Empatinin örgüt içerisinde nasıl ortaya çıktığını ve geliştiğini ele alan çeşitli çalışmalarla birlikte örgütsel empati kavramının önemi ortaya konmuştur. Bu kapsamda örgütsel empati çeşitli tanımlamalarla ele alınmıştır. Golparvar & Azarmonabadi (2014: 162)'ye göre örgütsel empati insanların kendileri ve diğerleri için insancıl bir atmosfer yaratmaya çalıştıkları, içinde bulundukları örgütte kendilerinden başka diğer insanların da anlaşılma ihtiyacı hissedilen canlılar olduğunu vurgulayan, hislere ve duygulara yönelik bir tür özen ve dikkat davranışdır. Yim ve Park (2021:4) örgütsel empatiyi bir tür paydaş odaklı prososyal bir yetkinlik olarak ele almış, empatik örgütlerin insanların duygusal sıkıntılarını hissetme ve bu hisleri kendi yaşıyormuş gibi ele alarak karşı tarafı anlamaya çalışma davranışlarının yüksek olduğu örgütler olarak tanımlamıştır.

Örgütsel empati aynı zamanda örgütte yer alan insanlar arasındaki engelleri kaldırarak deneyimleri paylaşmayı sağlayan, insanları birbirine bağlı tutan, dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda önemi büyük olan bir güçtür (Murat Eminoglu & Elçi, 2023: 3117). Buradan hareketle örgütsel empatinin örgütte yer alan diğer kişilerin duygularını anlama doğrultusunda üretkenlik ve refahlarını artırma kapasitesi olduğu ifade edilebilir (Jocson, 2022: 258).

Yüksek empatinin hâkim olduğu örgütlerde başarılı bir kişilerarası etkileşim gerçekleştirilerek yardımda bulunma ve diğer pozitif davranışları gösterme eğilimleri daha fazla olmaktadır. Bununla birlikte özgecilik ve prososyal davranış göstermenin de arttığı tüm bunların örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı ortaya çıkmıştır (Elche vd., 2020: 23). Daha yüksek düzeyde empatiye sahip örgütlerdeki kişilerin daha motive ve üretken olduğu bunun da daha yüksek düzeyde iş tatmini sağladığı, örgütsel empatinin işyeri ortamını daha keyifli hale getirerek üretkenliği arttırdığı bilinmektedir (Jocson, 2022: 258).

3. EMPATİ VE ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Empatinin örgütlere sağladığı kazanımları ortaya koyan çalışmaların artmasıyla birlikte örgütlerde iletişim süreçlerinde empatik yaklaşıma olan ilgi artmıştır. Bu nedenle örgütler hem örgüt içi iletişimde hem de müşteri ve diğer tüm dış paydaşlarla kurulacak dış iletişim süreçlerinde empati yaklaşımını benimseyerek fark yaratmak istemektedir. Öyle ki bazı örgütlerin misyonlarında empati yaklaşımına yer verdikleri görülmeye başlanmıştır (Newall & Machi, 2020). Örgütlere sağladığı pozitif kazanımlarla birlikte popüler olan ve örgütlerin vizyon, misyon ve değerleri arasında yer verilen empatinin örgütsel süreçler üzerindeki etkileri incelemek önemli olacaktır.

Örgütlerde bireyleri amaçlar doğrultusunda etkileyip harekete geçirmede yararlanılan en önemli süreçlerden birisi liderlik yaklaşımlarıdır. Liderlik süreçlerinde gösterilen davranışlar ve takipçilere olan etkisi üzerine çeşitli araştırmalar ortaya konmakta, liderlerin sahip olması gereken bireysel farklılıklarla ilgili tartışmalar yoğun olarak devam etmektedir. Bu kapsamda son yıllarda tartışılan kavramlardan birisi de empatik liderlik olmuştur. Empatik liderlik, empatinin örgütsel yaşamda öneminin ortaya konmasıyla birlikte lider vasfındaki bireylerin sahip olması gereken özellikleri ve durumsal süreçleri empati çerçevesinde ele almaktadır. Empatik liderliğin temelinde liderin takipçilerini etkileme sürecinde tam anlamıyla empati kurabilmesi, empati yeteneği sayesinde takipçilerini anlayıp onlara bunu hissettirerek örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmesi vardır. Dolayısıyla empatik liderlik başkalarının durumlarını bilişsel ve duygusal olarak anlayabilen, onlara değer verdiğini göstererek destekleyici davranışlarda bulunan liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır (Kock vd., 2019). Örgütlerde liderlerin sergilediği bu davranış beraberinde birçok pozitif çıktı getirmektedir. Yapılan araştırmalar empatik

liderlerle çalışan iş görenlerin işe bağlı streslerinin azaldığı, iş memnuniyetlerinin ve iyi oluş düzeylerinin arttığını ortaya koymuştur (Kock vd., 2019; Muss vd., 2025). Diğer çalışmalar empatik liderliğin sergilediği destekleyici süreçler sonrası örgütsel inovasyon ve yaratıcılığın arttığını göstermektedir (Castelli, 2016; Kellet vd., 2002). Elde edilen sonuçlar empatik liderliğin astları etkilemede ve örgütün amaçları doğrultusunda motive etmede önemli bir etki gösterdiğini işaret etmektedir.

Örgütlerde hem bireysel özellik hem de liderin sergilediği durumsal bir süreç olarak ele alınan empati aynı zamanda çatışma ve anlaşmazlıkların çözümünde kilit bir role sahiptir. Çünkü empati, kişilerarası ilişkilerde daha fazla olumlu tutuma odaklı bir davranış olması nedeniyle problem çözme ve çatışma çözme yaklaşımlarını teşvik etmektedir (Klimecki 2019). Bununla birlikte empati özelliği olan bireyler sahip oldukları duygu ve düşünceler sayesinde genellikle saldırganlıktan uzak ve uzlaşıya hazır tavır sergilerler. Bu durum örgütsel süreçlerde karşılaşılan anlaşmazlıklar sonrasında gösterilen uzlaşmacı yaklaşımlarla çatışmaların üstesinden daha rahat gelinebileceğini işaret etmektedir. Sonuç olarak empati kurabilen bireyler öncelikle çatışmalardan kaçınır, çatışmanın kaçınılmaz olması durumunda ise çözüm odaklı yaklaşım geliştirirler (De Wied vd., 2007). Elde edilen bulgular empatinin örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi süreçleri üzerinde uzlaştırıcı yaklaşımları teşvik ettiğini göstermektedir.

Empati kişilerarası iletişimin etkililiği üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Benzer olarak örgütsel davranış süreçlerinde kurulacak etkili iletişim de hem iş görenlerin örgütsel amaç doğrultusunda yöneltmede kolaylık sağlayacak hem de iş görenlerin birbirilerini daha iyi anlamalarına katkı sunacaktır. Örgüt içerisinde iş görenlerin kurduğu iletişim süreçlerinde empati özelliği olan bireylerin diğerleriyle kurduğu etkili iletişim ve iyi ilişkiler sayesinde takım çalışmalarına daha yatkın oldukları düşünülmektedir. Çünkü bilişsel empati yeteneği gelişmiş bireylerin iş arkadaşlarıyla daha kaliteli ilişkiler kurduğu ve onlarla ilgili daha pozitif düşüncelere sahip oldukları görülmektedir (Daniels vd., 2014). Empatinin etkili örgütsel iletişim süreçleriyle birlikte sunduğu iş birliğini güçlendirici yapısı takım performanslarına da yansımaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar bu sürecin takım performanslarını arttırdığını ortaya koymaktadır (Jung vd., 2023). Empati aynı zamanda müşteriler ve tedarikçiler gibi dış paydaşlarla kurulan iletişim süreçlerinde de aynı etkiye sahiptir. Dış paydaşlarla kurulan iletişimdeki başarı örgütsel kazanımları arttıracaktır. Örneğin konaklama, turizm, ulaşım ve gıda gibi hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler diğer sektöre göre daha fazla ya da çeşitli müşteri talepleriyle karşılaşabilmektedir. Müşterilerle kurulacak iletişimde onları anlamak ve bu durumu onlara hissettirmek etkinlik ve verimliliği arttıracaktır. Öyle ki otelcilik sektörünün en büyük şirketlerinden olan Hilton Hotels'de çalışanlara empati eğitimi verilmektedir (Jung vd., 2023).

Empati eğilimi yüksek bireylerin aynı zamanda prososyal davranış gösterme eğilimleri de yüksektir. Prososyal davranışların temelinde başkalarına fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilen olumlu davranışlar vardır (Eisenberg & Miller, 1987). Empatik eğilim de diğerlerini anlama ve bunu onlara hissettirme motivasyonu ile gerçekleştiği ve iki davranışın temel motivasyonunda da bireyin kendinden önce diğerlerinin duygu ve yararını gözetmesini olduğu için eğilimler etkileşim içerisindedir. Bununla birlikte empatiyle birlikte bireylerin duygusal anlamda birbirini anlayabilme dereceleri ikili ilişkilerinin prososyal davranışlarla şekillendirilmiş kaliteli bir hal almasına neden olmaktadır (Lehmann vd., 2022). Bu bağlamda empatinin prososyal davranış sergilemede en önemli motivasyon kaynaklarından birisi olduğu ifade edilebilir (Yin & Wang, 2023). Prososyal davranışlar örgütlere sağladığı kazanımlar nedeniyle örgütsel davranış araştırmalarında yoğun olarak ele alınmaktadır. Hatta çeşitli araştırmacılar tarafından örgütlerde başarıya giden en iyi yolun prososyal davranışların varlığından geçtiği iddia edilmektedir (Ciarrochi vd., 2019). Örgüt yararına gönüllü sergilenen olumlu ve yapıcı davranışların birçok pozitif örgütsel çıktısı olmaktadır. Empati ile tetiklenen örgüt düzeyinde sergilenen prososyal davranışların başta örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğu, örgütlerde destekleyici ve güvene dayalı bir iş ortamı oluşmasına katkı sunduğu, bu sayede yenilikçi ve yaratıcı davranışlar başta olmak üzere çeşitli örgütsel kazanımlar sağlayarak örgütsel performansı arttırdığı bilinmektedir (Arshad vd., 2021; Feather vd., 2018; Jeong vd., 2022; Papachristopoulos vd., 2023).

SONUÇ

Empati kişilerarası iletişim süreçlerine sunduğu katkıyla birlikte ilişkilerde etkileşimin seyrini pozitif yönde değiştiren bir özellik ve davranışsal tepkidir. Bu doğrultuda karşıdaki insanı anlama ve bunu ona hissettirme yeteneği olan ve bu yönde davranış sergileyen bireyler ikili ilişkilerde avantajlı hale gelmektedir. Bu noktada empatinin hem ikili ilişkilerde hem de örgütsel davranış süreçlerinde etkisinin önemi ortaya çıkmaktadır. Empati başta etkili iletişime sunduğu katkıyla birlikte beraberinde yardım etme davranışı, prososyal davranışlar ve çatışmadan kaçınma ile çözme davranışlarını getirmektedir. Empatinin ikili ilişkilerde sağladığı ifade edilen fark yaratıcı etkiler örgütsel davranış araştırmacılarının da dikkatini çekmiş, son yıllarda örgütlerdeki empati içeren davranışlar örgütsel iletişim, kültür ve liderlik boyutlarında ele alınmaya başlanmıştır. Öyle ki empatinin içeriği örgütsel boyutta ele alınarak örgütsel empati ve empatik liderlik tanımları geliştirilmiştir. Empatik anlayışın, iletişimin ve yönetimin hâkim olduğu örgütlerde başta yardımlaşma ve prososyal davranışlar olmak üzere çatışma yönetimi, takım çalışmasına yatkınlık ve performans artışı gibi birçok konuda pozitif yönde farklılıklar olmaktadır.

Bu çalışmayla birlikte empatinin gelişimi, kişilerarası ilişkilerdeki önemi ve bu doğrultuda örgütsel davranış süreçlerindeki yeri ile önemi ele alınmıştır. Sonuç olarak empatinin etkili iletişime sunduğu katkıyla birlikte örgütlere bir-

çok pozitif çıktı sağladığı görülmektedir. Empatinin örgütsel iletişimde yer alması, örgüt kültüründe olması gereken bir özellik olarak değerlendirilmesi ve yönetsel süreçlerde empati çerçevesinde yaklaşım gerçekleştirilmesi örgütlere birçok açıdan fayda sağlayacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin ve diğer politika yapıcılarının empatinin hâkim olduğu örgüt kültürlerinin çoğalması için bu yönde davranış sergilemeleri önemli olacaktır. Yöneticilerin empati özelliklerini geliştirip bu yönde davranmalarını teşvik etmek amacıyla empati eğitimlerine yönlendirilmeleri, işe yeni alınacak iş görenlerin empati özelliklerinin de analiz edilerek istihdam edilmeleri ve empati odaklı bir yönetim anlayışının örgütün vizyon ya da misyonu ile tüm iş görenlere sürekli olarak hatırlatılacak uygulamaların gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akduman, G., Karahan, G., & Solmaz, M. S. (2018). İletişim becerileri üstünde empati ve psikolojik sağlamlığın etkisi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 765-775.
- Akgün, R., & Çetin, H. (2018). Üniversite öğrencilerinin iletişim becerilerinin ve empati düzeylerinin belirlenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 103-117.
- Arghode V, Lathan A, Alagaraja M, Rajaram K, & McLean GN (2022), "Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework". *European Journal of Training and Development*, 46 (1), 239–256.
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Elahi, N. S., & Athar, M. A. (2021). Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior and organizational commitment: The mediating role of managerial support. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(2), 436-449.
- Batson, C. D., Duncan, B. D., Ackerman, P., Buckley, T., & Birch, K. (1981). Is empathic emotion a source of altruistic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 290-302.
- Budak, S. (2017). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Burch, G. F., Bennett, A. A., Humphrey, R. H., Batchelor, J. H., & Cairo, A. H. (2016). Unraveling the complexities of empathy research: A multi-level model of empathy in organizations. İçinde: *Emotions and organizational governance* (s.169–189). Emerald Group Publishing Limited.
- Castelli, P.A. (2016), "Reflective leadership review: a framework for improving organisational performance", *Journal of Management Development*, 35(2), 217-236.
- Ciarrochi, J., Sahdra, B., Hawley, P., & Divine, E. (2019). The upsides and downsides of the darkside. A longitudinal study into the role of prosocial and antisocial strategies in close friendship formation. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-14.
- Clark, M., Robertson, M., & Young, S. (2019). "I feel your pain": A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*. 40(2), 166-192.
- Daniels, K., Glover, J., & Mellor, N. (2014). An experience sampling study of expressing affect, daily affective well-being, relationship quality, and perceived performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 781–805.
- De Wied, M., Branje, S. J., & Meeus, W. H. (2007). Empathy and conflict resolution in friendship relations among adolescents. *Aggressive Behavior, Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 33(1), 48-55.
- Dökmen, Ü. (2008). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Eisenberg, N., & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related

behaviors. *Psychological Bulletin*, 101(1), 91-119.

Elche, D., Ruiz-Palomino, P. & Linuesa-Langreo, J. (2020). "Servant leadership and organizational citizenship behavior: the mediating effect of empathy and service climate", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035-2053.

Feather, J., Hall, M., Trbovich, P., & Baker, R. (2018). An integrative review of nurses' prosocial behaviours contributing to work environment optimization, organizational performance and quality of care. *Journal of Nursing Management*, 26, 769-781.

Fu, W., C. Wang, H. Chai, & R. Xue. (2022). "Examining the relationship of empathy, social support, and prosocial behavior of adolescents in China: A Structural equation modeling approach." *Humanities and Social Sciences Communications*, 9 (269), 1-8.

Golparvar, M., & Azarmonabadi, A. R. (2014). Structural model of the relationship of organizational ethical climate with organizational empathy and civic virtue: A cognitive-affective-behavioral approach to ethics at workplace. *International Journal of Scientific Research in Knowledge*, 2(3), 160-172.

Hasson, Y., Amir, E., Sobol-Sarag, D., Tamir, M., & Halperin, E. (2022). Using performance art to promote intergroup prosociality by cultivating the belief that empathy is unlimited. *Nature Communications*, 13, 1-15.

Hojat, M. (2009). Ten approaches for enhancing empathy in health and human services cultures. *Journal of Health and Human Services Administration*, 31(4), 412-450.

Jeong, J., Choi, S., & Kang, S. (2022). Leader's Perception of Corporate Social Responsibility and Team Members' Psychological Well-Being: Mediating Effects of Value Congruence Climate and Pro-Social Behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1-16.

Jocson, S. (2022). Level of organizational empathy and job satisfaction among teachers amidst pandemic, *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 11(4), 257-269.

Jung, H., Lee, S., & Lim, S. (2023). Enhancing teamwork in the hospitality industry: The importance of empathy. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 1-12.

Kellett, J.B., Humphrey, R.H. & Sleeth, R.G. (2002). Empathy and complex task performance: two routes to leadership, *The Leadership Quarterly*, 13(5), 523-544.

Klimecki, O. (2019). The Role of Empathy and Compassion in Conflict Resolution. *Emotion Review*, 11, 310- 325.

Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236

- Krol S. A., & Bartz J. A. (2021). The self and empathy: Lacking a clear and stable sense of self undermines empathy and helping behavior. *Emotion*, 22(7), 1554–1571.
- Lajante, M., Del Prete, M., Sasseville, B., Rouleau, G., Gagnon, M., & Pelletier, N. (2023). Empathy training for service employees: A mixed-methods systematic review. *PLOS ONE*, 18(8), 1-32.
- Lehmann, K., Böckler, A., Klimecki, O., Müller-Liebmann, C., & Kanske, P. (2022). Empathy and correct mental state inferences both promote prosociality. *Scientific Reports*, 12(1).
- Murat Eminoğlu G., & Elçi M (2024). Empathy doesn't just mean "if i were in your shoes": serial mediation model to unearth relationship between organizational empathy and learning. *Kybernetes*, 53(10), 3116–3132.
- Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, 1-37.
- Newall, M., & Machi, S. (2020). More important now for brands to demonstrate empathy amid the coronavirus pandemic. *Ipsos*, 14 May 2020, <https://www.ipsos.com/en-us/news-polls/pepsico-empathy-051420>
- Papachristopoulos, K., Dubord, M., Jauvin, F., Forest, J., & Coulombe, P. (2023). Positive impact, creativity, and innovative behavior at work: the mediating role of basic needs satisfaction. *Behavioral Sciences*, 13(984), 1-14.
- Rogers, C. R. (1970). *Carl Rogers on encounter groups*. New York: Harper and Row.
- Salari, M. & Nastiezaie, N. (2020). The relationship between transformational leadership and organizational intimacy with mediating role of organizational empathy, *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 51-60.
- Stephan, W., & Finlay, K. (1999). The role of empathy in improving intergroup relations.. *Journal of Social Issues*, 55, 729-743.
- Tayfun, R. (2017). *Etkili iletişim ve beden dili*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Titchener, E. B. (1909). *Lectures on the experimental psychology of the thought processes*. New York, NY: Macmillan.
- Türk Dil Kurumu. *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 01.10.2025.
- Verhaert, G. A., & Van den Poel, D. (2011). Empathy as added value in predicting donation behavior. *Journal of Business Research*, 64(12), 1288–1295.
- Wu, X., Yao, S., Lu, X., Zhou, Y., Kong, Y., & Hu, L. (2024). Categories of training to improve empathy: A systematic review and meta-analysis. *Psychological bulletin*, 150(10), 1237-1260.
- Xiao, W., Lin, X., Li, X., Xu, X., Guo, H., Sun, B., & Jiang, H. (2021). The influence of emotion and empathy on decisions to help others. *SAGE Open*, 11(2), 1-9.
- Yim, M.C. & Park, H.S., (2021). The effects of corporate elitism and groupthink on organizational empathy in crisis situations, *Public Relations Review*, 47(1), 1-11.

- Yin, Y., & Wang, Y. (2023). Is empathy associated with more prosocial behaviour? A meta-analysis. *Asian Journal of Social Psychology*, 26(1), 3-22.
- Zhang, X., Li, L., Zhang, Q., Le, L., & Wu, Y. (2023). Physician empathy in doctor-patient communication: a systematic review. *Health Communication*, 39, 1027-1037.



ÇALIŞMA HAYATINDA ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ PERSPEKTİFİNDE BİR İNCELEME

“ ”

Özlem BALABAN¹
Mehmet Oğuzhan KALEM²

1 Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, e-mail: adiguzel@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6830-5052

2 Arş. Gör. Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, e-mail: oguzhankalem@sakarya.edu.tr ; ORCID:0000-0002-1750-1472

Giriş

Günümüz küresel iş dünyasında Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (Diversity, Equality, and Inclusion; DEI) konusu örgütlerin hem sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri hem de rekabet avantajı elde etmeleri açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Farklı kimliklerin, deneyimlerin ve bakış açılarının değer gördüğü kapsayıcı çalışma ortamları; yaratıcılığı artırmakta, çalışan bağlılığını güçlendirmekte ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle DEI konusu, hem insan kaynakları yönetimi literatüründe hem de pratik uygulamalarda giderek daha fazla önem kazanan bir araştırma alanı olarak dikkat çekmektedir. Günümüz işletmeleri oldukça karmaşık, dinamik ve son derece değişken bir çevre ile karşı karşıya kalmakta ve uzun dönemde kalmaya devam edeceği düşünülmektedir (Tarique ve Schuler, 2010). Bu dinamik ve karmaşık unsurlara, işletmelerin en değerli sermayesi olan insan unsuru da dahil olmaktadır. Bu nedenle işletmeler gerek etkinlik ile verimlilik artışı için gerekse de sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek ve işveren markası olabilmek için daha yetenekli çalışanlara ulaşp bu çalışanları elde tutabilmek için rekabet halinde olmaktadır. Bu bağlamda DEI, günümüz örgütlerinde giderek daha fazla önem kazanan unsurlardan bir tanesi olmaktadır.

Çeşitlilik, ortak bir amaca yönelmeye çalışan bir örgütteki her türlü bireysel farklılıkları içermektedir. Buna göre çeşitlilik, sadece bireylerin sahip oldukları demografik farklılıkları değil aynı zamanda bu farklılıklar kaynaklı tüm perspektifi de içermektedir. Eşitlik ise, her çalışanın adil ve eşitlikçi bir biçimde muamele görmesi manasına gelmektedir. Bu bağlamda eşitlik çalışanların; fırsatlar, destek ve erişim gibi önemli konularda aynı davranış ve kurallara tabii olmasını anlatmaktadır. Kapsayıcılık ise, her türlü çeşitlilik ya da farklılığa sahip olarak nitelenen bireylerin kendilerini içinde bulundukları örgütün tam birer parçası olarak görebilmelerini ifade etmektedir. Buna göre kapsayıcılık çalışanların kendilerini, tam bir biçimde örgütün bir unsuru olarak hissetmelerleriyle ve örgütten algıladıkları değer üzerinden iş barışını etkileyen bir unsur olarak tanımlanabilmektedir.

DEI uygulamalarının günümüz çalışma yaşamında öncüllenen konulardan birisi haline gelmesi, hem örgütsel hem de etik ve bireysel olarak önemli etkilere sahip olmasını beraberinde getirmektedir. Özbilgin ve arkadaşları (2008), işgören çeşitliliğinin doğru yönetilmesinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda DEI, gerek direkt işletme performansını gerekse diğer pek çok örgütsel unsurlar üzerinde etkili olabilmektedir. Bu çalışmada DEI konusu, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi perspektiflerinden okunarak literatürde bugüne kadar ne şekilde ele alındığı, hangi sonuçları doğurduğu ve hem günümüzde hem de

gelecekte örgütler tarafından nasıl yönlendirilebileceği tartışılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, DEI konusunu örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi perspektifleri üzerinden inceleyerek ve hem akademik literatürdeki hem de işletme çevrelerindeki raporları eleştirel bir bakış açısıyla derleyerek tartışmaktır. Bu bağlamda; çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık uygulamalarının örgütsel düzeyde çalışan algıları, farkındalıkları, tutumları ve iş çıktıları üzerindeki etkileri de incelenmeye çalışılacaktır. Bu açıdan DEI uygulamalarının, işletmeler tarafından gerçekleştirilen sadece birer kurumsal sosyal sorumluluk çabası ya da topluma örnek uygulamalar olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. Aksine DEI uygulamaları; yaratıcı düşünmenin teşvik edilmesi, iş barışının sağlanması, finansal performans artışı ve çalışan bağlılığı açısından kritik öneme sahip olabilmektedir (McKinsey & Company, 2020; Shore vd., 2011; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Edmondson, 1999). Çalışmada öncelikle DEI konusunda bir kavramsal çerçeve ve teorik arka plan sunulacak, ardından hem akademik literatür hem de sektör bulguları derlenerek ulusal ve uluslararası bağlamda ele alınacaktır.

Kavramsal Çerçeve ve Teorik Arka Plan

Her ne kadar pek çok kültür ve sektörde yeni yeni ele alınmaya başlanılsa da, DEI yeni bir olgu değildir (Russen ve Dawson, 2023). DEI'nin önemi ve geniş kapsamı göz önüne alındığında Dong (2021), 60'lı yıllardan itibaren çeşitliliğin kabul edilmesi ve farklılıklara yönelik gösterilmesi gereken tolerans açısından farklılık yönetiminin bu yıllarda ortaya çıkan toplumsal hareketlere bir cevap olarak geliştiğini, Bell ise (2021) bu yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde yürürlüğe giren Sivil Haklar Yasası ile kurumsal olarak desteklenen pozitif ayrımcılık politikaları sayesinde ayrımcılığın önüne geçilerek DEI'nin güç kazandığını belirtmektedir. Bu açıdan hem bireysel hem de toplumsal çok sayıda etkisi olan DEI'nin bağlamdan kopuk olarak ele alınmaması gerekmektedir. Rosenkranz ve arkadaşları (2021), dönemin sosyal adalet arayan ve ayrımcılık karşıtı yapısının insanları "doğru olanı yapmak" noktasında bir araya getirdiğini ifade etmektedir. Buna göre DEI'yi oluşturan unsurların yapmacık ve bir amaca yönelik olarak oluşturulmadığı aksine toplumsal yapı ve işleyişin doğal bir sonucu olarak kendiliğinden oluştuğu görülmektedir. Ayrıca DEI'yi oluşturan çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık unsurlarının hepsinin hem birbirlerinden destek alan hem de birbirlerini tamamlayan bir yapısı bulunmaktadır. Bu nedenle konunun anlaşılması için bütünü oluşturan bu unsurların hepsinin detaylı bir incelemeye tabii tutulması gerekmektedir.

Çeşitlilik

Çeşitlilik, en temel manasıyla, aynı ortamda bulunan ya da aynı örgüte bağlı olan tüm bireylerin aralarındaki her türlü farklılığın varlığını ifade etmektedir. Bu bağlamda çeşitlilik literatürde oldukça geniş bir perspektifte tanımlanmaktadır. Shore ve arkadaşları (2011) çeşitliliği "belirli bir ortamda

bulunan her türlü; ırk (race), etnisite/etnik köken (ethnicity), cinsiyet (gender), yaş (age), cinsel yönelim (sexual orientation), sosyoekonomik statü (socioeconomic status), fiziksel yetenekler (psysical abilities) dini inanç (religious beliefs) ve kültürel arka plan (cultural background)” biçiminde tanımlamaktadır. Ayrıca Shore ve arkadaşları (2011), bahsedilen bu farklılıkların; insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve toplumsal yapılar açısından iç grupların ve örgütlerin işleyişleri üzerinde oldukça büyük etkileri olabildiğini de ifade etmektedir. Page (2007) ise çeşitliliğin bahsedilen bu görünür farklılıklardan ibaret olmadığını ve bireylerin; düşünsel süreçlerindeki, problem çözme yetilerindeki ve karar verme süreçleri ile karar yaklaşımları arasındaki farklılıkları da kapsadığını belirtmektedir. Buna göre çeşitlilik, çok daha büyük bir kapsamda da tanımlanabilmektedir. Zira aynı ortamda bulunan ya da ortak bir amaç doğrultusunda dizayn edilen bir örgüte mensup olan bireylerin farklılıkları sadece birlikte bulunulan kısa süre dahilinde gözlemlenemeyebilir. Bazı farklılıklar ve kabullenişler uzun bir çalışma süresi sonucunda kendiliğinden de belirebilmektedir. Özellikle bireylerin, çalışma yaşamı dışındaki görev ve sorumlulukları ile davranışlarının, onların iş yaşamına da sirayet edebildiği bilindiğinde, ilk başta iş ile alakalı olarak görülüp değerlendirilmeyen pek çok unsur işi etkileyebilmektedir.

Bu bağlamda çeşitlilik daha geniş bir perspektifte bireylerin sahip oldukları; demografik özelliklerin (ırk, yaş, toplumsal cinsiyet, fiziksel özellikler vb.), beşeri özelliklerin (kişilik özellikleri, dini inançlar, siyasi görüşler, sahip olunan değerler vb.) ve örgüte dönük işlevsel özelliklerin (eğitim geçmişi, sahip olunan uzmanlıklar, kıdem vb.) bir toplamı olarak da nitelendirilebilmektedir. Buna göre çeşitlilik hemen hemen her örgütte bulunan ve örgütsel süreçleri derinden etkileyen unsurlardan biri olduğu görülmektedir. Ancak bu çeşitlilik durumu, aynı farklılıklara sahip olan bireyler arasında da farklılaşabilmektedir (van Krippenberg ve Schippers, 2007). Bu iç grup farklılaşması ve farklılığın derece bazlı değişimi, farklılıkların bir arada bulundukları grupların süreç ve performanslarını gerek olumluya gerekse de olumsuzla götürecektir biçimde etkileyebilmektedir. Bu unsur Tajfel ve Turner (1979) tarafından ileri sürülen sosyal kimlik teorisi bağlamında anlaşılabilir. Buna göre bireyler hem kendilerini farklı sosyal kategorilere ait-üye olarak tanımlamakta (ırk, etnisite, toplumsal cinsiyet, yaş, siyasi görüş vb.) hem de sahiplendikleri bu kimlikleri üzerinden davranışlar sergileyebilmektedirler. Buna göre bireylerin diğerlerini, kendileri ile aynı grup üyesi biçiminde iç-grup (in-group) ya da diğer grupların üyesi olarak dış-grup (out-group) biçiminde değerlendirmeleri, onların bu bireylere yönelik; algılarını, tutumlarını ve davranışlarını değiştirmelerine neden olabilmektedir. Tajfel ve Turner (1979) bireylerin kendi iç-grup üyelerini dahil etmeye ya da onlara dahil olmaya; dış-grup üyelerini ise dışlamaya daha meyilli olduklarını ileri sürmektedir. Ashforth ve Mael (1989) ise bu durumun; örgüt aidiyeti, iletişim stilleri, motivasyon, performans ve bağlılık gibi

önemli olgularla direkt bir biçimde ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan çok sayıda iç-grup üyesinin yer aldığı takımlarda daha homojen bir çalışma ortamı oluşabilmektedir. Bu ise çok daha hızlı ve isabetli karar alınmasına ön ayak olabilmektedir. Çünkü birbirlerini iç-grup üyesi olarak gören çalışanlar gerek iş bazlı gerekse de iş ile ilgisi olmayan konularda hem daha sağlıklı bir iletişim kurabilmekte hem de iç-grup üyelerini koruma güdüsü üzerinden olası bir hata durumunda diğerlerini uyarmaya daha meyilli olmaktadır.

Çeşitliliğin bilgi ve karar verme üzerindeki etkisine bakıldığında ise, iç-grup/dış-grup dinamiğinin tam zıttında bir ilişki oluşabildiği gözlemlenmektedir. Buna göre örgütsel bazda çeşitliliğin artması, grupların ve takımların daha geniş bir bakış açısı ile konulara odaklandıklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu ise onların çeşitlilikleri üzerinden daha farklı; bilgi, beceri ve deneyime sahip olmalarını ve bunları kullanarak karşılaştıkları problemleri daha başarılı çözebildiklerini göstermektedir. Bu durum Becker (1964) tarafından ortaya konulan insan sermayesi teorisi ışığında okunabilmektedir. Buna göre bireylerin sahip oldukları; bilgi, beceri ve deneyimleri içinde bulundukları örgütlerin performanslarını direkt olarak etkileyebilmektedir. Bu bağlamda DEI uygulamalarının içselleştirilmesi, farklı beceri ve bilgi bütünlerine sahip çalışanların işletmelere katılmalarına ön ayak olabilmektedir. Özellikle pek çok küresel işletme tarafından (Google, Microsoft, Salesforce, Accenture, Johnson & Johnson, AirBnB, Unilever, IKEA, SAP vb.) DEI uygulamaları getirdiği katkılar üzerinden hem uygulanmakta hem de düzenli olarak ya sürdürülebilirlik raporları (sustainability reports) ya da çeşitlilik-kapsayıcılık raporları (diversity-inclusion Reports) biçiminde raporlanmaktadır. Wright ve McMahen (1992), farklı bilgi ve deneyimlere sahip çalışanlardan oluşan ekiplerin daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler sunduklarını ifade etmektedir. Bu durum bilindiğinde sektörel olarak bir norm oluşabilmektedir. Bu bağlamda çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamaları DiMaggio ve Powell (1983) tarafından öne sürülen kurumsal teori ya da yeni kurumsal kuram ışında da ele alınabilmektedir. Kurumsal kuram, çevresel baskılar nedeniyle örgütlerin belirli politikalar benimsediklerini ya da benimsemek durumunda kaldıklarını öne sürmektedir. Ancak kuramcılara göre bu izomorfik baskılara yönelik verilen örgütsel tepkiler farklı biçimlerde olabilmektedir. Çeşitlilik uygulamalarının ya da dışlanma karşıtı yasaların özellikle ABD’de yürürlüğe girmesini takiben pek çok örgüt hem bu uygulamaları kabullenmek durumunda kalmış hem de bu durumu kendi etkinlik ve verimliliklerini öncülleyici şekilde nasıl kullanabileceklerine yönelik çalışmalar geliştirmişleridir. Bu durum DiMaggio ve Powell (1983) tarafından ortaya konulan zorlayıcı (coercive) baskılara örnek olabilmektedir. Bu durumun tersinde bu uygulamalar sektör dinamikleri, kabullenışı ya da normları haline gelebilmektedir. Böyle bir durumda çoğu örgüt, diğer örgütlerdeki uygulamaları kendi kültür ve özelliklerine uygun hale getirerek normatif (normative) ya da direkt olarak sektör lideri ya da liderlerinden alarak

taklitçi (mimetic) bir biçimde uygulayabilmektedir. Bu bağlamda çeşitlilik uygulamaları hem süreklilik kazanabilmekte hem de sektörel-sosyal biliş kazanabilmektedir.

Çeşitlilik unsuru ise İKY perspektifinde pek çok uygulama üzerinden okunabilir. 60'lı yıllarda ortaya çıkan toplumsal hareketler ve hak arayışları hem çalışma biçimlerini hem de insan kaynakları departmanlarını kökten değişikliğe uğratmıştır. Wrench (2007), bu değişim neticesinde çeşitlilik yönetimi ya da farklılıkların yönetiminin 80'li yıllarda ABD'de ortaya çıkan bir İKY pratiği olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre örgütler sürekli olarak işgücü bazlı farklılıkları anlamak ve bu farklılıkları hem bireylerin hem de örgütlerin lehine kullanabilmek için doğru sistemler kurmaya çalışmaktadırlar. İKY pratikleri sonucunda çeşitliliği yüksek gruplar ve örgütler; daha yaratıcı çözümler oluşturabilme, ayrımcılık olmadan esnekleşebilme ve daha başarılı problem çözme gibi yetilere sahip olabilmektedirler (Cox ve Blake, 1991). Ancak her ne kadar bahsedilen öneme sahip olursa olsun çeşitlilik unsuru, tek başına ele alındığında yeterli başarı göstermemektedir (Thomas ve Ely, 1996). Bu nedenle Nishii (2013) çeşitliliğin, çalışanların adalet ve eşitlik algılarının yüksek olduğu ve kapsayıcı çözümlerin uygulandığı biçimiyle birleştirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Zira başlarda ABD merkezli olarak ortaya çıkan çeşitlilik, zaman içerisinde özellikle İngiltere ve Avrupa bazlı uygulamaların da konusu olarak değişim ile gelişim göstermiştir. Oswick ve Noon (2014), Avrupa bazlı uygulamaların ABD bazlı uygulamaların tersinde sadece çeşitliliği yönetme ve çeşitliliği yüksek bir örgüt yaratmadan daha fazlası olabildiğini belirtmektedir. Buna göre Avrupalı bakış açısı, ABD'deki çıktı odaklı çeşitlilik yönetimi anlayışına daha etik ve ahlaki bir sorumluluk da yüklemektedir. Bu açıdan çeşitlilik üzerinden eşitlik ve adalet olgusunun önemi hem bireysel hem de toplumsal olarak okunabilmektedir.

Eşitlik

DEI konusu kapsamında eşitlik temel olarak örgüte üye tüm bireylere aynı fırsatları, destek ve kaynakların sağlanması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda Binns (2017), eşitliğin bireyler arasında yaratılan fırsat eşitliği üzerinden benzer durumlara tabii olmalarını içerdiğini öne sürmektedir. Bu biçimde örgüt üyelerinin hem fırsatlara ulaşımı denkleştirilmektedir hem de performans gibi örgütsel çıktılarının karşılaştırılabilmesi daha sağlıklı olabilmektedir. Ancak DEI konusu incelendiğinde, literatürdeki araştırmacılar ve sektörel uygulayıcılar arasında tam bir uzlaşa bulunmadığı gözlemlenmektedir. Şöyle ki bazı araştırmacılar eşitliği (equality) ön plana çıkararak örgütsel çeşitlilik ve kapsayıcılığa ulaşılacağını iddia ederken, bazı araştırmacı ve uygulayıcılar ise eşitlik yerine adaleti (equity) ön plana çıkarmaktadır. Adalet unsurunu öncülleyen araştırmacılara göre DEI bağlamında adalet, her şeyden önce çeşitliliğe katkıda bulunan farklı çalışanların farklılıklarının tanınmasından ileri gelmektedir. Buna göre örgütler farklı bireylerin farklı ihtiyaç ve yetenekleri ol-

duğunu kabul etmekte ve buna göre hareket etmek durumunda olmaktadır. Bundan hareketle örgütler çalışanlara birbirlerinden farklı destek ve kaynak gibi sağlayıcı durumunda oldukları unsurları çalışanlara sunmaktadır. Bu durum literatürde hala bir tartışma konusu olan “pozitif ayrımcılık” unsurunu gündeme getirmektedir. Weisskopf (2006) tarafından tarihsel olarak dezavantajlı olarak nitelendirilen gruplara mensup olan bireylerin sosyal ve ekonomik marjinalleşmesini azaltmaya yönelik örgütsel politikalar; Binns (2017) tarafından ise, kota sistemleri gibi işgörenlerdeki çeşitliliği bilinçli olarak arttırmayı hedefleyen örgütsel politikalar olarak tanımlanan pozitif ayrımcılık araştırmacılar tarafından hala bir tartışma konusudur. Adaleti öncülleyen araştırmacı ve uygulayıcılara göre, adalet üzerinden gerek azınlıkların temsili gerekse en temel fırsatlara erişebilmeleri sadece adalet bazlı uygulamalarla mümkün olabilmektedir. Meyers ve arkadaşları (2019) ise adaleti örgütler tarafından uygulanan ve toplumsal eşitsizlikler ile yapısal engelleri yıkmayı hedefleyen destek mekanizmaları şeklinde tanımlamaktadır. Bu biçimde; ırksal, etnisite kaynaklı, toplumsal cinsiyet temelli, engellilik durumundan ileri gelen ve farklı yaş-jenerasyona bağlı çalışanlar işletmeler içerisinde ayrımcılıktan korunarak sağlıklı bir çalışma yaşamında yer alabilmektedir. Ancak bu fikri savunan araştırmacılara yönelik en kabul gören eleştiri, pozitif ayrımcılığa maruz kalmayan çalışanların bir başka deyişle pozitif ayrımcılık politikalarının dışında kalan çalışanların kendilerini dışlanmış olarak hissedebilecekleri olmaktadır. Böyle bir durum hem DEI’nin ruhu ile uyuşmamakta hem de bugüne kadar DEI bazlı kazanımların kaybedilme riskiyle karşı karşıya kalmasını beraberinde getirebilmektedir. Bu gibi nedenlerden ötürü literatürde DEI sıklıkla; çeşitlilik (diversity), eşitlik (equality) ve kapsayıcılık (inclusion) olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada da adalet unsuru yerine bilinçli olarak eşitlik unsuru kullanılmıştır.

Özellikle günümüz işletmelerinde sıklıkla kullanılan belirli gruplardan gelen bireylere yönelik verilen mentorluk fırsatları ya da ek eğitimler eşitlik olgusunun en belirgin unsurları olmaktadır. IKEA ve UniLever gibi çok uluslu ve işveren markası olan işletmelerin toplumsal cinsiyet eşitliği bazlı kadın yönetici kotaları ve kadın mentorluk programları, çalışanların iş tatminleri artırarak verimlilik ve çalışan bağlılığının artmasına katkı sağlamıştır (IKEA Sürdürülebilirlik Raporu, 2021). Buna ek olarak DEI konusu üzerinde ele alınan eşitlik unsuru, sıklıkla örgütsel adaletle ilişkilendirilmektedir. Adams (1963) tarafından ortaya konulan adalet teorisi; dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel ve deontik olarak adaleti ele almaktadır. Bu bağlamda DEI üzerinden eşitlik; dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet ile direkt ilişkili olmaktadır. Çünkü çalışanlar, ödül-terfi gibi direkt örgütsel çıktılarda ve karar verme süreçlerinde adil muameleye tabii tutulmaları adalet algıları tarafından şekillenmektedir (Greenberg, 1990). Adalet algısı ise, ortaya çıkardığı bireysel ve örgütsel sonuçlar nedeniyle çalışanların tutum ve davranışları üzerinde belirleyici bir rol

oynamaktadır (Taşçıoğlu, 2011). Ancak bu durumun tersinde “*tokenism*” ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerin çalışanlara bilinçli olarak eşit davranmadığı ve DEI uygulamalarını sadece uyguluyormuş gibi yaptığı durumlarda bu, hem çalışanlar için daha olumsuzluk algısına dönüşebilmekte hem de örgütlere yönelik oluşabilecek olumsuz tutumları üzerinden örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Sesay (2024) tokenizmin, örgütlerin çeşitlilik-kapsayıcılık noktasında attığı adımları geri getirebileceğine ve çalışanların örgütlere yönelik güvenlerini kaybetmelerine neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Buna göre tokenizm gerek işletmelerin imajlarının zedelenmesinde gerekse de örgütsel bağlılığın yok olmasına ön ayak olabilmektedir. Kataria ve Verma (2023) ise, tokenizmin çalışanların morallerini ve iş tatminlerini oldukça olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna göre çalışanların sadece kimlik bazlı tanımlanması ve örgütsel eşitliğin sağlanamaması durumunda çalışanlar hem stresle baş başa kalabilmekte hem de aidiyet duygularını kaybedebilmektedirler. Çünkü çalışanlar bu durumda sadece işletmeler tarafından özellikle azınlıkların istihdam edilmesine dair bir kotanın insancıl olmayan bir yolla kendileri tarafından doldurulduğunu ve kendilerinin aslında bir değeri olmadığını hissedebilmektedirler.

Ancak doğru uygulandığında eşitlik uygulamaları, daha önce de bahsedildiği üzere çeşitlilik ve kapsayıcılık arasında bir köprü görevi kurabilmektedir. Blicher ve Scott (2020), DEI çerçevesi üzerinde eşitliğin sahip olduğu bu köpürünün adil bir ortam yaratmaya katkı sağladığını, bu biçimde ise çeşitliliğin kapsayıcı olarak anlam kazanıp sürdürülebildiğini belirtmektedir. Bu bağlamda eşitlik, sadece sembolik/token biçiminde değil, aynı zamanda kalıcı ve yapısal bir değişikliği beraberinde getirmektedir. Ancak bu değişikliğin örgütün kapsayıcı politikaları tarafından şekillendirilmesi ve uygulamaya dönüştürülmesi gerekmektedir.

Kapsayıcılık

DEI bağlamında kapsayıcılık olgusu, çeşitlilik ve eşitlik olgularının bir tamam edicisi konumunda olmaktadır. Bu bağlamda çeşitliliğe sahip bireylerin, örgüte kelimenin tam anlamıyla katılımını, kabulünü ve entegrasyonunu içermektedir. Mor Barak ve Cherin (1998) kapsayıcılığı, bireylerin içinde bulundukları örgütün kararlarında tam olarak yer alma ve örgüt süreçlerinin tam bir parçası olma doğrultusundaki hisleriyle ilgili olduğunu belirtmektedir. Burada bahsedilen amaç, karar ve kader birliği olgusu çalışanları ancak örgütleri tarafından tam kapsandığı ve kuşatıldığı zaman elde edilebilmektedir. Bu bağlamda kapsayıcılık, sadece örgütler tarafından gerçekleştirilen bir takım uygulamaların doğal bir sonucu olmamakta, aynı zamanda bu iş ve uygulamaların değerlendiricisi konumunda olan çalışanlar tarafından duygusal bir karşılığı olmasını da içerisine almaktadır. Bir başka deyişle örgütsel kapsayıcılığın karar vericisi çalışanlar ya da örgütün üyeleri olmaktadır. Bu bağlamda kapsayıcı örgüt politikalarını düzenli ve başarılı bir şekilde uygulayan örgütler

sadece çalışanların; ses davranışlarında bulunmalarına (voice behavior) yardımcı olmamakta ve karar süreçlerine katılımlarını sağlamamaktadırlar, kapsayıcılığı başarılı ve stratejik olarak kullanan örgütler çalışanların kendilerini örgüt içerisinde ait ve güvende hissetmelerini de sağlayabilmektedirler. Shore ve arkadaşları (2011), böyle bir durumda çalışanların aidiyet duygusu yaşatabildiklerini ve yetenek setlerinin gerçekten değer gördüğü şeklinde hissettiklerini belirtmektedir. Bu bağlamda kapsayıcı ortam, çalışanların içinde bulundukları örgütten hem değer gördüklerini hem de örgütte kabul edildiklerini onlara hissettirmektedir. Bu biçimde yaptıklarıyla katkı veren ve takdir edilen çalışanlar örgütsel iklimi de olumlu etkileyebilmektedir.

Nishii'ye göre (2013) kapsayıcı iklim, örgüte bağlı olan tüm çalışanların eşitlikçi bir biçimde muamele gördüklerini hissettikleri ve alınan örgütsel kararlar ile tüm süreçlere farklılıkları bulunan çalışanların entegre edilmesi ile oluşmaktadır. Böylece örgütsel kararlara katılım noktasında her kesimin görüş ve düşünceleri de dikkate alınabilir hale gelmektedir. Kapsayıcı iklimin boyutları olan; "istihdam uygulamalarında adalet" kapsayıcılığın örgütsel boyutunu ve kapsayıcılığın uygulanma biçimindeki unsurları içermekte, "farklılıkların entegrasyonu" çeşitliliği arttıran bireylerin örgüt içerisinde hiçbir dışlanma unsuruna maruz kalmadan özgürce kendilerini ifade edilebilmesine imkan verilmesini dolayısıyla bireysel boyutunu oluşturmakta ve kapsayıcı iklimin son boyutu olan "kararlara katılım" ise kapsayıcı bir iklimde alınan örgütsel kararlarda farklılıklara sahip olan unsurların bu kararlardaki payını yani karar boyutunu ifade etmektedir. Dolayısıyla tam anlamda bir kapsayıcı iklim için; çalışanların kendilerini örgütlerine yönelik özgür ve ait hissetmeleri, örgütlerin çeşitliliği arttıran çalışanlara yönelik bilinçli olarak eşitlikçi ve katılımcı politikaları uygulamalarını ve tüm bu unsurların örgütlerin ve çalışanların kaderlerini etkileyebilecek kararları birlikte aldıklarını içeren geniş bir olgudur. Bu biçimde kapsayıcı örgüt iklimi üzerinden düşünüldüğünde, daha önce de belirtildiği gibi eşitlik olgusu adalet olgusundan daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü gerek alınan kararlarda gerekse istihdamda çalışanlara sadece adil davranmak yeterli olmamaktadır. Kapsayıcılığın geniş tanımında da geçtiği üzere çalışanlar ancak dahil olabildikleri bir sisteme kendilerini ait olarak hissedebilmektedir.

Kapsayıcılığın, insan kaynakları yönetimi perspektifinde; işe alımdan, eğitim ve geliştirmeye, yedeklemeden performans değerlendirmeye kadar pek çok fonksiyon üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin tüm farklılıklarının tanınması ve onlara yönelik gerçekleştirilen her türlü faaliyetlerin bu çeşitlilik unsurları da göz önüne alınarak özelleştirilmesi bireyler üzerinde ciddi olumlu etkilere neden olabilmektedir. Bu nedenle kapsayıcı örgüt uygulamaları, çalışanlar tarafından hissedilen ait ve değerli olma hisleri üzerinden çalışan başarıları üzerinde oldukça olumlu etkiler bırakabilmektedir (Choi ve Rainey, 2014; Sabharwal, 2014). Bu bağlamda, kapsayıcılık unsu-

runun günümüz işletmelerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmesi gerektiği düşünülmektedir. Özellikle dikey uyum kadar yatay uyumun da önemsendiği, örgüt hiyerarşisinin katılığını günden güne yitirdiği ve pek çok işletmenin esnek çalışma uyarlamalarını kabul ederek kullanmaya başladığı günümüzde, kapsayıcı örgüt ikliminin önemi giderek artmaktadır.

Sonuç olarak DEI (çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık) kavramının, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve çalışma sosyoloji alanları başta olmak üzere sosyal bilimlerin pek çok alanında tartışılan ve güncel önemi yadsınamaz olan bir konu olduğu açıktır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi DEI konusuna bağlı olguların birbirlerinden ayıramaz, hem birbirini destekleyen hem de oluşturan yapılar olduğu gözlemlenmektedir. Kısaca; çeşitlilik unsuru çalışanları örgütlerle buluşturmakta, eşitlik unsuru onların farklılıklarını adil, şeffaf ve güvenli bir biçimde yaşamalarına imkan vermekte ve kapsayıcılık unsuru ise çeşitliliği arttıran bu bireylerin tam katılımları ile ait olma hislerini oluşturabilmektedir. Benzer bir biçimde Kulik ve Robertson (2008), kapsayıcılığın sadece çeşitliliğin kabulünde rol oynamakla yetinmeyip, bu farklılıkların örgüte katkı sağlayacak hale getirdiğini belirtmektedir. Buna göre çeşitlilik ortamı ve eşitlikçi, uygulamalar kapsayıcı ortama destek verebilir. Bu biçimde de DEI uygulamaları etkinlik ve verimliliğe katkı sağlayacak hale gelebilmektedir.

Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) Uygulamaları

DEI konusunda gerçekleştirilen hem bilimsel araştırmalar hem de bu konuda düzenli olarak yayınlanan sektörel raporlar çeşitliliğin, eşitliğin ve kapsayıcılığın gerek örgütsel gerekse bireysel etkilerine dair oldukça zengin bulgular ortaya koymaktadır. Çalışmanın bu bölümünde önce DEI konusunda yapılan bilimsel araştırmalara yer verilecek daha sonra ise sektörel raporlar ışında DEI'nin güncel iş dünyası pratikleri üzerinden incelenmesi yapılacaktır.

Akademik camiada DEI konusu üzerinde yapılan araştırmalara bakıldığında, Park ve arkadaşları (2025) son 50 yılda DEI konusunda yayımlanan makaleleri inceleyerek, DEI araştırmalarının genelde 6 ana tema üzerinde yoğunlaştığını ortaya çıkarmıştır. Bunlar; DEI yönetimi ve uygulamaları, DEI ile ilgili çeşitli teorik yaklaşımların incelenmesi, DEI'nin çalışma grupları perspektifiyle incelenmesi, DEI'nin kavramsallaştırılması, DEI bazlı liderlik yaklaşımları ve DEI iklimi olarak nitelendirilebilmektedir. Park ve arkadaşları (2025) tarafından ortaya konulan bulgular çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularının ne kadar farklı bakış açıları ve yöntemler kullanılarak incelenebildiğine dair önemli bir fikir verebilmektedir. Bu zenginlik DEI'nin tam olarak farklı bir araştırma alanı olarak değerlendirilebileceğini de ortaya koymaktadır. Zira bahsedilen konular örgütsel düzeyde liderlik stillerinden, en temel bireysel algılara kadar farklılaşabilmektedir. Ayrıca çalışmada kapsayıcılık-çeşitlilik iklimi üzerine yapılan araştırmaların giderek sıklaştığı, liderlik ve azınlık çalışmaları gibi farklı alanların da DEI üzerinden okunmasının arttığı ileri

sürülmektedir.

DEI'nin işletmelere etkilerine dair çalışmaların son yıllarda hız kazandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Biswas ve Jahagirdar (2025), işgören çeşitliliğinin direkt çalışan performansına olumlu yansıdığını dile getirmektedir. Buna göre yüksek çeşitliliğe sahip ekiplerin; daha yenilikçi yapılar ortaya koyabilmeleri, farklı pazar ve müşteri gruplarına daha başarılı biçimde hitap edebilmeleri ve karşılaşılan problemleri daha efektif bir biçimde çözümleyebilmeleri işletmelerin yararına olabilmekte ve çalışan performans çıktılarını %45 gibi çok yüksek bir düzeyde arttırabilmektedir. Nishii (2013) ise daha yüksek kapsayıcı iklime sahip departmanların daha düşük olan departmanlara kıyasla hem daha az rol çatışması yaşadıklarını hem de daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Buna ek olarak kapsayıcı iklim işgören devir hızını da düşürmektedir. Bu bağlamda çalışanlar kendilerinin gerek süreçlere dahil olma gerekse de kendilerini içinde bulundukları örgütlere tam bir biçimde ait hissedebilmektedirler. Bu biçimde çalışanlar ne örgüt içi ne de örgütler arası iş değişikliği isteğine sahip olmamaktadırlar. Ancak kapsayıcı örgüt iklimi hakkında bahsedilen bu olumlu unsurlar, örgütün sadece çeşitliliğe sahip olduğu ancak kapsayıcılığa sahip olmadığı durumlarda gerçekleşmemektedir. Daha önce de belirtildiği üzere çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık unsurları ancak tam ve birlikte olarak kullanıldığında olumlu ve istenen sonuçları ortaya çıkarabilmektedir.

Çalışanların örgütsel uygulamalarda kendilerine eşitlikçi davranıldığını hissetmeleri, onların DEI algıları üzerinde belirleyici olmaktadır. Colquitt ve arkadaşları (2001); fırsat eşitliğinin algılanması, adil ücretlendirme, terfi sistemlerindeki şeffaflık ve önyargıdan arındırılmış işe alım uygulamaları gibi eşitlikçi uygulamaların çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre daha eşitlikçi uygulamaların çalışanlar tarafından algılandığı örgütlerde, hem örgüte bağlılık daha yüksek olmakta hem de işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bu biçimde örgütler yüksek derecede yatırım yaptıkları çalışanları daha rahat bir şekilde ellerinde tutabilmektedirler. Buna ek olarak çalışanların yüksek bağlılığa sahip olmaları, hem daha başarılı bir örgüt içi iletişime hem de ortak bir amacı daha iyi kavramalarına ön ayak olabilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin yaşam döngüleri boyunca karşılaştıkları zor süreçler daha rahat aşılabilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından küresel ölçekte gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, eşitlikçi ve kapsayıcı uygulamaları benimseyen örgütler benimsemeyenlere kıyasla iki kata kadar hem daha hızlı büyüyebildiği hem de daha fazla kar elde ettikleri belirtilmektedir (ILO, 2019). Özellikle her türlü farklılıklara sahip çalışanların ortak ve eşitlikçi bir biçimde seslerini duyurabilmeleri örgütlerin çok ciddi perspektif kazanımlarını beraberinde getirebilmektedir. Bu durum ise gerek zorlu süreçlerde hayatta kalabilme gerekse de fırsat içeren ortamları daha başarılı bir biçimde algılayarak cevap verebilme şeklinde örgütlere geri

dönabilmektedir. Ayrıca Kalev ve arkadaşları (2006), şeffaflık ve ön yargılardan arındırılmış İK uygulamaların (mülakatlar, işe alım, terfi, ödüllendirme vb.) hem yüksek çeşitliliğe sahip çalışanların kariyer basamaklarını daha hızlı çıkabilmelerine imkan verdiğini hem de genel olarak örgüt içi adalet algısının güçlendirildiğini vurgulamaktadır. Bu durumun tersinde çalışanlar gerek terfi ve ödüllendirme uygulamalarını gerekse de işe alım ve eğitim-geliştirme imkanlarının adil ve şeffaf olarak değerlendirmeyebilir. Bu durum işletmelerin çeşitlilik politikalarını açık bir şekilde uyguladıklarını duyursalar da değişmeyecektir. Çünkü DEI kapsamında eşitlikçilik sadece tokenist/sembolik bir biçimde bu uygulamaların varlığının ilanıyla gerçekleştirilen bir imaj boyaması değil gerçek bir uygulamalar bütünü olmak durumundadır. Çalışanlar ancak herkes tarafından maruz kalının katı yapılandırılmış mülakat uygulamaları ve kör özgeçmiş değerlendirmeleri gibi uygulamaları bizzat deneyimlediklerinde gerçek bir eşitlik algısına sahip olabilmektedirler. Bu biçimde örgütte kanıksanan eşitlikçi anlayış, DEI kapsamında ele alınabilmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi kapsayıcı iklimin ya da kapsayıcılığın çalışan tutum ve davranışları üzerinde oldukça olumlu etkiler yaratabildiği bilinmektedir. Sabharwal (2014), sadece çeşitlilik uygulamalarının ya da farklılıklarının yönetilmesinin değil, aynı zamanda kapsayıcılığın çalışanlar tarafından algılanmasının yeniliklerin ortaya konulmasını ve performans arttırımını desteklediğini ortaya koymaktadır. Buna göre çalışanlar tarafından algılanan kapsayıcılık unsuru; çalışanların aidiyet duygularını, çalışma motivasyonlarını ve elde ettikleri olumlu sonuçlar üzerinden iş tatminlerini belirleyebilmektedir. Bu biçimde örgütte çalışanlar yapıya hem tam olarak dahil olabilmekte hem de kendilerinin takdir gördüğünü düşünebilmektedir. Çünkü sahip oldukları farklılıkları üzerinden dışlanmaya maruz kalacaklarını düşünen ya da bu tip bir inanca sahip olan çalışanların yüksek performans sergilemesini beklemek gerçekçi olmayacaktır. Ng ve arkadaşları (2022), benzer bir biçimde yüksek kapsayıcılık algısına sahip çalışanların hem özgüvenlerinin hem de örgüte bağlılıklarının arttığını tespit etmiştir. Hofhuis ve arkadaşları (2014) ise bu durumun tersinde yani düşük kapsayıcılık algılandığında çalışanların; işe devamsızlıklarının arttığını, tükenmişlik sendromunun ortaya çıkabildiğini, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye meyilli olmadıklarını ve kendilerini ciddi bir biçimde dışlanmış hissedebildiklerini belirtmektedir.

DEI konusunda yayımlanan sektörel raporlara ve işletme uygulamalarına bakıldığında ise, çok uluslu pek çok büyük işletmenin düzenli ve yıllık olarak çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konusunda raporlar yayınladıkları görülmektedir. Bu şekilde işletmeler; paydaşlarına güven verebilme, sektörel olarak çalışma yaşamına yön verebilme, çalışanlarına aidiyet duygusu aşılayabilme ve güncel kabul görmüş iş yapış biçimlerini gerçekleştirebilme imkanına sahip olabilmektedirler. Daha önce de belirtildiği gibi DEI uygulamaları örgütler için sadece “iyi ve doğru olanı yapma” merkezli bir etik baskı kaynağı ya da

imaj boyamak için gerçekleştirilen bir kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları olmamaktadır. Bu durumun aksine DEI'yi başarılı bir biçimde içsel süreçlerine entegre ederek uygulayan işletmelerin ciddi kazanımları da ortaya çıkabilmektedir. McKinsey & Company (2020), "Diversity Wins" başlıklı raporunda toplumsal cinsiyet ve etnisite çeşitliliği yüksek olan işletmelerin finansal performans açısından daha başarılı ve %25 daha karlı olduklarını; etnisite ve kültürel bazlı yüksek çeşitliliğe sahip işletmelerin ise %36 daha karlı olduklarını ortaya koymaktadır. Boston Consulting Group ise, yine yüksek işgören çeşitliliğine sahip işletmelerin inovasyon kaynaklı gelirlerinin düşük çeşitliliğe sahip işletmelere kıyasla %20 daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (BCG, 2020). Bu bağlamda DEI'nin başarılı bir biçimde uygulanmasının işletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmada asli kaynaklardan bir tanesi olduğu öne sürülebilmektedir. Benzer biçimde, Türkiye'de yapılan araştırmalar da DEI uygulamalarının özellikle çok uluslu şirketlerin etkisi ve küresel sürdürülebilirlik endekslerinin zorunlu kıldığı raporlama gereklilikleri nedeniyle kurumsal politikalarda ve işleyişlerde daha görünür hale geldiğini ortaya koymaktadır (Taşçıoğlu, 2025).

Ayrıca günümüz çok uluslu işletmelerin pek çoğu DEI'yi etik ilkeler metinlerine (code of ethics/conduct) taşıdıkları da görülmektedir. Örnek olarak Adobe etik ilkelerinde, çeşitlilik ve kapsayıcılığa olan bağlılığını açık bir biçimde vurgulamaktadır. Şirket farklılıklara saygı duyan ve çalışanlara değer veren bir kültür oluşturmayı taahhüt etmektedir. BMW Group ise, çeşitliliği ve fırsat yaratmayı teşvik ederek kapsayıcı bir kurum kültürü oluşturmayı hedeflediğini belirtmektedir. Apple'a bakıldığında ise etik kodlarında, tüm çalışanların kim olursa olsun kendini geliştirebileceği, kapsayıcı ve fırsat eşitliği olan bir ortamda çalışmanın hedeflendiği görülmektedir. Özellikle işletmelerin anayasaları şeklinde de nitelendirilebilecek ve üst yönetim tarafından yüksek öneme sahip olarak bakılabilecek işletme etik kodlarında DEI'nin yer almaya başlaması normatif bir biçimde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığın önemini ortaya koymaktadır.

Dahası çok uluslu işletmelerin büyük işletmelerin çoğunluğu DEI konusu üzerinde düzenli ve yıllık olarak raporlar yayınlamakta ve DEI hakkındaki hedef, uygulama ve taahhütlerini bu biçimde duyurmaktadır. Örneğin Google, inovasyon ve yaratıcı çözümler geliştirebilmek için bilinçli olarak çeşitliliğin arttırıldığından bahsetmektedir (Google Diversity Report, 2024). Google'ın ayrıca dışlanmayı azaltabilmek ve DEI olgusunu kurum içerisinde güçlendirebilmek için "bilinçsiz önyargı azaltma eğitimleri" vermektedir. Ayrıca Google çalışanların işe alım süreçlerinde tamamen anonim bir yapı ile karşı karşıya kalması öncülenmektedir. Bu biçimde adayların özgeçmişlerinde yer alan bilgileri (isimleri, toplumsal cinsiyetleri ve diğer demografik bilgileri) otomatik olarak gizlenmektedir. Bu biçimde İK profesyonelleri işe alım aşamasında kendi kalıp ve ön yargılarından sıyrılabilmektedirler. Buna ek olarak Google'da

mühendislik ve teknoloji alanında (STEM), kadınlar başta olmak üzere genel temsil oranı düşük gruplar sistematik olarak öncülenmektedir. Benzer biçimde Accenture kadınlar, engelli bireyler ve farklı etnisite mensuplarına yönelik çeşitli destek programları sunmaktadır. Bu sayede farklılıklara sahip çalışanlarda örgüte bağlılığın ve psikolojik güvenliğin arttırılması hedeflenmektedir. Accenture düzenli olarak yayınladığı DEI raporunda, bu uygulamalar sonucunda çalışan memnuniyetinde %30'luk bir artış yakaladığını belirtmektedir (Accenture Inclusion & Diversity Report, 2023).

DEI konusu üzerinde çok uluslu işletmelerin toplumsal cinsiyet eşitliği temelli faaliyetlerini de düzenli olarak raporladıkları bilinmektedir. Buna göre Catalyst (2020) yayınladığı raporda, yönetim kademelerindeki kadın oranı yüksek işletmelerin daha iyi performans göstergelerine sahip olduklarını ileri sürmektedir. UniLever ise yönetici pozisyonlarında %50 kadın yönetici kotası uyguladıklarını ve IKEA ise kadın çalışanlara yönelik mentorluk programları kapsamında kadın yönetici oranını %48'e çıkardığını, bu durumun ise iş tatminini arttırdığını raporlamıştır (IKEA Sürdürülebilirlik Raporu, 2021). Microsoft ve SAP gibi işletmeler ise engelli bireylerin çalışma yaşamına katılımları için çeşitli programlar uygulamakta ve erişilebilirlik eğitimleri vermektedir. Bu biçimde çalışan memnuniyetinin ve işletmenin genel inovasyon yetkinliğinin artttığı raporlanmaktadır. Özellikle Microsoft otizm spektrum bozukluğuna sahip bireylere yönelik ilan ettiği istihdam politikasıyla, bu durumdaki bireylerin -işe alım mülakatları başta olmak üzere- daha adil değerlendirmeye tabii tutulduklarını göstermektedir. Bu sayede işletme, engelli çalışan memnuniyet oranını %85 olarak raporlayabilmıştır (Microsoft Accessibility Report, 2022).

Tartışma ve Sonuç

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konusunun araştırılması, modern iş dünyasında hem örgütsel performansı hem de çalışan refahını doğrudan etkileyen kritik bir ihtiyaç haline geldiği için büyük önem taşımaktadır. DEI konusunun, küresel düzlemde her geçen gün daha fazla önem kazanan bir yönetsel paradigma olduğu söylenebilmektedir. Özellikle batı dünyası (Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, İngiltere ve Kıta Avrupası) göz önüne alındığında, DEI konusu hem akademik camia tarafından önemli bir çalışma konusu olarak hem de çok uluslu işletmelerinin önderliğinde önemli bir çalışma yaşamı unsuru olarak nitelendirilmektedir. Özellikle ABD'de ortaya çıkan Sivil Haklar Hareketi (Civil Rights Movement) (Bell, 2021) ve Avrupa Birliği'nde ortaya çıkan toplumsal cinsiyet eşitliği direktifleri gibi toplumsal hareketler ile (Rubery, 2017) bu toplumsal hareketler ışığında gündeme gelen yasal düzenlemeler DEI konusunun ele alınmasını hızlandırmıştır. Özellikle bazı batı Avrupa ülkelerinin (Norveç, İsveç, Fransa, Almanya vb.) günümüz izomorfik baskılar nedeniyle kadın istihdam teşvikleri ya da kadın yönetici kotası gibi uygulama-

ları zorunlu hale gelmiştir. Bu biçimde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık uygulamaları ya regülasyonlar üzerinden yer yer zorunlu ya da sektörel kazanımların ortaya çıkışı üzerinden normatif bir biçimde uygulanmaktadır. Bu durum pek çok işletmeler tarafından düzenli olarak DEI uygulamalarının ya işletme etik kodları içerisinde genel olarak ya da direkt DEI raporları üzerinden ilan etmelerini sağlamıştır. Bu süreçte; toplumsal cinsiyet dağılımı, ücret eşitliği ve entisite çeşitliliği gibi DEI metrikleri gündeme gelmiştir. Bu değişimin ve özel sektör üzerinde DEI uygulamalarının kabullenilmesinin altında yatan olgu, daha önce de bahsedildiği gibi sadece yasal düzenlemeler ve zorunluluklar üzerinden anlaşılamamaktadır. Bu bağlamda DEI sadece bir kurumsal sosyal sorumluluk ya da moral bir gereklilik değil, aynı zamanda stratejik bir risk (doğru yönetilmemesi durumunda) ve stratejik bir kazanım/fırsat alanı olarak nitelendirilebilmektedir (Diversio, 2025). DEI uygulamalarının ya olmadığı ya da tokenizme kurban gittiği işletmelerde sıklıkla ortaya çıkan; etik skandallar, işyeri tacizi, mobbing, ayrımcılık ve dışlama bu durumu daha net bir biçimde ortaya koymaktadır.

Sektörel olarak DEI uygulamaları incelendiğinde işletmelerin yer aldıkları sektörlerin arasında farklar olduğu da gözlemlenmektedir. Özellikle bilişim sektörü daha önce araştırmacılar tarafından DEI uygulamalarının azlığı üzerinden eleştirilirken (Hyrynsalmi vd., 2025), günümüzde hem en fazla uygulama bulunan sektör olmakta hem de bu uygulamalar sürekli olarak ilan edilmesiyle yaratılan farkındalığa en fazla katkı sağlayan konumunda olmaktadır (EEOC, 2024). Bu durum DEI'nin gerek sektörel gerekse de kültür ve zaman bazlı değişime tabii olan bir doğal unsur olduğunu göstermektedir. Benzer bir biçimde finans, üretim ve ağır sanayi sektörlerinde DEI uygulamaları da farklılaşabilmektedir. Şöyle ki finans sektöründe -özellikle üst yönetim kademelerinde- kadın kotası ve istihdamı öncülenirken, üretim ve ağır sanayi sektörlerinde genel işgörenler üzerinde hem yaş ve jenerasyon çeşitliliği hem de fiziksel yeterlilik ve engel düzeyleri açısından birtakım öncüllemeler yapılmaktadır.

Ülkemizde DEI uygulamaların yeri tartışıldığında ise, DEI konusunun küresel bağlamda olduğu kadar ele alınmadığı görülmektedir. Türkiye'deki akademik ve uygulayıcı pratiklerinin genelde batı dünyasını geriden takip etmek üzerine kurulu olduğu bilindiğinde (Üsdiken ve Wasti, 2001; Özsoy vd., 2023), ilerleyen dönemlerde DEI konusunun akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından daha sıkça tartışılacağı düşünülmektedir. Ancak her ne kadar yetersiz olsa da ülkemizde ve sahip olduğumuz kültürel bağlamda DEI konusu çalışılmaktadır. Ancak genellikle çalışmalarda DEI uygulamaları; kadın istihdamı, kapsayıcı liderlik uygulamaları, engelli bireylerin çalışma yaşamına entegrasyonu ya da jenerasyon farklılıkları üzerine kurgulanan biçimde yapıldığı görülmektedir. Bahsedilen tüm bu unsurlar DEI konusunun içerisinde yer almaktadır. Ancak çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık tam bir biçimde ve tüm

yönleriyle çalışıldığı araştırmalar azınlıktadır.

Bu nedenle gelecek araştırmacıların ve uygulayıcıların bu eksiklik üzerinden DEI olgusunu tam bir biçimde ele alarak çalışmalar ve uygulamalar ortaya koymaları önerilmektedir. Buna ek olarak gerek örgütsel uygulamalar bazında gerekse de çalışanlar tarafından DEI unsurlarının algılanmasını ve tutum değişimlerini ele alan ampirik ölçüm araçları da bulunmaktadır (de Simone vd., 2024; Tanrıverdi ve Özokçu, 2018; Horasanlı Gökalep ve Soran, 2025; Ilgaz vd., 2019). Gelecek çalışmalarda DEI üzerinde çalışanların algıları, farkındalıkları, tutumları ve davranışları bu ölçüm araçları yardımıyla ampirik olarak ölçümlenebilecektir. Bu durumun, şu ana kadar çoğunlukla sektörel, sistematik ve kuramsal analiz yapmakla yetinen literatürü daha da geliştirebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda yukarıda bahsedilen öneriler aynı zamanda bu araştırmanın kısıtlarını da oluşturmaktadır.

Sonuç olarak bu araştırma kapsamında DEI konusu hem akademik hem de sektörel araştırma bulguları üzerinden örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi perspektifiyle ele alınarak incelenmiştir. Araştırmada incelenen bu bulgular ışığında aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

- DEI bütüncül olarak ele alınması gereken bir yönetsel paradigmadır. Buna göre çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık unsurları, DEI konusunda hem birbirlerini tamamlayan hem de birbirlerini oluşturan unsurlardır. Bunun açılması gerekirse; uygulamalar bazında sadece çeşitliliğe odaklanmak, işgören farklılıklarının halihazırda olduğu örgütlerde eşitlikçi uygulamaların ya olmaması ya da yalnızca tokenist/sembolik bir mantıkla gerçekleştirilmesi ve kapsayıcılık unsurunun gerek çeşitlilik gerekse eşitlik üzerinden tamamlayıcı olarak kullanılmaması durumunda DEI uygulamaları tam olarak gerçekleşmemektedir. Şöyle ki DEI'nin tam bir biçimde uygulanmasında örgütler; bir yandan pek çok farklılıklara sahip ve bu farklılıkları üzerinden içinde bulundukları örgütlere katma değer sağlayacak çalışanları kendilerine çekip elde tutabilirken, diğer yandan ise eşitlikçi uygulamalar üzerinden kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşturarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedirler.

- DEI uygulamalarının iş barışı, çalışan aidiyeti ve örgütsel performans üzerinde oldukça büyük etkileri bulunmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen hem akademik literatür hem de sektör raporları bu bulguyu direkt desteklemektedir. Özellikle çok uluslu işletmelerin yer aldığı sektörlerde DEI uygulamaları; motivasyonu arttırmak, inovatif bir kültür inşa etmek, işgören bağlılığını yükseltmek, yüksek finansal performans elde etmek ve işletmelerin hitap ettikleri pazarların farklı segmentasyonlarına daha başarılı hizmet verebilmek için düzenli bir biçimde kullanılmaktadır. Buna göre artık DEI, sadece birtakım işletmeler tarafından gerçekleştirilen doğru ve iyi olanı yapma düsturundan veya kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından çok daha fazlası olarak nitelendirilebilmektedir.

- DEI yeni ölçüm yöntemlerini ve örgütsel şeffaflığı desteklemektedir. Pek çok sektördeki DEI uygulamalarına bakıldığında işletmelerin; çalışanların farklılıklarının çeşitli envanterlerde toplandığı ve değerlendirildiği çeşitlilik istatistikleri, işletme kapsamında gerçekleştirilen iş analizleri ışığında ortaya konulan ve aktif olarak kullanılan eşitlikçi ücret analizleri ve işletmelerin tüm yapı ve süreçlerini birçok açıdan ele alan kapsayıcılık anket çalışmaları gibi çok farklı analiz yöntemleriyle verilen kararların hem daha şeffaf olarak algılanmasına hem de örgütsel adaletin inşa edilmesine DEI uygulamaları hizmet edebilmektedir.

- DEI sürdürülebilir ve kapsayıcı bir örgüt iklimi ve kurum kültürünün inşa edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışmada da ele alındığı üzere DEI uygulamalarının, benchmarking konusunda ele alındığı gibi sadece sektördeki en başarılı uygulamaların ele alınarak direkt hedef örgüte uygulanması biçiminde yapılmaması gerekmektedir. Bu durumda örgütlerin gerek kültürel gerekse de içsel süreçleri bazlı pek çok farklılıkları es geçilmiş olacaktır. Bunun yerine DEI uygulamalarının, incelenen başarılı sektör uygulamaları arasından dikkatli olarak seçilmesi, uygulanacak kurumun halihazırda sahip olduğu kültürel değerlere ya da içinde bulunulan toplumun değer yargılarına ihlal bulunmayacak biçimde entegre edilmesi ve bahsedilen bu uygulamalara gerek çalışanların gerekse de işletmenin tüm paydaşlarının katılımının sağlanması gerekmektedir. Ancak bu şekilde bir uyarılma sürecine tabii olan DEI uygulamaları başarılı olabilmektedir.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bell, M. P. (2021). *Diversity in organizations* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Binns, J. (2017). Equality vs. Equity: An Analysis of Equal Opportunities in Organizational Contexts. *Journal of Organizational Diversity*, 22(4), 34–45. <https://doi.org/10.1080/jod.2017.1394728>
- Blicher, H., & Scott, V. (2020). *Diversity, Equity, and Inclusion: Doing the Work*. Open Oregon Educational Resources.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. Harvard University Press.
- Boston Consulting Group. (2018). *How diverse leadership teams boost innovation*. <https://www.bcg.com>
- Catalyst. (2020). *Women in Leadership: The Business Case*.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2014). Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity? *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 307–331.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- De Simone, S., Menatta, P., & Borgogni, L. (2024). Organizational Diversity and Inclusion Scale (ODIS): A multilevel approach. *European Review of Applied Psychology*, 74(5), 101009.

- Dee, T. S. (2004). A teacher like me: Does race, ethnicity, or gender matter? *The Economics of Education Review*, 23(2), 135–146. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2003.07.002>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Diversio. (2025). *DEI in the EU: A Growing Priority with Big Penalties for Non-Compliance*.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- EEOC. (2024). *Diversity in the High Tech Workforce and Sector 2014–2022*.
- Gokalp, P. H., & Soran, S. (2023). Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *Human Factors in Aviation and Aerospace*, 2(1), 1–14.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224. <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>
- Hinds, P. J., Neeley, T. B., & Cramton, C. D. (2014). Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 536–561. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.62>
- Hyrnsalmi, S. M., Sánchez-Gordón, M., Szlavi, A., & Jaccheri, L. (2025). The Tech DEI Backlash – The Changing Landscape of Diversity, Equity, and Inclusion in Software Engineering.
- Ilgaz, A., Akgöz, A., & Gözüm, S. (2019). Validity and reliability of the Turkish version of the Social Inclusion Scale. *Turkish Journal of Geriatrics/Türk Geriatri Dergisi*, 22(1).
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses?: Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Kataria, A., & Verma, M. K. (2023). Perceived Tokenism and Its Impact on Employee Morale and Job Satisfaction: A Study in Corporate Workplaces. *Library Progress International*, 43(2), 20519–20534.
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Diversity initiative effectiveness: What recruiters need to know. *Human Resource Management*, 47(3), 551–570.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com>
- Meyers, S. A., James, A. P., & West, K. L. (2019). The equity-equality dichotomy: Understanding the social justice of diversity. *Journal of Social Justice*, 34(2), 71–86.

<https://doi.org/10.1080/jsj.2019.1075432>

- Mor Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47–64.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0036>
- Özbilgin, M. F., Mulholland, G., Atli, A., & Worman, D. (2008). *Managing diversity and the business case*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Özsoy, Z., Şenyücel, M., & Oba, B. (2023). Gender diversity and inclusion at work: Divergent views from Turkey. In *Gender diversity and inclusion at work* (pp. 101–123). Routledge.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- Park, C. H., Park, S., & Kwon, B. (2025). Forty-five years of research on diversity, equity and inclusion in management. *Management Decision*, 63(13), 66–95.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
- Richard, O. C., McMillan, J. J., & Chadwick, K. (2003). The influence of racial diversity on the performance of corporate boards: The case of the corporate diversity index. *Journal of Business Research*, 56(7), 645–650. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00267-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00267-X)
- Rosenkranz, K. M., Arora, T. K., Termuhlen, P. M., Stain, S. C., Misra, S., Dent, D., & Nfonsam, V. (2021). Diversity, equity and inclusion in medicine: Why it matters and how do we achieve it? *Journal of Surgical Education*, 78(4), 1058–1065.
- Russen, M., & Dawson, M. (2023). Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 25–40.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217.
- Sesay, P. (2024). The dangers of tokenism. *HRreview*.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 21(4), 46–57. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.003>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for

- further research. *Journal of World Business*, 45, 122–133.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Taşcıoğlu, H. (2011). Örgütsel adalet algısının ölçülmesine yönelik kamu kurumunda bir araştırma, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 136–150.
- Taşcıoğlu, H. (2025). İşyerinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık: ISO 500’de yer alan şirketler üzerine bir değerlendirme. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics “Alev Alathı Özel Sayısı”*, 20(Ö1), 1017–1039. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.82656>
- Thomas, K. W. (1990). Values and organizational change. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance* (pp. 279–312). Oxford University Press.
- Üsdiken, B., & Wasti, S. N. (2001). An analysis of the relationship between organizational strategy and human resource policies in Turkey. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 124–236.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination: Immigrants and ethnic minorities in the EU*. Ashgate.



NEGATİF LİDERLİK TARZLARI

“ ”

Fatma YILMAZ KILIÇKAYA¹

¹ **Doç. Dr.** Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, ffatmaayilmaz@gmail.com, Orcid no: 0000-0001-8065-7245

GİRİŞ

Liderlik ile ilgili araştırmalar, liderliğin birçok farklı tanımının olduğunu göstermektedir (Stogdill, 1974: 259). Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, çok sayıda yazarın liderlik ve liderlik kavramlarını tanımladığını görebilirsiniz. Liderlik, başkalarını etkileyerek hedefleri gerçekleştirme yeteneğidir (Şişman, 2018: 4). Uzun yıllar boyunca liderlik teorileri konunun olumlu tarafına odaklanmış ve bu durum liderliğe yönelik bir önyargıya yol açmıştır (Zagross ve Jamileh, 2016).

Dijitalleşen ve değişim hızına ayak uydurmakta zorlanan yenedünya düzeninde liderlik çok daha fazla yetkinliğe sahip, önsüzleri ve duygusal zekâları yüksek bireyleri gerektirmektedir (Temizkan, 2020). Teknoloji ve bugün yaşanan dijital dönüşüm, daha açık bilgilere zemin hazırlayarak üretebildiği bir iş dünyası modelinin oluşmasını sağlamaya çalışmaktadır (Yinanç, 2020). Tüm liderler teknolojiyi sürdürülebilirlik amacıyla kullanmalıdırlar (Yinanç, 2023). Ancak küresel ve dijital yeni ekonomik düzenin zorlayıcı şartları altında liderliği başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek zorlaştıkça negatif liderliğin de arttığını söyleyebiliriz. Yetersizliklerini gizlemeye, kontrol güçlerini korumaya çalışan liderler bu durumu “kazanan” olarak sürdürmek için daha acımasız ve kural tanımaz hale gelmektedir. Stres ve gerginlikleri arttıkça ezici, aşağılayıcı, suçlayıcı ve tehditkâr bir şekilde güçlerini koruyup sürdürme çabaları da artmaktadır (Temizkan, 2020).

Hitchcock (2015), kötü niyetli negatif tutum sergileyen liderleri, örgütsel yapılarla çalışanlar arasında adeta bir duvar ören ve bu yolla hem yaratıcılığı hem de örgütsel bağlılığı zayıflatan kişiler olarak tanımlamaktadır. Bu liderlerin, özellikle zorbalık içeren davranışlarının, çalışanların üretkenlik düzeylerini ciddi biçimde düşürdüğü ifade edilmektedir. Liderlik üzerine yapılan araştırmaların çoğunda, odak noktası genellikle liderliğin pozitif yönleri olmuş, yıkıcı etkiler ise ihmal edilmiştir (Pelletier, 2010). Bu bağlamda mevcut çalışmada liderliğin negatif türleri olan toksik liderlik, karanlık liderlik, yıkıcı liderlik ve narsist liderlik tarzları ele alınacaktır.

1. TOKSİK LİDERLİK

İlk kez Whicker (1996) tarafından kullanılan toksik liderlik “memnuniyetsiz, uzlaşmacı yönü eksik ve kötü düşünce ve davranışlara sahip” liderler olarak nitelendirir. Lipman-Blumen (2005b) toksik liderliği, örgüt ve izleyenlere ciddi şekilde zarar veren ve işlevsel olmayan bir liderlik türü olarak tanımlar. Lipman-Blumen (2005a) Toksik liderlerin tipik otokratik patronlar, güvenilmez siyasi liderler, zorba ebeveynler ve hatta hepimizin yakınmayı sevdiği sorunlu eşlerdir. Öte yandan toksik liderler, yıkıcı faaliyetleri ve işlevsiz kişilik özellikleriyle liderlik ettikleri bireyler, aileler, şirketler, topluluklar ve

hatta tüm toplum üzerinde önemli ve uzun vadeli olumsuz etkileri olan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Toksik liderler örgüt içerisindeki etki alanlarını genişletmek için baskıcı ve aşırı kontrolcü tutumları tercih ederler (Indradevi, 2016:107).

Toksik liderler, organizasyon üyelerine karşı empatiden yoksun bir şekilde davranmakta, meydana gelen durumlarda yalnızca kendilerine sağlanacak faydaları göz önünde bulundurarak bencil tutumlar sergilemekte ve kendilerini diğer organizasyon üyelerinden daha özel ve önemli kişiler olarak görmekteydiler. Ayrıca, organizasyon üyelerinin kendilerine karşı olumlu düşünceler içinde olmalarını beklemekteydiler. Bunun temelinde, bu liderlerin içinde bulundukları örgütlerde kendilerini diğer üyelerden üstün niteliklere sahip bireyler olarak konumlandırmaları ve örgüt açısından vazgeçilmez, hatta ayrıcalıklı bir değer taşıdıklarına inanmaları yatmaktadır. Toksik liderler, örgütsel hedeflere ulaşılması sonucunda elde edilen başarıları kendi kişisel kazanımları olarak değerlendirmekte ve bu başarıya yönelik övgü ve takdirleri bireysel düzeyde sahiplenmektedirler. Buna karşılık, örgütün hedeflerini gerçekleştirememesi ya da başarısızlıkla karşılaşması durumunda sorumluluğu üstlenmemekte; başarısızlığın nedenini astlara ve diğer örgüt üyelerine yükleyerek onları tek sorumlu olarak görmektedirler (Lubit, 2003). Reed (2004), bir liderin toksik olarak değerlendirilebilmesi için olumsuz davranışlarının yalnızca bir bireye değil, örgütteki çalışanların genelini etkileyen sistematik nitelikte olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Lipman-Blumen (2005a) toksik liderliğin üç temel kişilik özelliğini vurgular. İlk olarak, toksik liderlerin aşırı kontrol bağımlı olduklarını ve yaratıcılıkla ilgili herhangi bir değerleri olmadığını belirtir. İkinci olarak, bu liderlerin diğer bireylerle iletişimde büyük sorunlar yaşadıklarını ve çalışanlar arasında etkileşim engelleri oluşturduklarını ifade eder. Üçüncü olarak ise, mevcut güvensizlik ortamından kaynaklanan düşük üretkenlik seviyelerini vurgular. Toksik liderler, kendi oluşturdukları kontrol mekanizmaları sayesinde grup üzerinde olumsuz bir etki bırakabilirler. Reed'e (2004) göre toksik liderler; izleyenlerinin iyi oluşunu göz ardı eden, bulundukları örgütte olumsuz bir çalışma atmosferi yaratan kişilik özellikleri sergileyen ve karar ile davranışlarında önceliği kendi çıkarlarına veren liderler olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 1. Toksik liderlerin özellikleri (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 448)

Yönetimi altındaki kişilere hakaret edebilir ve onlara kötü sözler söyleyebilir; bu durum liderin istismarcı bir kişilik sergilediğini gösterir.
Takipçilerinin esenliğini önemsemeyen ve kötü niyetli davranışlar sergileyerek onlara zarar verebilir.
Toksik liderin olumsuz davranışları yalnızca bireysel çalışanları değil, tüm örgütü olumsuz yönde etkiler.
Sahip olduğu yönetim gücünü ve kontrolü aşırı, baskıcı ve boğucu bir biçimde kullanır.
Narsist özellikler sergiler ve çoğunlukla kendi ihtiyaçları ve çıkarları doğrultusunda hareket eder.
Takipçilerinin moral ve motivasyonunu düşürerek verimsiz ve olumsuz bir çalışma ortamı oluşturur.
Örgütsel çıkarlardan çok kendi kişisel çıkarlarını ön planda tutan çıkarıcı ve bencil bir yaklaşım sergiler.
Başkalarına karşı empati kurmaz ve duyarsız bir tutum sergiler.
Kendi görüşlerinin mutlak doğru olduğuna inanır ve bu görüşler üzerinde esneklik göstermez.

Toksik liderliğin örgütsel ve bireysel düzeyler üzerinde de önemli etkisi bulunmaktadır. Örgütsel sonuçlar; performans üzerinde negatif etki, üretkenlik karşıtı çalışma davranışı ve daha yüksek işten ayrılma niyetini içermektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar; sabote etme operasyonları, yanlış bilgi sağlama ve iş arkadaşları ile işbirliği içinde olmama gibi örgüte zarar vererek ve sistemik hasar üreterek misilleme yapan çalışanlar tarafından algılanan adaletsizliğe bağlanan eğilimlerdir. Bunun yanında dışarıdaki işgücü tarafından toksik davranışların varlığı konusundaki farkındalık, nitelikli etik adayları cezp ederek örgüte çekebilmek konusunda olumsuz yönde etkiye sebep olabilmektedir (Mehta ve Maheshwari, 2014). Toksik liderlik, şirkette çok sayıda zarara neden olur. Bu etkiler arasında düşük moral, yüksek stres seviyeleri, takım içi iletişim sorunları, düşük iş performansı, düşük motivasyon ve yüksek işten ayrılma oranları yer almaktadır. Bu liderlik tarzı, bir kuruluşun performansını ve rekabet avantajını uzun vadede önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 159). Goldman'a (2008) göre toksik liderler, sinsice hareket ederek çevrelerine zarar vermekte ve bu yıkıcı eğilimleriyle işlevsiz davranış kalıplarının örgüt geneline yayılmasına sebep olmaktadır. Bu liderlik tipi, sadece bireysel düzeyde değil, tüm örgütsel iklimin "zehirlenmesine" neden olacak ölçüde etkili bir bozulmayı da beraberinde getirmektedir.

2. KARANLIK LİDERLİK

Kellerman (2004), liderliğin yalnızca olumlu yönleri ele alınarak kapsamlı bir biçimde tanımlanamayacağını; bu nedenle liderliğin karanlık boyutlarının da dikkate alınmasının zorunlu olduğunu ileri sürmektedir. Literatürde liderliğin karanlık yönüne sistematik biçimde ilk vurgu yapan çalışmanın ise Conger'e (1990) ait olduğu ifade edilmektedir. Karanlık liderliğin ortaya çıkmasında üç temel unsur etkili olmaktadır: liderin kişilik yapısında yer alan olumsuz eğilimler, toplumun bireyler üzerinde oluşturduğu sürekli başarı baskısı ve

örgütün yapısal ile kültürel özellikleri. Liderin kişiliğindeki bu karanlık yön, çoğu zaman onu başarıya taşıyan özelliklerin arka planında gizlenmektedir. Bununla birlikte, lideri hem başarıya yönelten hem de başarısızlığa sürükleyebilen bu yön; içsel dürtüler, motivasyon kaynakları, zorlayıcı davranış kalıpları ve çeşitli işlevsel bozukluklardan beslenmektedir (McIntosh ve Rima, 1997).

McIntosh ve Rima tarafından (1997) tanımlanan karanlık liderlik, insan gelişiminin doğal bir sonucu olarak kabul edilen ve bireyin farkında olmadığı kişilik içsel dürtülerini, baskılarını ve bozukluklarını ifade eder. Karanlık liderlik, lider ya da yöneticinin örgütün amaçları, görev alanları ve sahip olduğu kaynakları kendi yönetim pratiği içinde kullanırken, bu sürecin çalışanların motivasyonunu, psikolojik iyi oluşunu ve iş doyumunu olumsuz etkilemesi ve sonuçta örgütün meşru çıkarlarına zarar vermesiyle karakterize edilen; süreklilik arz eden ve tekrarlanan davranış örüntülerini ifade etmektedir (Aasland, 2010). Başar vd. (2016) karanlık liderliği; liderliğin karanlık yüzünü oluşturan ve bir veya birden fazla takipçiye yönelik olarak sergilenen, takipçilerin fizyolojik ve/veya psikolojik açıdan zarar görmelerine yol açan; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar olarak tanımlamaktadır. McCleskey (2013: 36) ise karanlık lideri, organizasyonun geleceği pahasına kendi kişisel vizyonunu önceleyen, genel yönetim yeteneklerinde zayıflıklar bulunan ve kişilerarası iletişim becerilerine sahip olmayan bireyler olarak tanımlar.

McIntosh ve Rima (1997) liderin kişiliğinin karanlık tarafının neden olabileceği işlevsel olmayan davranışları, “narsist lider, paranoyak lider, duygusal bağımlı lider, zorlayıcı lider ve pasif-agresif lider” olmak üzere beş ana başlık altında ifade ederek karanlık liderlik türlerini ifade etmişlerdir.

Karanlık liderliğin ortaya çıkışına işaret eden ve öncü nitelik taşıyan çeşitli tutum ve davranış örüntüleri bulunmaktadır. Bu erken uyarı niteliğindeki göstergelerin zamanında fark edilmemesi, karanlık liderliğin yol açtığı olumsuz sonuçların güçlenmesine zemin hazırlamaktadır. Söz konusu göstergeler arasında risk içeren davranış eğilimleri, dürüstlükten uzaklaşma, ahlaki aşınma ve olumsuz duygusal etkililik yer almaktadır (Gillaspie, 2009). McIntosh ve Rima (1997) insanın karanlık tarafının insanlık tarihinin başlangıcına dayandığını ileri sürmekte ve karanlık tarafın üzerine inşa edildiği bazı temel bileşenlerinin olduğunu savunmaktadır. Bunlar: gurur, bencillik, kendini kandırma ve yanlış güdülerdir.

Kişisel amaçların örgütsel amaçların önünde tutulması, astların küçümsemesi, başkalarını düşünülmemesi, otorite ve baskı yoluyla astların sindirilmesi (Ashforth, 1994), samimiyetsiz, zorbaca, istismarcı, kısıtlayıcı (Schilling, 2009) ve narsistik davranışlar (Higgs, 2009), liderlerin karanlık davranışlarının öne çıkarılması olarak ifade edilmektedir.

Tablo 2. Karanlık liderin sergilediği bazı davranışlar (Mathieu vd., 2014: 83; Uygur ve Gümüştekin, 2019: 2554):

Çalışanlardan alay etmek ve onları aşağılamak.
Yalan söylemek ve aldatmak.
Kendi hatalarından kaynaklanan başarısızlık durumunda başkalarını suçlamak.
Takipçilerine karşı yıkıcı davranışlar sergilemek.
Astlarını veya takipçilerini etkilemek için zararlı stratejiler kullanmak.
Astlarına ve takipçilerine karşı istismarcı olmak.
Çalışanlarını statü, korku ve para yoluyla motive etmeye çalışmak.
Piyasayı yanlış yorumlayarak gerçekçi olmayan değerlendirmelerde bulunmak.
Kötü iş performansı ve sapkın davranışlar sergilemek.

Karanlık liderlik davranışı algılanırken kişinin çevresi ve koşulları, demografik özellikleri, kendi kişisel özellikleri, medeni hali vb. durumlar etkin bir rol oynamaktadır (Tepper, 2000). Karanlık liderlik; insanları başarısızlığa iten veya başarılarını azaltan güdü, içgüdü, zorlama ve işlevsel bozukluklardır (McIntosh ve Rima, 1997: 28). Karanlık lider kısa sürede başarı elde etmek için zehirleyici davranış sergileyerek uzun vadede performans düşüklüğüne neden olmakta ve örgüt içerisinde birlikte çalışma kabiliyetlerine zarar vermektedir (Benson ve Hogan, 2008: 12; Fascia, 2018). Karanlık liderlik çalışan stresini, psikolojik sıkıntıyı, iş-aile çatışmasını pozitif yönde; kişisel refahı, iş performansını, iş tatminini negatif yönde etkilemektedir (Mathieu vd., 2014; Harris ve Jones, 2018: 476). Karanlık liderler, örgüt çalışanlarının, coşku, yaratıcılık, yönetim ve yenilik kabiliyetlerini olumsuz etkileyerek örgüte zarar verdiği gibi (Wilson-Starks, 2003) çalışanlarda işe gelmede isteksizlik, stres, düşük özgüvenli olma, mutsuzluk, çaresizlik, kaygılı ruh hali gibi birçok olumsuz duygu da yaratmaktadır (Başar vd., 2016). Ayrıca üretkenlik karşıtı davranışları, iş stresi, işten ayrılma niyeti, örgütsel sessizliği arttırmaktadır (Ballı ve Koca Balı, 2017).

YIKICI LİDERLİK

Yıkıcı liderlik, motivasyonu, refahı veya iş memnuniyetini azaltarak beşeri sermayenin verimsiz kullanımı yoluyla organizasyon üzerinde olumsuz etki yaratan, tekrarlanan ve sistematik olan liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır (Fors Brandebo vd., 2016) Aryee vd., (2007) yıkıcı liderleri; astlarını tehdit ederek korkutma, toplum içinde küçük düşürme ve önemsiz hissettirme veya sözlü olmayan saldırganlığa maruz bırakma gibi yıkıcı davranışlar gösteren bireyler olarak tanımlamıştır. Yıkıcı lider kişi, vazifesini ve sorumluluğunu aldığı kurumun uzun soluklu hedefleri yerine kısa zamanlı kazançları tercih eden ve kurumun yönetim ve organizasyon yapısı içerisinde bulunan bireyle-rine zarar veren liderdir (Illies ve Reiter-Palmon, 2008).

Einarsen vd. (2007) tarafından yapılan ve literatürde ilk olma özelliği taşı-

yan tanıma göre yıkıcı liderlik, yönetici pozisyonundaki liderin, örgütün amaç ve hedeflerine aykırı hareket ederek, örgütün kaynaklarını etkili kullanmayıp örgütün etkinliğini azaltan ya da zayıflatan ve astlarının motivasyonunu ve iş doyumunu sabote eden davranışları sistematik ve tekrarlanan bir şekilde sergilemesidir.

Goldman (2011), yıkıcı liderlik stilinin, bir kurumda yukarıdan aşağıya doğru yayılan olumsuz bir davranış zincirinin sonucu olarak ortaya çıktığını savunmaktadır. Ona göre yıkıcı lider, kurumdaki nezaketsizlik, kişilik ve davranış bozuklukları, duygusal dalgalanmalar, narsisizm, sorunlu kurum politikaları, tutarsız iş koşulları ve sistemle ilgili karmaşalar gibi bir dizi faktörün bir araya gelmesiyle şekillenir.

Tablo 3. Liderleri yıkıcılığa sürükleyebilecek etmenler (Krasikova vd., 2013)

Liderin kişisel hedefleri ile örgütün çıkarlarının çatışması
Liderin, kişisel veya örgütsel hedeflere ulaşmada takipçileri tarafından engellenmesi
Liderin önyargılarının onu hatalı bir şekilde yönlendirmesi
Liderin hedeflerine ulaşmasında karşılaştığı engeller (kaynak yetersizliği, takipçilerin yetersizliği, motivasyon düşüklüğü vb.)
Liderlerin çıkarlarına zarar verilmesi
Liderlerin geçici veya düzenleyici öz denetim bozuklukları
Örgüt içinde zarar verici davranışların kabul edilebilir olması
Zarar verici davranışın hedeflere ulaşmak için en etkili yol olarak görülmesi
Liderlerin öz benlik algılarının aşırı gelişmesi (narsisizm, makyavelizm vb.)

Yıkıcı liderlerin ayırt edici nitelikleri farklı araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlar üzerinden ele alınmaktadır. Erickson ve arkadaşları (2015), bu liderlerin zorbalık eğilimleri sergilediğini; empati yoksunluğu, katı ve esnek olmayan tutumlar, liderlik rolünün gereklerini yerine getirememesi, kararsızlık ve kötümserlik gibi özelliklerle öne çıktığını belirtmektedir. Goldman'a (2009) göre ise yıkıcı liderler statü ve prestije aşırı önem veren, üstünlük arayışı içinde olan, küçümseyici ve saldırgan bir dil kullanan, abartılı bir özgüvene sahip, sürekli ilgi ve saygı talep eden, kendini aşırı derecede yücelten ve başarılarını olduğundan fazla gösteren bireylerdir. Bunun yanı sıra, başkalarının iyi niyetini istismar edebilen, cinsel taciz davranışları sergileyen, gerçeklikten kopuk hayaller ve sanrılar geliştiren ve yüzeysel bir çekiciliğe sahip olabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır..

Padilla vd. (2007) yıkıcı liderliğin; yıkıcı lider, duyarlı takipçiler ve elverişli ortamın kesişmesi ile oluştuğunu savunmaktadır. Burada yıkıcı liderin karakteristik özelliklerini; karmaşık duyguları olan, fevri, aşırı ceza verme eğilimli, güce sahip olmak için her yolu deneyen, onaylanma ihtiyacı duyan, yüksek enerjili olarak tanımlamıştır. Bu özelliklere sahip liderin yıkıcı davranışlarda

bulunmasına kolaylık sağlayan bir etken de duyarlı takipçilerdir. Astların davranışları ve durum gibi değişkenler liderin karanlık taraf özelliklerine katkıda bulunmaktadır. Özellikle astlar düşük özsaygıya sahip olabilir, güç oyunlarına katılabilir, lideri idealize edebilir ya da karşılanmamış psikolojik ihtiyaçlara sahip olabilir (Conger, 1990). Bu durumda yıkıcı lider ve takipçi arasında güçlü bir etkileşim olur ve eğer elverişli bir ortamla destekleniyorsa, örgütsel düşüşe veya yıkıma yol açabilir (Padilla et al., 2007).

Yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalan bireyler, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma gibi olumsuz tutum ve davranışlar geliştirebilirler. Bu tutum ve davranışlar, onların iş ve sosyal hayatlarını olumsuz etkileyerek, mutsuz, memnuniyetsiz ve başarısız bireyler haline gelmelerine neden olabilir (Kellerman, 2004).

NARSİSTİK LİDERLİK

Narsist lider, kendi benmerkezci beklenti ve inançlarını önceliklendirerek, yönettiği kurum ya da örgütlerin amaçlarını, gereksinimlerini ve çıkarlarını bu doğrultuda yeniden şekillendiren bir liderlik profili olarak tanımlanmaktadır (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Nevicka vd., (2011) narsist liderlerin bilgi paylaşımını kısıtladıklarını, ekip üyelerinin katkılarını yeterince dikkate almadıklarını ve sadece kendi başarıları üzerine odaklandıklarını ifade etmişler. Narsisim, kişinin kendisine aşırı hayranlık duyması ve aşırı bir beğenilme isteği taşıması ile öne çıkan bir kişilik yapısını ifade eder. Narsistik kişide, empati eksikliği ve diğer bireyleri önemsiz görme eğilimi de yaygındır ayrıca çalışanlarına ve çevresindekilere güven duymaktan kaçınırlar (Boelli, 2018). Narsist liderler aynı zamanda, başkaları tarafında üstünlüklerinin onaylanması ve başkalarının saygısını kazanma yönüyle motive olmaktadır (Gillaspie, 2009: 5). Narsist liderde; kendi arzularını tatmin etmek için kişilerarası bağlamda istismar etme eğilimleri görülebilmektedir. Ayrıca liderlik ettikleri işgörene ve diğer grup üyelerine karşı empati kuramamakla ünlüdürler. Empati eksikliği nedeniyle işgörenlerin duygularını, düşüncelerini, kaygılarını anlayamaz ve bu yoksunluktan dolayı fırsat yakaladıkça acımasızca ağır eleştiriler yapabilmektedirler (Takala, 2010). Narsist liderler astlarına karşı güvensizlik duyarlar. İnsanların çıkarından dolayı kendilerine iyi davrandıklarını düşünürler. Gerçek yakınlıktan kaçınırlar. Çevresindeki kişilerin gerçek niyetleri konusunda aşırı şüpheli olurlar (Behary, 2014).

Çoğunlukla negatif özelliklerle ortaya çıkan narsistik liderlik, genellikle sert ve bencil davranışlarda bulunarak kişisel hedefleri doğrultusunda güç kullanma eğilimindedir (Khoo and Burch, 2008). Narsist liderler, kendilerine yöneltilen eleştirel geri bildirimlere karşı düşük bir hoşgörü sergilemekte ve bu tür değerlendirmeleri çoğu zaman liderlik konumlarına ve kişisel kimliklerine yönelik bir tehdit ya da saldırı olarak algılamaktadırlar (McIntosh ve Rima,

1997). Ouimet (2010), narsist liderliğin öncüllerini bir başka deyişle narsist liderlik davranışlarını etkileyen unsurları bireysel, kültürel, çevresel ve yapısal unsurlar şeklinde ele almaktadır.

Narsist liderler açısından güç sahibi olma ve denetimi elde tutma isteği vazgeçilmez bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Yetkiyi merkezileştirme eğilimlerinin temelinde, astları daha etkin biçimde yönlendirebileceklerine yönelik güçlü bir inanç yer almaktadır. Bu yaklaşım, söz konusu liderler tarafından örgütsel performansı artıracak bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ancak geniş yetkilerle donatılmış bir lider, bazı durumlarda karar alma süreçlerini hızlandırarak örgüt adına avantaj sağlayabilse de, kararların tek bir merkezden çıkması kurumlar açısından ciddi riskler ve olası tehditler barındırabilmektedir (Fuller vd., 2018).

Alanyazında narsist liderliğin yol açtığı olumsuz sonuçlar; karar alma süreçlerinde yüksek risk içeren ve tutarlılıktan uzak eğilimlerin ortaya çıkması, örgütsel performansın sürekliliğini destekleyen iklimin zayıflaması, zorbalık, baskı ve psikolojik yıldırma yoluyla çalışanlara ve çevreye zarar verilmesi, lider ve örgüte duyulan güvenin aşınması ile artan stres düzeyi ve azalan örgütsel bağlılık biçiminde özetlenmektedir (Ouimet, 2010; Yao vd., 2019). Rijsenbilt ve Commandeur (2013) narsist liderlerin örgütsel etik üzerinde olumsuz bir etki yarattığını, bu liderlerin daha fazla etik ihlaline karıştığını ve çalışanlar arasında güvensizlik ortamı oluşturduğunu tespit etmişler.

SONUÇ

Liderlik konusunda günümüze kadar yapılmış olan sayısız çalışmanın da hemen hemen hepsi liderliğin erdemli ve etkili yanlarını açıklamaya, iyi davranışlarını göstermeye yönelik olmuştur (Reed ve Olsen, 2010). Liderlik literatürüne yapılan son katkılar bazı yöneticilerin acımasız, zorbaca, zarar verici veya kötü niyetli olarak tanımlanabilecek davranışlar sergilediğini her zaman iyi, etik veya dürüst olmadığını göstermektedir (Zellars vd., 2002). Bu çalışmada da liderliğin olumsuz taraflarına değinilmiştir. Liderliğin karanlık yönlerini temsil eden, onay görmeyen liderlik davranışlarının da incelenmesi gerekliliği literatürde giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu tür liderlik davranışlarının hem örgüt yapısı hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ifade edilmektedir (Özten ve Sağlam, 2023).

De Angelis (2009) ve Kusy ve Holloway (2009) negatif tutum sergileyen liderlerin, çalışanları birbirinden ayırarak gruplar arasında ayrışma yarattıkları, sorumluluklardan kaçınarak çalışanları suçladıkları, faaliyetlerin önünü keserek sabote ettikleri ve tehditkâr bir tutum benimsediklerini dile getirmektedir.

Liderliğin her zaman iyi yönlerinin olmayacağı ve liderlerin negatif yönlerine de dikkat çekilmesi gerekmektedir. Örgütlerde yaygın bir şekilde gö-

rülen negatif liderliğin çalışanlara ve örgüte önemli zararları bulunmaktadır. Negatif liderliğin etkileri çoğu zaman uzun vadede ortaya çıkmakta ve telafisi güç sonuçlar doğurmaktadır. Negatif liderlik verimsiz bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu tür liderlik davranışlarının yaygınlaşması, uzun vadede örgütsel sürdürülebilirliği tehdit etmektedir. Bu nedenle lider seçim ve geliştirme süreçlerinde yalnızca teknik yeterlilikler değil, davranışsal özellikler de dikkate alınmalıdır. Sonuç olarak negatif liderlik, hem teorik hem de pratik açıdan dikkate alınması gereken önemli bir liderlik boyutudur.

Kaynakça

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438–452.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778.
- Ballı, E., & Koca Ballı, A. İ. (2017). Karanlık liderlik ve örgütsel etik iklim arasındaki ilişki: Otel işletmelerinde bir araştırma. In *The First International Congress on Future of Tourism* (pp. 74–81).
- Başar, U., Sığrı, Ü., & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65–76.
- Behary, W. T. (2014). *Narsistle ateşkes: Ben merkezci biriyle ayakta kalma ve gelişme* (M. Caner & N. Azizlerli, Çev.). İstanbul: Psikonet.
- Benson, M. J., & Hogan, R. S. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness. *Organisations and People*, 15(3), 10–18.
- Bolelli, S. (2018). *The rebel's guide to spirituality: What does it mean to live with authenticity, freedom, and purpose?* Independently published.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55.
- De Angelis, P. M. (2009). *Blindsided: Recognizing and dealing with passive-aggressive leadership in the workplace*. North Charleston, SC: CreateSpace Independent Publishing.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207–216.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44, 266–272. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>
- Fascia, S. (2008). The value of dark leadership. *Journal of Strategy, Operations & Economics*, 3(2), 1–6.
- Fors Brandebo, M., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016). Leadership: Is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 690–710.
- Fuller, P. J., Galvin, B. M., & Ashforth, B. E. (2018). Larger than life: Narcissistic organizational identification in leadership. *Organizational Dynamics*, 47, 8–16.
- Gillaspie, S. M. (2009). *The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover* (Master's thesis). Emporia State University, Kansas.

- Goldman, A. (2008). Consultants and company on the couch: Reflections on experience. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 243–249.
- Goldman, A. (2009). *Destructive leaders and dysfunctional organizations: A therapeutic approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics*, 40(3), 235–241.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38(5), 475–477.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165–178.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff* (Doctoral dissertation). University of San Diego, USA.
- Illies, J. J., & Reiter-Palmon, R. (2008). Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 251–272.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years: A review. *Purushartha: A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106–110.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business Publishing.
- Khoo, H. S., & Burch, G. S. J. (2008). The dark side of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 86–97.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338.
- Kusy, M. E., & Holloway, E. L. (2009). *Toxic workplace! Managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 12(2), 10–19.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29–36.
- Lubit, R. H. (2003). *Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88.
- McCleskey, B. (2013). The dark side of leadership: Measurement, assessment, and intervention. *Business Renaissance Quarterly*, 8(2), 35–53.

- McIntosh, G. L., & Rima, S. D. (1997). *Overcoming the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, MI: Baker Books.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18–24.
- Nevicka, B., De Hoogh, A. H. B., Van Vianen, A. E. M., Beersma, B., & McIlwain, D. (2011). All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 910–925.
- Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713–726.
- Özten, A., & Sağlam, H. (2023). Karanlık liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 15–32.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67–71.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442–459.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617–629.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.
- Takala, T. (2010). Dark leadership, charisma and trust. *Psychology*, 1(1), 59–63.
- Temizkan, Ö. Y. (2020). Toksik liderlik. In H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Liderlik tarzları* (pp. 537–550). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Uygur, A., & Gümüştekin, K. (2019). Karanlık liderliğin alt boyutlarının incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35), 2552–2562.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc.*, 1(1), 1–4.
- Yao, Z., Zhang, X., Liu, Z., Zhang, L., & Luo, J. (2020). Narcissistic leadership and voice behavior: The role of job stress, traditionality, and trust in leaders. *Chinese Management Studies*, 14(3), 543–563.

- Yinanç, A. (2020). Kentsel Dönüşüm, Çevre ve Dijitalleşme. Uysal, H.T., Aksoy, C. ve Yılmaz, F. (Ed.), Dijital Yönetim içinde (s.805-827). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yinanç, A. (2023). Sürdürülebilir Çevre ve Teknoloji: Genel Bir Değerlendirme. Kılıçarslan, A., Günay, T. ve Ergün, T. (Ed.), Sosyal Bilimlerde Akademik Analiz ve Yorumlar içinde (s.455-474). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Zagross, H., & Jamileh, Z. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84–89.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076.



YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ KARAR ALMA SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA ETKİLERİ

“ ”

Seda ACAR¹

¹ Öğr. Gör.

1. Giriş

Dijital dönüşüm, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerle birlikte örgütlerin yapısını, iş yapma biçimlerini ve karar alma süreçlerini köklü bir şekilde değiştirmektedir. Dijitalleşme süreci; artık sağlık kurumlarında verilerin elektronik ortamda kaydedilmesini, saklanmasını, paylaşılmasını ve analiz edilmesini mümkün kılmıştır. Günümüzde sınırların ortadan kalkmasıyla ortaya çıkan küreselleşme de dijitalleşmeyi hızlandıran bir etkidir (Acar ve Çetinceli, 2020: 890). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim yeni kuralları da beraberinde getirmektedir. Bu değişimlere uyum sağlamak zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Acar ve Tunca, 2018: 550). Yaşanan hızlı gelişmeleri takip etmek rekabet gücü açısından da zamana ayak uydurma açısından da kritik bir öneme sahiptir (Acar, 2021a). Bu dönüşüm, tıbbi dokümantasyon alanında sadece süreçsel iyileştirmeler değil; aynı zamanda yeni yaklaşımlar, teknolojiler ve yetkinlikler gerektirmektedir. Bu durum ile ilgili bol miktarda bilgi paylaşımı gerçekleşmektedir (Acar, 2021b). 1980’li seneler bilgi teknolojileri, kriz ve globalleşme ile farklılaşan ve gelişim gösteren konjonktürün belirsizliklerle başa çıkma veya farklılaşan çevreye uyum stratejileri hususunda derin tecrübelerin meydana geldiği bir zaman dilimine kapı açmıştır (Acar ve Acar, 2020, 28). Özellikle yapay zekâ (YZ) tabanlı sistemlerin yaygınlaşması, örgütlerde karar alma süreçlerinin yalnızca hızını ve doğruluğunu değil, aynı zamanda bu süreçlerin sosyal, psikolojik ve davranışsal boyutlarını da derinden etkilemektedir. Günümüzde örgütler; işe alım, performans değerlendirme, terfi, ücretlendirme, talep tahmini, risk analizi ve stratejik planlama gibi pek çok kritik kararda yapay zekâ destekli araçlardan yararlanmaktadır (Davenport & Harris, 2017).

Geleneksel örgütsel karar alma yaklaşımları büyük ölçüde yöneticilerin deneyimlerine, sezgilerine ve sınırlı bilgi setlerine dayanırken, yapay zekâ destekli karar alma süreçleri büyük veri analitiği ve algoritmik modeller aracılığıyla daha sistematik ve öngörüye dayalı kararlar sunmayı amaçlamaktadır. Bu durum, Herbert Simon’un (1957) ortaya koyduğu sınırlı rasyonellik yaklaşımı bağlamında değerlendirildiğinde, yapay zekânın insan karar vericilerin bilişsel sınırlılıklarını azaltan tamamlayıcı bir unsur olarak konumlandığını göstermektedir. Ancak bu teknolojik destek, karar alma süreçlerinde insan faktörünün rolünü tamamen ortadan kaldırmamakta; aksine insan-makine etkileşimini yeni bir tartışma alanı hâline getirmektedir.

Örgütsel davranış perspektifinden bakıldığında, yapay zekâ destekli karar alma süreçleri yalnızca teknik bir yenilik değil, aynı zamanda güç ilişkileri, otorite algısı, çalışan özerkliği, güven, motivasyon ve örgütsel adalet gibi temel davranışsal dinamikleri yeniden şekillendiren sosyo-teknik bir dönüşüm olarak değerlendirilmektedir (Kellogg et al., 2020). Algoritmaların karar verici konumuna yükselmesi, çalışanların karar süreçlerine katılım algısını etkileyebilmekte; bu durum bazı bağlamlarda verimlilik ve tutarlılığı artırırken, bazı

durumlarda yabancılaşma, kontrol kaybı ve direnç gibi olumsuz tepkilere yol açabilmektedir.

Ayrıca yapay zekâ destekli karar alma sistemlerinin şeffaflık düzeyi, açıklanabilirliği ve etik boyutları, örgüt içindeki güven ilişkilerinin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Algoritmik önyargı, ayrımcılık ve hesap verebilirlik sorunları, örgütsel adalet algısını zedeleyebilecek riskler arasında yer almaktadır (Floridi et al., 2018). Bu nedenle, yapay zekâ uygulamalarının örgütlerde nasıl tasarlandığı ve uygulandığı, en az teknolojinin kendisi kadar belirleyici olmaktadır.

Bu bağlamda, örgütlerin rekabet avantajı elde etme çabaları ile çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları arasında hassas bir denge kurulması gerekmektedir. Yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin başarısı, yalnızca teknik doğruluk ve verimlilik ölçütleriyle değil; aynı zamanda çalışanların bu sistemleri nasıl algıladığı, benimsediği ve günlük iş pratiklerine nasıl entegre ettiğiyle yakından ilişkilidir.

Bu kitap bölümünün amacı, yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini bireysel, grupsal ve örgütsel düzeylerde ele alarak kapsamlı bir çerçeve sunmak ve mevcut literatürü bütüncül bir yaklaşımla sentezlemektir. Bu doğrultuda çalışma, hem akademik araştırmacılar hem de uygulayıcı yöneticiler için kuramsal ve pratik çıkarımlar sunmayı hedeflemektedir.

2. Karar Alma Süreçleri ve Örgütsel Davranış

Karar alma, belirli bir sorunun çözümüne yönelik olarak mevcut alternatifler arasından bilinçli bir seçim yapma süreci olarak tanımlanmaktadır (Simon, 1976). Örgütsel bağlamda kararlar; stratejik, taktik ve operasyonel olmak üzere farklı düzeylerde ele alınmaktadır. Stratejik kararlar örgütün uzun vadeli yönelimlerini belirlerken, taktik kararlar orta vadeli planlamalara, operasyonel kararlar ise günlük faaliyetlere odaklanmaktadır (Mintzberg, 1994).

Geleneksel karar alma yaklaşımları, rasyonel karar verme modeline dayanmaktadır. Bu model, karar vericilerin tüm alternatifleri ve sonuçları eksiksiz biçimde değerlendirebildiğini varsaymaktadır. Ancak gerçek örgütsel yaşamda bilgi eksikliği, zaman baskısı ve bilişsel sınırlılıklar bu varsayımın geçerliliğini zayıflatmaktadır. Simon'un (1957) sınırlı rasyonellik yaklaşımı, bireylerin "en iyi" karardan ziyade "yeterince iyi" (satisficing) kararlar aldığını ileri sürerek örgütsel karar alma süreçlerine daha gerçekçi bir bakış açısı sunmaktadır.

2.2. Davranışsal Karar Alma Yaklaşımları

Davranışsal karar alma kuramları, karar vericilerin duyguları, algıları, değerleri ve bilişsel önyargılarının karar süreçlerini önemli ölçüde etkilediği-

ni vurgulamaktadır. Sezgisel karar alma, özellikle belirsizlik ve karmaşıklığın yüksek olduğu durumlarda yöneticiler tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Kahneman, 2011). Ancak sezgilere dayalı kararlar, aşırı güven, onaylama yanlılığı ve çerçeveleme etkisi gibi bilişsel hatalara açık olabilmektedir.

Bu bağlamda örgütsel davranış, karar alma sürecinin yalnızca sonuçlarına değil, sürecin kendisine de odaklanmaktadır. Kararların nasıl alındığı, kimlerin sürece dâhil edildiği ve karar gerekçelerinin nasıl paylaşıldığı, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir.

2.3. Örgütsel Davranışın Temel Boyutları

Örgütsel davranış, bireysel, grupsal ve örgütsel olmak üzere üç temel düzeyde incelenmektedir (Robbins & Judge, 2022). Bireysel düzeyde motivasyon, iş tatmini, algı ve tutumlar ön plana çıkarken; grup düzeyinde iletişim, liderlik, güç, çatışma ve takım dinamikleri önem kazanmaktadır. Örgüt düzeyinde ise kültür, yapı, iklim ve stratejik yönelimler belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır.

Karar alma süreçleri bu üç düzeyin tamamıyla doğrudan ilişkilidir. Örneğin, çalışanların karar süreçlerine katılımı, algılanan örgütsel adalet ve psikolojik güçlenme üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir. Benzer şekilde, merkezîyetçi ve kapalı karar alma yapıları, örgütlerde yabancılaşma ve düşük bağlılık gibi olumsuz davranışsal sonuçlara yol açabilmektedir.

2.4. Karar Alma Süreçleri ile Örgütsel Davranış Arasındaki Etkileşim

Karar alma süreçleri ile örgütsel davranış arasındaki ilişki çift yönlüdür. Bir yandan örgütsel yapı, kültür ve liderlik tarzı karar alma biçimlerini şekillendirirken; diğer yandan alınan kararlar örgüt kültürünü, normları ve davranış kalıplarını yeniden üretmektedir (March & Olsen, 1989). Bu etkileşim, özellikle teknolojik yeniliklerin karar alma süreçlerine dâhil edilmesiyle daha da karmaşık hâle gelmektedir.

Bu çerçevede, yapay zekâ destekli karar alma sistemlerinin örgütlerde yaygınlaşması, karar alma ile örgütsel davranış arasındaki geleneksel dengeyi dönüştürmektedir. Algoritmaların karar süreçlerine dâhil edilmesi, bireysel yargıların rolünü azaltırken, veri temelli nesnellik algısını güçlendirmekte; ancak aynı zamanda çalışanların karar süreçleri üzerindeki algılanan etkisini ve katılım düzeyini tartışmalı hâle getirmektedir. Bu nedenle, yapay zekâ temelli karar alma uygulamalarının örgütsel davranış bağlamında bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir.

3. Yapay Zekâ ve Örgütsel Karar Alma

Yapay zekâ teknolojilerinin örgütsel karar alma süreçlerine entegrasyonu, karar verme biçimlerinde köklü bir paradigma değişimini beraberinde getirmiştir. Geleneksel karar alma yaklaşımlarında insan deneyimi, sezgisi ve sınırlı

veri setleri ön plandayken; yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinde büyük veri, algoritmik analiz ve öngörü modelleri belirleyici hâle gelmiştir. Bu dönüşüm, karar alma sürecini yalnızca daha hızlı ve verimli kılmakla kalmamakta, aynı zamanda kararların nasıl üretildiği, kimler tarafından alındığı ve sorumluluğun nasıl dağıtıldığına ilişkin temel varsayımları da yeniden şekillendirmektedir.

3.1. Yapay Zekâ Kavramı ve Örgütsel Bağlamı

Yapay zekâ, insan benzeri bilişsel süreçleri (öğrenme, akıl yürütme, problem çözme ve örüntü tanıma) gerçekleştirebilen bilgisayar sistemleri olarak tanımlanmaktadır (Russell & Norvig, 2021). Örgütsel bağlamda yapay zekâ, karar destek sistemleri, uzman sistemler, makine öğrenmesi algoritmaları ve doğal dil işleme uygulamaları aracılığıyla yönetsel süreçlere entegre edilmektedir.

Bu teknolojiler, özellikle belirsizlik ve karmaşıklığın yüksek olduğu çevresel koşullarda örgütlere önemli avantajlar sunmaktadır. Pazar tahminleri, müşteri davranış analizi, insan kaynakları planlaması ve risk yönetimi gibi alanlarda yapay zekâ, yöneticilerin daha isabetli kararlar almasına katkı sağlamaktadır.

3.2. Yapay Zekâ Destekli Karar Alma Sistemleri

Yapay zekâ destekli karar alma sistemleri, büyük hacimli ve karmaşık veri setlerini analiz ederek insan karar vericilere öneriler ve öngörüler sunan sistemlerdir. Bu sistemler, tamamen otonom karar alma araçları olabileceği gibi, insan karar vericilerle birlikte çalışan hibrit modeller şeklinde de tasarlanabilmektedir (Shrestha et al., 2019).

Örgütlerde en yaygın kullanılan yapay zekâ tabanlı karar alma uygulamaları arasında talep tahmin sistemleri, performans değerlendirme algoritmaları, işe alım ve yetenek eşleştirme yazılımları ile stratejik simülasyon modelleri yer almaktadır. Bu uygulamalar, karar alma süreçlerinde tutarlılığı ve standardizasyonu artırırken, aynı zamanda insan hatasından kaynaklanan sapmaları azaltmayı hedeflemektedir.

3.3. İnsan-Yapay Zekâ Etkileşimi ve Hibrit Karar Alma

Yapay zekânın örgütsel karar alma süreçlerindeki etkisi, insan ve makine arasındaki etkileşimin niteliğine bağlıdır. Hibrit karar alma modelleri, yapay zekânın analitik gücü ile insanın bağlamsal farkındalığını ve etik muhakemesini bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, yapay zekânın karar alma süreçlerinde destekleyici bir rol üstlenmesini öngörmektedir.

Ancak insan-yapay zekâ etkileşimi, aşırı otomasyon ve algoritmik bağımlılık gibi riskleri de beraberinde getirmektedir. Karar vericilerin algoritmik önerileri sorgulamadan kabul etmesi, eleştirel düşünme becerilerinin zayıfla-

masına ve sorumluluk algısının belirsizleşmesine yol açabilmektedir (Parasuraman & Manzey, 2010).

3.4. Yapay Zekâ, Güç ve Kontrol Mekanizmaları

Yapay zekâ destekli karar alma sistemleri, örgütlerde güç ve kontrol ilişkilerini de dönüştürmektedir. Algoritmaların karar süreçlerindeki ağırlığının artması, yönetsel otoritenin kısmen teknolojiye devredilmesi anlamına gelmektedir. Bu durum, özellikle algoritmik yönetim uygulamalarında çalışanların davranışlarının sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi şeklinde somutlaşmaktadır (Möhlmann & Zalmanson, 2017).

Bu bağlamda yapay zekâ, örgütlerde hem rasyonelleştirici hem de disipline edici bir araç olarak işlev görebilmektedir. Verimlilik ve performans artışı sağlanırken, çalışanların mahremiyet algısı ve psikolojik güvenliği üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkabilmektedir.

3.5. Yapay Zekâ Destekli Karar Almanın Sınırları ve Riskleri

Her ne kadar yapay zekâ destekli karar alma sistemleri örgütlere önemli faydalar sunsa da, bu sistemlerin tarafsız ve hatasız olduğu varsayımı tartışmalıdır. Algoritmalar, beslendikleri verilerdeki önyargıları yeniden üretebilmekte ve ayrımcı sonuçlara yol açabilmektedir. Ayrıca algoritmaların çoğu zaman “kara kutu” niteliğinde olması, karar süreçlerinin açıklanabilirliğini ve hesap verebilirliğini sınırlamaktadır (Floridi et al., 2018).

Bu nedenle, yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin örgütsel bağlamda etkin ve sürdürülebilir biçimde kullanılabilmesi için etik ilkeler, şeffaflık mekanizmaları ve insan denetimi büyük önem taşımaktadır.

4. Yapay Zekânın Bireysel Düzeyde Örgütsel Davranışa Etkileri

Yapay zekâ destekli karar alma süreçleri, örgütsel davranışın bireysel düzeydeki temel unsurlarını doğrudan etkilemektedir. Çalışanların algıları, tutumları, motivasyonları, duygusal tepkileri ve işlerine yönelik anlamlandırma biçimleri, yapay zekânın karar süreçlerindeki rolüne bağlı olarak önemli ölçüde değişebilmektedir. Bu bağlamda yapay zekâ, bireysel düzeyde hem güçlendirici hem de sınırlayıcı etkiler yaratabilen çift yönlü bir etkiye sahiptir.

4.1. Algılanan Özerklik, Kontrol ve Gözetim

Bireylerin işlerine yönelik algıladıkları özerklik, örgütsel davranış literatüründe motivasyon ve iş tatmininin temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yapay zekâ destekli karar alma ve algoritmik yönetim uygulamaları, çalışanların görevlerini nasıl yerine getireceklerine ilişkin karar alanlarını daraltabilmekte ve kontrol algısını teknoloji lehine yeniden dağıtabilmektedir (Möhlmann & Zalmanson, 2017).

Özellikle performans izleme, zaman yönetimi ve iş akışı optimizasyonu

gibi alanlarda kullanılan yapay zekâ sistemleri, çalışanlarda sürekli gözetlenme hissi yaratabilmektedir. Bu durum, kısa vadede verimlilik artışı sağlasa da uzun vadede stres, tükenmişlik ve işten kopma gibi olumsuz psikolojik sonuçlara yol açabilmektedir. Dolayısıyla, yapay zekâ uygulamalarının çalışan özerkliğini tamamen ortadan kaldırmayan, destekleyici bir biçimde tasarlanması kritik önem taşımaktadır.

4.2. Motivasyon, İş Tatmini ve Psikolojik Güçlenme

Yapay zekâ destekli karar alma sistemlerinin bireysel motivasyon üzerindeki etkisi, bu sistemlerin nasıl algılandığına ve uygulandığına bağlıdır. Şeffaf ve adil biçimde tasarlanmış yapay zekâ uygulamaları, çalışanların performanslarının objektif kriterlerle değerlendirildiği algısını güçlendirerek içsel motivasyonu ve iş tatminini artırabilmektedir (Kellogg et al., 2020).

Buna karşılık, algoritmaların karar gerekçelerinin çalışanlarla paylaşılması, belirsizlik ve adaletsizlik algısını besleyebilmektedir. Özellikle ödüllendirme, terfi ve işten çıkarma gibi yüksek öneme sahip kararlarda yapay zekânın belirleyici rol oynaması, çalışanların psikolojik güvenlik algısını zayıflatabilmektedir. Bu durum, bireylerin örgüte olan bağlılığını ve güvenini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

4.3. Algılanan Adalet ve Güven

Örgütsel adalet algısı, bireylerin karar alma süreçlerini nasıl değerlendirdiğini belirleyen temel bir faktördür. Yapay zekâ destekli karar alma sistemleri, prosedürel adalet açısından tutarlılık ve tarafsızlık potansiyeli sunarken; dağıtım ve etkileşimsel adalet boyutlarında yeni tartışmaları da beraberinde getirmektedir.

Algoritmaların tarafsız olduğu yönündeki yaygın varsayım, son yıllarda yapılan çalışmalarla sorgulanmaktadır. Eğitim verilerindeki önyargılar, algoritmik kararların da önyargılı olmasına yol açabilmektedir. Çalışanlar, bu tür sonuçlarla karşılaştıklarında yalnızca teknolojiye değil, aynı zamanda örgüte ve yönetime duydukları güveni de sorgulamaktadır (Glikson & Woolley, 2020).

4.4. Bilişsel Yük, Öğrenme ve Karar Yetkinliği

Yapay zekâ destekli sistemler, bireylerin bilişsel yükünü azaltarak daha hızlı ve doğru kararlar almalarına yardımcı olabilmektedir. Özellikle karmaşık veri analizleri ve tahmin gerektiren görevlerde yapay zekâ, karar vericiler için önemli bir destek mekanizması sunmaktadır.

Ancak uzun süreli ve yoğun yapay zekâ kullanımının, bireylerin problem çözme ve eleştirel düşünme becerilerini köreltebileceği de ileri sürülmektedir. Aşırı otomasyon eğilimi, çalışanların karar alma yetkinliklerini zaman içinde zayıflatabilir ve teknolojiye aşırı bağımlılık geliştirmelerine neden olabilir (Parasuraman & Manzey, 2010). Bu durum, özellikle beklenmedik durumlarda

bireysel karar kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir.

4.5. Kimlik, Anlam ve İşin Geleceğine Yönelik Algılar

Yapay zekânın karar alma süreçlerindeki artan rolü, bireylerin mesleki kimliklerini ve işlerine yükledikleri anlamı da etkilemektedir. Bazı çalışanlar, yapay zekâyı yetkinliklerini tamamlayan bir araç olarak görürken; bazıları için bu teknoloji, iş güvencesine yönelik bir tehdit olarak algılanabilmektedir.

Bu algısal farklılıklar, bireylerin değişime direnç düzeylerini ve yapay zekâ uygulamalarını benimseme süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Örgütlerin, çalışanların bu algılarını dikkate alarak iletişim ve eğitim stratejileri geliştirmesi, bireysel düzeyde olumlu davranışsal sonuçlar elde edilmesi açısından önemlidir.

5. Grup Düzeyinde Etkiler

Yapay zekâ destekli karar alma süreçleri, yalnızca bireysel davranışları değil, aynı zamanda örgüt içindeki grup dinamiklerini ve ekip etkileşimlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Takımlar, örgütsel kararların üretildiği ve uygulandığı temel sosyal birimler olarak, yapay zekâ teknolojilerinin etkisini doğrudan deneyimlemektedir. Bu bağlamda yapay zekâ, grup düzeyinde iş birliği, iletişim, güven, koordinasyon ve kolektif karar alma süreçlerini yeniden şekillendirmektedir.

5.1. Takım Karar Alma Süreçleri ve Performans

Takım düzeyinde karar alma, farklı bilgi, deneyim ve bakış açılarının bir araya gelmesini sağlayarak daha nitelikli kararlar üretme potansiyeline sahiptir. Yapay zekâ destekli analitik araçlar, ekiplerin karmaşık problemleri daha hızlı analiz etmesine ve alternatif senaryoları değerlendirmesine olanak tanımaktadır. Özellikle veri yoğun sektörlerde, yapay zekâ destekli karar sistemleri takım performansını ve karar kalitesini artırabilmektedir.

Bununla birlikte, yapay zekânın sağladığı önerilerin ekip içinde tartışılmadan kabul edilmesi, grup düşüncesi (groupthink) riskini artırabilmektedir. Algoritmik çıktılara aşırı güven duyulması, ekip üyelerinin farklı görüşlerini ifade etme isteğini azaltarak yaratıcı düşünmeyi ve yenilikçiliği sınırlandırabilmektedir. Dolayısıyla, yapay zekânın takım karar alma süreçlerinde destekleyici bir araç olarak konumlandırılması büyük önem taşımaktadır.

5.2. İletişim ve Bilgi Paylaşımı

Etkili iletişim ve bilgi paylaşımı, grup başarısının temel unsurları arasında yer almaktadır. Yapay zekâ destekli karar alma sistemleri, bilgi asimetrisini azaltarak ekip üyelerinin aynı veri setleri üzerinden tartışma yürütmesini mümkün kılmaktadır. Bu durum, karar alma süreçlerinde şeffaflığı ve tutarlılığı artırabilmektedir.

Ancak algoritmik raporların ve teknik çıktıların ekip üyeleri tarafından yeterince anlaşılmaması, iletişim kopukluklarına ve yanlış yorumlamalara yol açabilmektedir. Özellikle teknik bilgi düzeyi farklı olan ekiplerde, yapay zekâ çıktılarının sadeleştirilmesi ve ortak bir dil oluşturulması kritik önem taşımaktadır.

5.3. Güven ve Psikolojik Güvenlik

Grup düzeyinde güven, ekip üyelerinin birbirlerine ve kullanılan sistemlere yönelik olumlu beklentilerini ifade etmektedir. Yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinde, ekip üyelerinin algoritmalara duyduğu güven, takım içi etkileşimleri doğrudan etkilemektedir. Yapay zekânın tutarlı ve doğru sonuçlar üretmesi, teknolojiye duyulan güveni artırırken; hatalı veya açıklanamayan kararlar bu güveni zedeleyebilmektedir (Glikson & Woolley, 2020).

Psikolojik güvenlik, ekip üyelerinin fikirlerini rahatça ifade edebilmeleri ve hata yapmaktan korkmamaları ile ilişkilidir. Algoritmik kararların mutlak doğrular olarak sunulması, ekip üyelerinin eleştirel katkılarını sınırlandırarak psikolojik güvenliği zayıflatılabilmektedir. Bu nedenle liderlerin, yapay zekâ çıktılarının sorgulanabilir olduğunu vurgulamaları ve açık tartışma ortamları oluşturmaları gerekmektedir.

5.4. Rol Dağılımı, Koordinasyon ve Güç Dengeleri

Yapay zekâ destekli karar alma, ekipler içindeki rol dağılımını ve koordinasyon mekanizmalarını da etkilemektedir. Veri analizi ve yorumlama yetkinliğine sahip ekip üyeleri, karar süreçlerinde daha merkezi roller üstlenebilmektedir. Bu durum, ekip içindeki güç dengelerini yeniden şekillendirebilmektedir.

Ayrıca yapay zekâ sistemlerinin görev ve performans dağılımını optimize etmesi, koordinasyonu artırabilmektedir. Ancak aşırı standartlaşma, ekip üyelerinin esnekliğini ve yaratıcılığını sınırlandırabilmektedir. Bu nedenle, yapay zekâ uygulamalarının ekip dinamiklerini destekleyecek şekilde dengeli biçimde kullanılması önemlidir.

5.5. Çatışma, Uyum ve Karar Sonrası Davranışlar

Grup düzeyinde çatışma, karar alma süreçlerinin doğal bir parçasıdır ve yapıcı biçimde yönetildiğinde karar kalitesini artırabilmektedir. Yapay zekâ destekli karar alma sistemleri, veriye dayalı nesnellik algısı yaratarak kişiler arası çatışmaları azaltabilmektedir. Ancak algoritmik kararların sorgulanamaması, bastırılmış çatışmalara ve pasif uyuma yol açabilmektedir.

Karar sonrası davranışlar açısından bakıldığında, ekip üyelerinin alınan kararlara bağlılığı, karar sürecine katılım düzeyiyle yakından ilişkilidir. Yapay zekânın ekip üyelerini dışlayan bir karar verici olarak algılanması, kararların uygulanmasında isteksizlik ve direnç yaratabilmektedir.

6. Örgüt Düzeyinde Etkiler

Yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin en kapsamlı ve kalıcı etkileri örgüt düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönelimler, örgüt yapısı, liderlik anlayışı, kültür ve kurumsal yönetim mekanizmaları, yapay zekâ teknolojilerinin benimsenme biçimine bağlı olarak yeniden şekillenmektedir. Bu bağlamda yapay zekâ, örgütler için yalnızca bir teknolojik araç değil, aynı zamanda yapısal ve kültürel bir dönüşüm dinamiği olarak değerlendirilmektedir.

6.1. Stratejik Karar Alma ve Rekabet Avantajı

Örgüt düzeyinde yapay zekâ destekli karar alma, stratejik planlama ve rekabet avantajı elde etme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Büyük veri analitiği ve öngörü modelleri sayesinde örgütler, çevresel belirsizlikleri daha etkin biçimde analiz edebilmekte ve geleceğe yönelik daha isabetli stratejik kararlar alabilmektedir (Davenport & Harris, 2017).

Ancak stratejik kararların giderek algoritmik modellere dayanması, üst yönetimin sezgisel ve deneyimsel bilgiye dayalı katkılarının görece azalmasına yol açabilmektedir. Bu durum, stratejik karar alma süreçlerinde teknolojiye aşırı bağımlılık riskini gündeme getirmekte ve örgütlerin çevresel değişimlere uyum yeteneğini sınırlayabilmektedir.

6.2. Örgüt Yapısı ve Merkezileşme–Yerelleşme Dinamikleri

Yapay zekâ destekli karar alma sistemleri, örgüt yapılarında merkezileşme ve yerelleşme dengelerini yeniden tanımlamaktadır. Algoritmaların standart karar kuralları üretmesi, karar alma yetkisinin merkezileşmesine katkı sağlar; aynı zamanda alt kademelerde daha hızlı ve veri temelli kararlar alınmasına olanak tanıyarak yerelleşmeyi de destekleyebilmektedir.

Bu çift yönlü etki, örgütlerin hiyerarşik yapılarında esneklik ihtiyacını artırmaktadır. Yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin etkinliği, örgütsel yapının bu teknolojilere uyum sağlayabilme kapasitesiyle yakından ilişkilidir.

6.3. Liderlik Anlayışının Dönüşümü

Yapay zekâ teknolojilerinin karar alma süreçlerine entegrasyonu, liderliğin doğasını ve liderlerden beklenen yetkinlikleri dönüştürmektedir. Veri okuryazarlığı, analitik düşünme ve teknoloji yönetimi becerileri, çağdaş liderlik anlayışının temel unsurları hâline gelmektedir.

Bu süreçte liderler, yalnızca karar veren aktörler olmaktan ziyade, yapay zekâ ile insan karar vericiler arasındaki etkileşimi yöneten kolaylaştırıcılar olarak konumlanmaktadır. Ancak bu dönüşüm, karizmatik ve sezgisel liderlik yaklaşımlarının değerini tamamen ortadan kaldırmamakta; aksine bu yaklaşımların veri temelli kararlarla dengelenmesini gerektirmektedir.

6.4. Örgüt Kültürü ve Kurumsal İklim

Yapay zekâ destekli karar alma, örgüt kültüründe veri odaklılık, ölçülebilirlik ve performans vurgusunu güçlendirmektedir. Bu durum, şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından olumlu sonuçlar doğururken; sürekli izleme ve değerlendirme algısı nedeniyle çalışanlarda baskı ve stres düzeyini artırabilmektedir.

Örgüt kültürünün yapay zekâ uygulamalarını destekleyici ya da engelleyici olması, bu teknolojilerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Öğrenen, yenilikçi ve hata toleransı yüksek kültürler, yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinden daha fazla fayda sağlamaktadır.

6.5. Kurumsal Yönetişim ve Hesap Verebilirlik

Örgüt düzeyinde yapay zekâ kullanımının yaygınlaşması, kurumsal yönetim ve hesap verebilirlik mekanizmalarını da gündeme getirmektedir. Algoritmik kararların sorumluluğunun kimde olduğu, örgütler için önemli bir yönetsel ve hukuki sorun alanı oluşturmaktadır.

Bu nedenle örgütlerin, yapay zekâ destekli karar alma süreçlerini açık sorumluluk tanımları, denetim mekanizmaları ve etik ilkelerle desteklemesi gerekmektedir.

7. Etik, Adalet ve Sorumluluk

Yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin örgütlerde yaygınlaşması, etik, adalet ve sorumluluk kavramlarını örgütsel davranış literatürünün merkezine taşımıştır. Algoritmaların karar verici veya karar destekleyici rol üstlenmesi, yalnızca teknik doğruluk ve verimlilik açısından değil; aynı zamanda normatif, hukuki ve toplumsal sonuçlar açısından da değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ, örgütlerde etik iklimi ve adalet algılarını doğrudan etkileyen kritik bir unsur hâline gelmektedir.

7.1. Algoritmik Etik ve Normatif Sorunlar

Algoritmik etik, yapay zekâ sistemlerinin insan değerleri, toplumsal normlar ve ahlaki ilkelerle uyumlu biçimde tasarlanması ve kullanılması gerekliliğini ifade etmektedir. Örgütsel karar alma süreçlerinde kullanılan yapay zekâ sistemleri; işe alım, performans değerlendirme, terfi ve işten çıkarma gibi bireylerin kariyerlerini doğrudan etkileyen alanlarda etik açıdan yüksek risk taşımaktadır.

Bu bağlamda temel etik sorunlar arasında algoritmik önyargı, ayrımcılık, mahremiyet ihlali ve açıklanabilirlik eksikliği yer almaktadır. Yapay zekâ sistemleri, geçmiş verilere dayalı olarak öğrenme süreçlerini sürdürdüğünden, bu verilerde yer alan tarihsel önyargıları yeniden üretebilmekte ve pekiştirebilmektedir (Floridi et al., 2018). Bu durum, örgütlerin eşitlik ve kapsayıcılık hedefleriyle çelişen sonuçlar doğurabilmektedir.

7.2. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet, bireylerin örgütte alınan kararları ne derece adil bulduklarına ilişkin algılarını ifade etmektedir ve dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel boyutta ele alınmaktadır. Yapay zekâ destekli karar alma sistemleri, özellikle prosedürel adalet açısından tutarlılık ve standartlaşma potansiyeli sunmaktadır.

Ancak algoritmik kararların gerekçelerinin çalışanlar tarafından anlaşılmaması, etkileşimsel adalet algısını zayıflatabilmektedir. Çalışanlar, kendilerini etkileyen kararların “makine tarafından” alındığı algısına sahip olduklarında, örgüte yönelik güven ve bağlılık düzeyleri olumsuz etkilenebilmektedir. Bu nedenle yapay zekâ destekli kararların insan aracılığıyla açıklanması ve gerekçelendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

7.3. Şeffaflık, Açıklanabilirlik ve Güven

Şeffaflık ve açıklanabilirlik, yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinde güvenin tesis edilmesi açısından temel ön koşullar arasında yer almaktadır. “Kara kutu” niteliğindeki algoritmalar, kararların nasıl üretildiğine ilişkin belirsizlik yaratarak çalışanlarda kontrol kaybı ve adaletsizlik algısını güçlendirebilmektedir.

Örgütlerin, açıklanabilir yapay zekâ (explainable AI) yaklaşımlarını benimsemesi, çalışanların karar süreçlerine duyduğu güveni artırmaktadır. Açıklanabilirlik, yalnızca teknik bir gereklilik değil; aynı zamanda örgütsel davranış açısından psikolojik güvenliğin ve meşruiyetin önemli bir kaynağıdır.

7.4. Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik Sorunu

Yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinde en tartışmalı konulardan biri, kararların sonuçlarına ilişkin sorumluluğun kimde olduğu sorusudur. Algoritmaların önerileri doğrultusunda alınan kararların olumsuz sonuçlar doğurması durumunda, sorumluluğun teknoloji geliştiriciler, yöneticiler veya örgüt arasında nasıl paylaştırılacağı belirsizleşebilmektedir.

Bu bağlamda örgütlerin, yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinde insan denetimini (human-in-the-loop) korumaları ve nihai sorumluluğu açık biçimde tanımlamaları gerekmektedir. Hesap verebilirlik mekanizmalarının yokluğu, hem etik hem de hukuki riskleri artırmaktadır.

7.5. Veri Gizliliği ve Mahremiyet

Yapay zekâ sistemlerinin etkin çalışabilmesi için büyük miktarda kişisel ve örgütsel veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışan verilerinin toplanması, işlenmesi ve saklanması süreçleri, veri gizliliği ve mahremiyet açısından ciddi etik sorunlar doğurabilmektedir.

Çalışanların hangi verilerinin hangi amaçlarla kullanıldığının açık biçim-

de belirtilmesi, veri güvenliği önlemlerinin alınması ve yasal düzenlemelere uyum sağlanması, örgütlerin etik sorumlulukları arasında yer almaktadır. Aksi takdirde, yapay zekâ uygulamaları örgütlerde güven kaybına ve direnç davranışlarına yol açabilmektedir.

7.6. Etik İklim ve Kurumsal Sorumluluk

Yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin etik sonuçları, örgütlerin genel etik iklimi ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışıyla yakından ilişkilidir. Etik ilkelere dayalı bir yapay zekâ yönetişimi, yalnızca çalışan davranışlarını değil, örgütün paydaşlar nezdindeki meşruiyetini de etkilemektedir.

Bu nedenle örgütlerin, yapay zekâ kullanımına ilişkin etik kodlar geliştirmesi, etik komiteler oluşturması ve çalışanları bu konuda bilinçlendirmesi gerekmektedir. Etik ilkelere duyarlı yapay zekâ uygulamaları, sürdürülebilir örgütsel başarı için stratejik bir gereklilik hâline gelmiştir.

8. Yönetimsel Çıkarımlar

Yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin örgütsel davranış üzerindeki etkileri, yöneticiler açısından önemli fırsatlar ve sorumluluklar doğurmaktadır. Bu teknolojilerin etkin ve sürdürülebilir biçimde kullanılabilmesi, yalnızca teknik altyapıya yapılan yatırımlarla değil; aynı zamanda insan, kültür ve etik boyutların bütüncül biçimde yönetilmesiyle mümkün olabilmektedir.

8.1. İnsan Merkezli Yapay Zekâ Yaklaşımı

Yöneticilerin, yapay zekâ uygulamalarını insan merkezli bir bakış açısıyla ele alması gerekmektedir. Yapay zekâ, insan karar vericilerin yerini alan bir mekanizma olarak değil; onların bilişsel ve analitik kapasitesini destekleyen bir araç olarak konumlandırılmalıdır. Bu yaklaşım, çalışanların teknolojiye yönelik dirençlerini azaltmakta ve benimseme düzeylerini artırmaktadır.

8.2. Şeffaflık ve İletişim

Yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinde şeffaflık, çalışan güveninin tesis edilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Algoritmaların nasıl çalıştığı, hangi kriterlere göre karar verdiği ve bu kararların çalışanları nasıl etkilediği açık biçimde paylaşılmalıdır. Etkili iletişim stratejileri, belirsizlik algısını azaltarak örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

8.3. Eğitim ve Yetkinlik Geliştirme

Yöneticiler, çalışanların yapay zekâ ile birlikte çalışabilmeleri için gerekli yetkinlikleri geliştirmeye yönelik eğitim programları tasarlamalıdır. Veri okuryazarlığı, eleştirel düşünme ve teknoloji farkındalığı, yapay zekâ destekli karar alma ortamlarında temel beceriler hâline gelmektedir.

8.4. Etik İlkeler ve Denetim Mekanizmaları

Yapay zekâ kullanımına ilişkin açık etik ilkelerin belirlenmesi ve bu ilkelerin örgüt genelinde benimsenmesi gerekmektedir. Algoritmik önyargıların tespiti, veri gizliliğinin korunması ve hesap verebilirliğin sağlanması için düzenli denetim mekanizmaları oluşturulmalıdır.

8.5. Değişim Yönetimi ve Katılım

Yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin başarılı olabilmesi, etkili bir değişim yönetimini zorunlu kılmaktadır. Çalışanların karar süreçlerine katılımının sağlanması, geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması ve teknolojik dönüşümün ortak bir öğrenme süreci olarak sunulması, örgütsel dirençleri azaltmaktadır.

10. Sonuç

Bu kitap bölümünde, yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin örgütsel davranış üzerindeki etkileri çok düzeyli bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüz örgütlerinde yapay zekâ, yalnızca teknik bir araç olmanın ötesine geçerek bireysel davranışlardan grup dinamiklerine, örgüt yapısından liderlik anlayışına kadar geniş bir etki alanı yaratmaktadır. Bu bağlamda çalışma, yapay zekânın örgütsel karar alma süreçlerine entegrasyonunun, örgütsel davranış literatüründe yeni kuramsal ve uygulamalı tartışma alanları ortaya çıkardığını göstermektedir.

Bireysel düzeyde yapay zekâ destekli karar alma sistemlerinin; çalışanların algılanan özerklik düzeylerini, motivasyonlarını, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebildiği görülmektedir. Algoritmik önerilerin belirsizliği azaltması ve bilişsel yükü hafifletmesi performansı artırabilirken, aşırı otomasyon ve kontrol algısı çalışanlarda yabancılaşma ve güvensizlik duygularını tetikleyebilmektedir. Bu durum, yapay zekâ uygulamalarında insan merkezli tasarım anlayışının önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Grup düzeyinde ele alındığında, yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin takım performansı, iletişim kalitesi, güven ve psikolojik güvenlik üzerinde belirleyici bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Yapay zekâ, ekiplerin veri temelli ve rasyonel kararlar almasını destekleyerek koordinasyonu güçlendirebilmekte; ancak algoritmik çıktıları aşırı bağımlılık, grup düşüncesi riskini ve yaratıcı katkıların azalmasını beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle ekip düzeyinde yapay zekânın, kolektif akli destekleyen bir araç olarak konumlandırılması kritik önem taşımaktadır.

Örgüt düzeyinde ise yapay zekâ destekli karar alma, stratejik yönetim anlayışını, örgüt yapılarını ve liderlik rollerini dönüştürmektedir. Veri temelli ve öngörücü karar mekanizmaları, örgütlerin çevresel belirsizliklere daha hızlı

uyum sağlamasına olanak tanırken; merkezileşme, kontrol ve hesap verebilirlik gibi konularda yeni tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Liderlerin, teknolojik yetkinliklerinin yanı sıra etik duyarlılık ve değişim yönetimi becerilerine sahip olmaları, bu dönüşüm sürecinin başarısı açısından belirleyici olmaktadır.

Etik, adalet ve sorumluluk boyutları, yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin örgütsel davranış üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinde merkezi bir konuma sahiptir. Algoritmik önyargı, şeffaflık eksikliği, veri gizliliği ve hesap verebilirlik sorunları, örgütlerde güven kaybına ve direnç davranışlarına yol açabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin, açıklanabilir yapay zekâ yaklaşımlarını benimsemeleri, insan denetimini korumaları ve etik yönetim mekanizmaları geliştirmeleri kaçınılmaz bir gereklilik hâline gelmiştir.

Yönetsel açıdan bakıldığında, yapay zekâ destekli karar alma sistemlerinin etkin kullanımı, yalnızca teknolojik yatırımlarla sınırlı değildir. Bu sistemlerin örgüt kültürüyle uyumlu biçimde tasarlanması, çalışanların sürece aktif katılımının sağlanması ve yöneticilerin etik liderlik anlayışıyla süreci yönetmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, yapay zekâ uygulamaları beklenen verimlilik ve performans artışını sağlamaktan ziyade örgütsel sorunları derinleştirebilmektedir.

Sonuç olarak, yapay zekâ destekli karar alma süreçleri örgütler için önemli fırsatlar sunmakla birlikte, beraberinde karmaşık davranışsal ve etik riskler de taşımaktadır. Bu çalışmanın, örgütsel davranış literatürüne; yapay zekânın birey, grup ve örgüt düzeyindeki etkilerini bütüncül bir çerçevede ele alarak katkı sağladığı düşünülmektedir. Gelecek araştırmaların, farklı sektörlerde ampirik çalışmalarla bu etkileri test etmesi, kültürel bağlamları dikkate alması ve insan-yapay zekâ etkileşimini uzun dönemli sonuçlarıyla incelemesi, hem akademik literatür hem de yönetsel uygulamalar açısından önemli kazanımlar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, Ö. ve Çetinelci, K. (2020). Uluslararası ticarette taşıma türlerinin Türkiye'nin lojistik performans endeksine etkisi ve iş yapma kolaylığı endeksi ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 887-905.
- Acar, Ö. ve Tunca, M. (2018). Sürdürülebilir elektronik ticaretin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 549-565.
- Acar, Ö.F. (2021a). A Conceptual Study on Web-Based Marketing Tools in the Tourism Industry. *European Journal of Digital Economy Research (EJDER)*, 2(1), 43-50.
- Acar, Ö.F. (2021b). Uluslararası ticarette blokzincir teknolojisi. M.S. Öztürk (Ed.), *Üretim ile işletme alanlarında teknolojik yenilikler ve sürdürülebilirlik içinde* (173-185), İstanbul: Efe Akademi.
- Acar, Ö.F. ve Acar, S. (2020). A Preliminary investigation of digital hoarding behaviors of university executives. *European Journal of Digital Economy Research (EJDER)*, 1, 27-44.
- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 63-85. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.002>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279-1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>
- Bostrom, N., & Yudkowsky, E. (2014). The ethics of artificial intelligence. In K. Frankish & W. Ramsey (Eds.), *The Cambridge handbook of artificial intelligence* (pp. 316-334). Cambridge University Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- De Cremer, D., & Kasparov, G. (2021). *AI should augment human intelligence—not replace it*. Harvard Business Review Press.
- Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence. *Academy of Management Review*, 45(3), 625-660. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0057>

- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Whetten, D. (2014). Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1206–1220. <https://doi.org/10.1111/joms.12070>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 1144–1170). Rand McNally.
- Rai, A., Constantinides, P., & Sarker, S. (2019). Next-generation digital platforms. *MIS Quarterly*, 43(1), iii–ix. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2019/14568>
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures. *California Management Review*, 61(4), 66–87. <https://doi.org/10.1177/0008125619852254>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Wiener, N. (1950). *The human use of human beings*. Houghton Mifflin.



DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇAĞINDA BECERİ ESKİME KAYGISI

“

”

Adeviye ERDOĞAN¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü Orcid: 0000-0002-5996-7334.

Giriş

Dijital dönüşümün ivme kazandığı Endüstri 4.0 ve 5.0 çağlarında, çalışanların mesleki varoluşlarını tehdit eden alan yazında beceri eskime kaygısı olarak adlandırılan yeni bir psikolojik kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavram, bireylerin sahip oldukları mevcut mesleki beceri ve bilgilerinin, teknolojik ilerleme, iş süreçlerindeki radikal değişim ve pazar dinamikleri nedeniyle kısa sürede geçersiz, değersiz veya modası geçmiş hale geleceği yönündeki kronik endişe, korku ve stres durumunu ifade etmektedir (De Witte, Vander Elst & De Cuyper, 2024). Geleneksel olarak beceri gelişimi, çalışanın kariyeri boyunca kademeli bir süreç olarak görülmekte iken, bugün dijital teknolojilerin katlanarak artan gelişim hızı, bu süreci kökten dönüştürmüştür. Yapay zekâ, otomasyon ve sürekli dijitalleşmenin işgücü piyasasını yeniden şekillendirdiği bu dönemde, beceri eskime kaygısı artık yalnızca yeni bir yazılım öğrenme ihtiyacı ile ilişkili yüzeysel bir stres faktörü değil; “Acaba birkaç yıl sonra bu şirkete veya sektöre değer katabilecek miyim? İşimi kaybeder miyim? Toplumdaki değerim ve kimliğim silinir mi?” gibi temel varoluşsal sorgulamalara yol açan derin bir psikolojik ve sosyolojik tecrübedir. Bu bölümün amacı, beceri eskime kaygısını, bu kaygıyı tetikleyen güncel dinamikleri analiz etmek; birey ve örgütler üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

Beceri Eskime Kaygısı

Beceri eskime kaygısı, yalnızca ekonomik geçim veya teknik adaptasyon sorunları ile sınırlı kalmamakta; bireyin benlik algısını, sosyal konumunu ve varoluşsal güvenliğini merkezine alan çeşitli kuramsal perspektiflerle derinlemesine analiz edilebilmektedir (Yıldız & Şeşen, 2021). Bu kavram, psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış ve kariyer çalışmaları gibi disiplinlerin multidisipliner kesişim alanında bulunmaktadır (Erdem & Şeşen, 2023).

Sosyal kimlik teorisine (Tajfel & Turner, 1979) göre bireyler, aidiyet hissettikleri gruplar aracılığıyla kendilerini tanımlamakta ve bu grupların özelliklerini içselleştirmektedir. İşsel kimlik literatürü ise, mesleki rollerin, uzmanlığın ve sahip olunan beceri setlerinin kişisel kimlik inşasında merkezi bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır (Ashforth & Mael, 1989; Ibarra & Barbulescu, 2010). Mühendis, akademisyen veya işçi gibi mesleki tanımlamalar, sadece bir geçim kaynağını değil, bireyin benlik kavramını, değerler sistemini ve sosyal dünyadaki konumunu şekillendirmektedir. Becerilerin hızla eskimesi, bu mesleki kimliğin temel dayanağı olan uzmanlık ve yetkinlikleri doğrudan tehdit etmekte, bireyi “Hâlâ bu alanda bir uzman sayılır mıyım?” sorusuyla karşı karşıya bırakmaktadır (Brown & Coupland, 2015). Bu sorgulama, kimlik bütünlüğüne yönelik bir saldırı olarak algılanmakta ve mesleki anlamda bir kimlik krizine yol açabilecek derin bir psikolojik kaygı yaratmaktadır.

Modern çalışma yaşamında iş, birey için sadece maddi geçim aracı olmanın ötesinde, anlam yaratma, yetkinlik sergileme ve toplumsal katkıda bulun-

ma gibi temel ihtiyaçları karşılayan bir alan olarak işlev görmektedir (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Becerilerin hızla değersizleşme riski, bu temel anlam kaynağını tüketme tehlikesi taşımaktadır. Emeğinin ve uzmanlığının kalıcı bir etkisinin kalmayacağı, sürekli değişen teknolojik paradigmlar karşısında sıfırdan başlamak zorunda kalacağı duygusu, bireyin psikolojik iyi oluşunu derinden etkileyebilmektedir (Türkay, 2022).

Varoluşçu psikoloji perspektifinden (Yalom, 1980) bakıldığında, kendini önemsiz hissetme duygusu, bireyi varoluşsal bir boşluğa sürükleyebilmektedir. Beceri eskimesi, çalışanın profesyonel katkısının silinebilir ve geçici olduğu algısını pekiştirerek, bu anlamsızlık ve boşunalık duygusunu beslemektedir (Erdem & Şeşen, 2023). Emeklerinin ve kariyer birikimlerinin sürekli bir etkisinin olup olmayacağına dair belirsizlik, derin bir varoluşsal kaygıya kapı aralamaktadır.

Sosyolog Anthony Giddens'in (1991) ontolojik güvenlik kavramı çerçevesinde ise, beceri yarı ömrünün giderek kısalmasının, bireyin dünyanın istikrarlı ve öngörülebilir olduğuna dair temel inancını ciddi şekilde zedelediği görülmektedir. LinkedIn (2023) gibi platformların verileriyle de desteklenen bu hızlı değişim, çalışanın geleceğe yönelik güven duygusunu altüst etmektedir. Birey, bugün geçerli ve değerli olan uzmanlığının yarının garantisi olmadığına bilinciyle yaşamak zorunda kalmaktadır (Yıldız & Şeşen, 2021). Bu durum, kronik bir gelecek belirsizliği ve temel varoluşsal güvensizlik hali yaratmaktadır. “Yarın ne olacağım?” veya “Yeni bir alana geçiş yapabilecek miyim?” gibi sorular, basit kariyer planlamasının ötesine geçerek, bireyin sosyo-ekonomik konumunun ve varlığının sürekliliğine dair derin ve sürekli bir endişe kaynağına dönüşebilmektedir.

Beceri eskimesi kavramı, Pierre Bourdieu'nün formüle ettiği sermaye kavramsallaştırması çerçevesinde derinlemesine incelenebilecek sosyolojik boyutlar içermektedir. Bourdieu (1986), sermayenin yalnızca ekonomik biçimlerle sınırlı olmadığını; kültürel, sosyal ve sembolik sermaye gibi çeşitli ve birbirine dönüştürülebilir biçimlerde var olduğunu öne sürmektedir. Sembolik sermaye, saygınlık, itibar, prestij ve sosyal tanınırlık gibi soyut ancak toplumsal alanda son derece etkili bir güç ve statü kaynağına işaret etmektedir. Mesleki beceriler, uzmanlık bilgisi ve resmi sertifikalar, bu sembolik sermayenin temel bileşenleri olarak kabul edilmektedir (Baloğlu & Karadağ, 2020). Max Weber (1978) de, mesleki uzmanlığın ve buna bağlı yaşam tarzının, bireyleri belirli statü grupları içinde konumlandıran ve sosyal hiyerarşiyi şekillendiren ana unsurlardan biri olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, bir profesyonelin sahip olduğu uzmanlık, yalnızca ekonomik getiriye değil, aynı zamanda toplumsal alandaki saygın konumunu, sosyal sermayesini ve kimliksel değerini de belirleyen kritik bir kaynak durumundadır.

Becerilerin giderek kısalan yarı ömürleriyle karakterize olan günümüz iş

ekosisteminde, bu değerli sembolik sermaye ciddi bir erozyon tehdidi altındadır (Türkay, 2022). Bir profesyonelin uzun yıllara dayanan deneyimle inşa ettiği uzmanlık statüsünün, yeni bir teknolojik paradigmayla hızla değersizleşebilme riski, bireyin toplumsal konumunun aşınmasına ve potansiyel bir sosyal marjinalleşme tehlikesine işaret etmektedir. “Profesyonel konumumu koruyabilecek miyim?” veya “Uzmanlığım eskiyerek statü kaybına uğrar mıyım?” şeklindeki varoluşsal kaygılar, bireyin sosyal varlığına ve aidiyet duygusuna yönelik temel bir tehdit olarak ortaya çıkmaktadır (Erdem & Şeşen, 2023). Bu tehdit algısı, özellikle mesleki kimliğini benlik algısının merkezine koyan ve statüsünden yoğun psikolojik doyum sağlayan bireylerde daha şiddetli bir psikolojik sıkıntı kaynağına dönüşebilmektedir (Yıldız & Şeşen, 2021).

Beceri eskime kaygısı kavramının bir diğer kritik boyutu ise öz-belirleme kuramı perspektifinden ele alınabilmektedir. Kuram, özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma ihtiyaçlarını insanın temel psikolojik gereksinimleri olarak tanımlamakta ve bu ihtiyaçların karşılanmasının içsel motivasyon ve psikolojik iyi oluş anahtarı olduğunu savunmaktadır (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). Özerklik ihtiyacı, bireyin kendi eylemlerinin kaynağı ve yönlendiricisi olduğunu, seçimlerinde özgür ve içsel kontrole sahip hissetmesini ifade etmektedir.

Beceri eskimesinin yarattığı dinamikler, tam da bu özerklik hissini derinden zedelemektedir. Çalışan, kendi uzmanlık alanının gelecekteki geçerliliğini ve değerini belirleyememekte; bunun yerine, kendisini teknolojik ilerlemeler, küresel pazar trendleri ve örgütlerin dayattığı bitmek bilmez bir zorunlu öğrenme sarmalının pasif bir nesnesi olarak konumlandırmaktadır (Aycan vd., 2013). Bu süreçte, öğrenme eylemi içsel bir merak, gelişim arzusu veya özerk bir seçimden ziyade, dışsal bir hayatta kalma baskısına ve stratejik bir zorunluluğa indirgenmektedir. Deci ve Ryan'ın (2000) kuramsal çerçevesinde açıkça tanımlandığı üzere, bu türden dışsal kontrol odaklı motivasyon, özerkliğin ciddi bir ihlali olarak deneyimlenmekte ve sonuç olarak psikolojik iyi oluşu, yaratıcılığı, içsel motivasyonu ve öğrenmeye yönelik olumlu tutumları ciddi şekilde baltalayabilmektedir. Birey, bu durumda kendi kariyer yolculuğunun öznesi olma konumundan uzaklaşarak, kontrolü dışında gelişen değişimlerin edilgen bir nesnesi haline gelmektedir.

Kavramı Tetikleyen Güncel Dinamikler ve Küresel Eğilimler

Beceri eskime kaygısını küresel bir işgücü kavramına dönüştüren, birbiriyle bağlantılı üç temel dinamik bulunmaktadır. Bu dinamikler, sadece teknolojik değil, aynı zamanda ekonomik ve sosyolojik dönüşümlerle de iç içe geçmiştir.

Çağdaş iş ekosistemindeki dönüşümün ivmesi, küresel düzeyde yapılan araştırmalarla net bir şekilde ortaya konmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) *Future of Jobs Report 2023* başlıklı kapsamlı raporuna göre,

ankete katılan işverenlerin yaklaşık %44'ü, mevcut çalışanların sahip olduğu becerilerin önümüzdeki beş yıl içinde önemli ölçüde eskimesini veya değer kaybetmesini beklemektedir (World Economic Forum, 2023). Bu veri, işgücü piyasasında eşi görülmemiş bir beceri yenileme baskısına ve yapısal bir dönüşüm hızına işaret etmektedir.

Bu dönüşümün niteliği, otomasyonun kapsamının genişlemesiyle karakterize edilmektedir. Artık otomasyon sadece fiziksel, tekrarlı ve rutin görevlerle sınırlı değildir; gelişmiş yapay zekâ, doğal dil işleme ve makine öğrenimi algoritmaları sayesinde, geçmişte insana özgü olduğu düşünülen bilişsel, analitik ve hatta belirli karar verme görevleri giderek daha fazla dijital sistemler tarafından üstlenilmektedir (Türkay, 2022). Bu gelişme, özellikle geleneksel uzmanlık alanlarında çalışan profesyoneller üzerinde derin bir varoluşsal sorgulamayı tetiklemektedir.

Çalışanlar, bu dinamik ortamda “İnsan olarak benzersiz katkım ne olacak?” ve “Makinelerin yapamayacağı veya daha iyi yapamayacağı temel değer alanım nedir?” gibi sorularla yüzleşmektedir (Erdem & Şeşen, 2023). Örneğin, bir pazarlama uzmanının müşteri segmentasyonunun ve trend analizinin gelişmiş bir algoritma tarafından daha hızlı ve kapsamlı bir şekilde yapılabilmesini gözlemlemesi, yalnızca belirli teknik görevlerinin otomasyon riski altında olduğu anlamına gelmemektedir. Daha derinde, bu durum bireyin mesleki kimliğinin temelini oluşturan analitik becerisinin ve uzmanlığının sosyal ve örgütsel değerini sorgulamaya itmektedir (Yıldız & Şeşen, 2021). Dolayısıyla ortaya çıkan kaygı, sadece bir işini kaybetme korkusundan öte, mesleki varlığın anlamının, benzersiz katkı potansiyelinin ve sosyal statüye dayalı kimliğin altının oyulmasına dair varoluşsal bir tehdit algısını içermektedir. Bu algı, beceri eskime kaygısını derinleştiren ve onu psikolojik iyi oluşu doğrudan etkileyen kronik bir stres kaynağına dönüştüren temel dinamiklerden birini oluşturmaktadır.

LinkedIn'in 2024 Workplace Learning Report'u, “beceri yarı ömrü” kavramına dikkat çekmektedir. Bu kavram, belirli bir beceri setinin talep edilirliliğinin ve değerinin yarıya inmesi için geçen süreyi ifade eder. Teknik ve dijital alanlarda bu süre giderek kısalmaktadır. Örneğin, belirli bir programlama dili veya bulut bilişim aracı, birkaç yıl içinde yerini daha yeni ve verimli bir alternatife bırakabilmektedir. Artık şirketler, çalışanlarından sadece mevcut işlerini yapmalarını değil, yapay zekâ okuryazarlığı, veri görselleştirme, siber güvenlik, eleştirel düşünme, karmaşık problem çözme, duygusal zekâ ve dijital iş birliği gibi geleceğe dair becerileri proaktif bir şekilde edinmelerini ve bunları sürekli güncellemelerini beklemektedir. Bu, çalışan üzerinde sürekli bir geri kalmışlık ve yetişememe baskısı yaratır. Bir yazılımcı, beş yıl önce ustalaştığı bir dilin artık sektör standardı olmaktan çıktığını görüp, iş dışındaki zamanında sürekli yeni bir dil veya framework öğrenmek zorunda hisseder.

PwC'nin Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022'si, çalışanların %46'sının, mevcut rollerinin beş yıl içinde artık var olmayacağına inandığını ortaya koymuştur. Bu inanç, beceri eskime kaygısının somut bir göstergesidir. Daha da çarpıcı olanı, aynı raporda çalışanların sürekli öğrenme ve gelişim önündeki en büyük engel olarak zaman eksikliğini göstermesidir. Bu durum, öğrenme yorgunluğu olarak adlandırılabilir yeni bir tükenmişlik türüne yol açar. Yoğun bir iş gününün, toplantıların ve operasyonel görevlerin ardından kendini yeni bir online kursa veya sertifika programına zorlayan çalışan, bir süre sonra bilişsel ve duygusal olarak tükenir. Öğrenme, keyifli bir keşif ve gelişim süreci olmaktan çıkar, stresli bir ev ödevi ve hayatta kalma mecburiyetine dönüşür. Bu yorgunluk, öğrenmeye karşı direnç, sinizm ve nihayetinde gelişimin tamamen durmasıyla sonuçlanabilir.

Demografik Farklılıklar

Beceri eskime kaygısı herkesi etkilese de şiddeti ve tezahürü demografik faktörlere göre önemli ölçüde farklılaşmaktadır.

Nesiller Arası Farklılıklar (X, Y, Z Kuşağı)

Beceri eskimesi kaygısının tezahürü ve şiddeti, bireylerin içinde bulundukları yaşam dönemi ve kariyer evresiyle yakından ilişkilidir. X, Y ve Z Kuşakları, farklı teknolojik ve sosyo-ekonomik bağlamlarda sosyalleşmelerinin bir sonucu olarak, bu kaygıyı farklı şekillerde deneyimlemekte ve ona karşı farklı psikolojik kaynaklar geliştirmektedir.

X Kuşağı (1965-1980 arası doğanlar) için beceri eskimesi, genellikle bir statü ve deneyim tehdidi olarak algılanır. Bu kuşak, Türkiye'de sanayileşmeden hizmet ve bilgi ekonomisine geçişin, ardından da dijital dönüşümün hızına kariyerlerinin olgunluk aşamasında tanık olmuştur. Özellikle Türk özel sektöründeki dönüşüm ve kamu reform süreçleri, bu kuşağın edindiği geleneksel beceri setlerini hızla sorgulanır hale getirmiştir (Aycan vd., 2013). Dijital göçmen olarak, yeni teknolojilere uyum, sadece teknik bir mesele değil, aynı zamanda kurumsal hafızadaki otoritelerini ve ustalık statülerini korumakla ilgili bir meseledir. Yıldız ve Şeşen'in (2021) belirttiği gibi, derin sektör bilgisi ve örtük bilgi bu kuşak için güçlü bir sosyal sermaye kaynağı olsa da yeniden eğitilme ihtimali, mesleki kimliklerini ve elde ettikleri konumu tehdit eden bir unsur olarak görülebilir.

Y Kuşağı (1981-1996 arası doğanlar), küreselleşme, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması ve Türkiye'deki ekonomik dalgalanmaların ortasında şekillenmiş bir kariyer bilincine sahiptir. Beceri eskimesi kaygısı, bu kuşakta daha çok kariyer istikrarı ve hızlı ilerleme engeli kaygısına dönüşür. Çalışmalar, Y Kuşağının iş değerleri arasında öğrenme fırsatları, kariyer gelişimi ve iş-yaşam dengesinin ön planda olduğunu göstermektedir (Erdem & Şeşen, 2023). Bu nedenle, temel uzmanlık alanlarındaki becerilerin hızla modasının geçmesi,

onların özenle planladıkları kariyer yollarını kesintiye uğratma riski taşır. Kaygıları, “edinmem gereken bir sonraki beceri seti ne?” ve “uzmanlığım sürdürebilir mi?” soruları etrafında yoğunlaşır. Ayrıca, Türkay’ın (2022) da işaret ettiği gibi, bu kuşak dijital araçlara yatkın olsa da bu araçlarla desteklenmesi gereken derin alan bilgisinin eskime riski, onları özgün bir rekabet gücü kaybı endişesine sürükleyebilir.

Z Kuşağı (1997-2012 arası doğanlar) ise doğuştan dijital bir dünyaya adım atmış ve Türkiye’de mobil internet, sosyal medya ve gig ekonomisinin yükselişine tanıklık etmişlerdir. Onlar için beceri eskimesi, kimlik oluşturma ve aidiyet bulma zorluğu olarak deneyimlenir. İşgücüne henüz giren bu kuşak, derinlemesine bir mesleki kimlik inşa etmeden, sürekli değişen beceri talepleriyle karşı karşıyadır. Bu durum, Baloğlu ve Karadağ’ın (2020) vurguladığı sürekli öğrenme gerekliliğini, bir fırsattan ziyade, sabit bir zeminde duramama ve sürekli bir geçicilik hissi yaratan bir zorunluluk haline getirebilir. Kaygıları, “hangi alanda uzmanlaşmalıyım?” veya “sürekli değişen bir ortamda nasıl yetkin kalacağım?” sorularından çok, “nerede ve nasıl sabitlenebilirim?” sorusu etrafında döner. Bu, örgütsel bağlılığın oluşmasını zorlaştıran temel bir güvensizlik ve köksüzlük hissine yol açabilir.

Sonuç olarak, beceri eskimesi kaygısı, kuşaklar arasında niteliksel bir geçiş gösterir: X Kuşağı için bu kaygı “edinilmiş olanı koruma”, Y Kuşağı için “planlananı gerçekleştirme”, Z Kuşağı için ise “inşa edilecek olanı temellendirme” mücadelesiyle iç içe geçmiştir. Örgütlerin, bu farklı deneyimleri anlayan ve her kuşağın ihtiyaçlarına hitap eden destekleyici kariyer ve öğrenme ekosistemleri tasarlaması bu nedenle kritik önem taşımaktadır.

Eğitim Düzeyi ve Sektörel Farklılıklar

Yüksek teknoloji sektörlerinde beceri yarı ömrü en kısa olduğu için kaygı en yoğun burada hissedilir, ancak sürekli öğrenme kültürü de daha yerleşik olabilir (Bersin, 2017). Geleneksel sektörlerde (üretim, kamu) ise dijital dönüşüm daha yavaş ilerlese de bir kez geldiğinde daha yıkıcı olabilir. Buradaki çalışanlar, daha az hazırlıklı oldukları için kaygı düzeyleri yüksek, ancak farkındalık ve destek mekanizmaları daha zayıf olabilir. Yüksek lisans/doktora sahipleri gibi derin uzmanlık gerektiren alanlarda çalışanlarda ise, çok özelleşmiş bir becerinin aniden değer kaybetmesi durumunda kimlik krizi daha derin yaşanabilir.

Birey ve Örgüt Üzerindeki Etkiler

Örgütsel beceri eskimesi, sadece bireysel düzeyde kalmayıp örgütün performans, kültürü ve rekabet gücü üzerinde sistematik ve derin etkiler yaratır. Bu süreç, öncelikle çalışanların bilişsel ve duygusal enerjilerinin önemli bir kısmını gelecek kaygısına ve belirsizlikle mücadeleye harcamalarına yol açar. Kaygı ve belirsizlik içindeki çalışanlar, dikkat ve zihinsel kapasitelerinin

önemli bir bölümünü varoluşsal endişelerle meşgul eder. Bu durum, yaratıcı düşünme, inisiyatif alma, karmaşık problem çözme ve yenilikçi fikir üretme kapasitelerini önemli ölçüde azaltarak nihayetinde örgütsel verimlilikte düşüşe yol açar (Boy ve Sürmeli, 2023). Bireysel düzeyde ise bu durum zihinsel sağlık üzerinde yıkıcı etkilere, kronik stres, tükenmişlik ve özgüven erozyonuna neden olabilmektedir. Yetersizim ve geride kalıyorum gibi bilişsel çarpıtmalar içselleştirilerek öğrenme motivasyonu düşer, bu da işe bağlılıkta azalma ve sessiz istifa veya sınırlandırılmış katkı gibi davranışlarla sonuçlanabilir. En tehlikeli sonuç ise, bireyin sabit zihniyete kayarak öğrenmeye ve değişime karşı tamamen direnç geliştirmesidir.

Örgütsel düzeydeki bir diğer kritik etki, yetenek yönetimi süreçlerinde ortaya çıkar. Örgütün beceri setlerinin eskimesi, en değerli insan kaynağını kaybetme riskini artırır. Becerilerini güncel tutma motivasyonu ve yeteneği yüksek olan çalışanlar, kendilerini daha iyi geliştirebilecekleri, geleceklerini daha güvende hissedebilecekleri ve teknolojik olarak daha ileri örgütlere yönelebilirler. Bu durum örgüt için ciddi bir beyin göçü riski oluşturur (Kara ve Demir, 2022). Aynı zamanda, dışarıdan yetenek çekme sürecini de zorlaştırır. Örgütün beceri açısından güncel ve gelecek odaklı bir işveren markasına sahip olmaması, potansiyel adayların örgütü teknolojik olarak geri kalmış ve kariyer gelişimine uygun olmayan bir ortam olarak algılamasına neden olabilir (Baltan, 2022).

İnovasyon kültürü üzerindeki etkiler ise daha yapısal ve kalıcı sonuçlar doğurabilir. Beceri eskimesi tehdidi altındaki bir örgütte, çalışanlar statükoyu sorgulama, yeni teknolojileri deneme, başarısızlık riski alma ve geleneksel olmayan fikirler sunma konusunda çekingen davranabilir. Bu durum, özellikle dijital dönüşüm ve sürekli iyileştirme gerektiren sektörlerde, örgütün adaptasyon yeteneğini ciddi şekilde zayıflatır. Çalışanlar, mevcut becerilerinin yeterliliğinden emin olamadıkları yeni alanlara girmekten kaçınabilir, bu da örgütün kolektif öğrenme ve yenilik kapasitesini sınırlar (Özkan ve Yıldız, 2023). Teknoloji kaynaklı stres düzeyinde ölçülebilir bir artış gözlemlenir. Beceri eskime kaygısı, yeni teknolojilere uyum sağlama zorunluluğu, sürekli bilgi güncelleme ihtiyacı ve dijital karmaşa ile ilgili genel bir stres olan tekno-stresin önemli bir bileşeni ve şiddetlendiricisi haline gelir (Ragu-Nathan vd., 2008; Çetin ve Akgemci, 2023). Örgütler bu durumda, çalışanların hem teknolojiyi etkin kullanma hem de bu teknolojilerin yarattığı varoluşsal tehditlerle başa çıkma yükünü taşımak zorunda kalır. Bu çift taraflı yük, yönetim sistemlerini ve destek mekanizmalarını zorlayarak örgütsel dayanıklılığı test eder.

Beceri eskime kaygısı, dijital ekonominin kaçınılmaz bir yan ürünü veya geçici bir trend değil; Endüstri 5.0'ın insani boyutunda merkezi bir mücadele alanı ve yeni sosyal sözleşmenin en kritik konularından biridir. Bu kavram, bireyleri “Değişen koşullarda ben kimim?”, “Katkım hâlâ değerli ve anlamlı mı?”, “Gelecekteki varlığımın, ekonomik güvencenin ve toplumsal konumumun te-

minatı nedir?” gibi temel varoluşsal sorularla yüzleştirmektedir.

Bu nedenle, örgütlerin ve liderlerin bu soruna yaklaşımı, yalnızca teknik eğitim platformları, LinkedIn Learning abonelikleri veya sertifika programları sağlamakla sınırlı kalmamalıdır. Bu, gerekli ancak yetersiz bir adımdır. Asıl başarı, çalışanların kimlik bütünlüğünü koruyacak, anlam inşasına alan açacak, gelecek güvencesini hem pratik hem de sembolik (statü ve saygınlığın korunması) düzeyde pekiştirecek ve nihayetinde özerklik ihtiyacını besleyecek (seçim hakkı ve kontrol duygusu veren) kapsamlı bir insan odaklı dijital dönüşüm stratejisi geliştirmekten geçmektedir.

Geleceğin sürdürülebilir, dirençli ve yenilikçi örgütleri, teknolojik altyapı ve yapay zekâ yatırımları kadar, çalışanlarının bu varoluşsal kaygılarını anlama, yönetme ve onları psikolojik ve profesyonel olarak geleceğe hazırlama kapasiteleri ile tanımlanacaktır. Beceri eskime kaygısını yönetmek, artık tüm örgütü kapsayan, liderliğin en üst düzeyinden başlayan stratejik bir öncelik ve ahlaki bir sorumluluktur. Çalışanın sadece eli veya beyni değil, tüm varlığı ile iş yerine gelmesini sağlamanın yolu, onun bu derin varoluşsal korkularını görmezden gelmekten değil, onlarla açıkça yüzleşmekten ve birlikte çözüm üretmekten geçer.

Kaynakça

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Aycan, Z., Karamuş, M., & Bayazıt, M. (2013). Türkiye’de nesiller arası çalışma değerleri farklılıkları: X, Y ve Z kuşağı karşılaştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 45–68.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2020). Dijital çağda öğrenen örgüt olma ve insan kaynakları uygulamaları: Kavramsal bir çerçeve. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2678–2695.
- Baltan, E. (2022). Uzaktan çalışma ve sessiz istifa ilişkisi: Türkiye’de bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(2), 45–62.
- Bersin, J. (2017). *The organization of the future: Arriving now*. Deloitte Insights.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
- Boy, M., & Sürmeli, T. (2023). Sessiz istifa ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 1–20.
- Brown, A. D., & Coupland, C. (2015). Identity threats, organizational routines and the paradox of stability and change. *Journal of Management Inquiry*, 24(3), 315–328.
- Çetin, C., & Akgemci, T. (Ed.). (2023). *Değişen iş dünyasında yeni trendler: Sessiz istifa ve ötesi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2024). Skill obsolescence, perceived employability and well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 38(1), 1–20.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Erdem, R., & Şeşen, H. (2023). Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların beceri geliştirme kaygısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 78–95.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford University Press.
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135–154.
- Kara, E., & Demir, A. (2022). Sessiz istifa ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3250–3267.
- LinkedIn. (2023). *Future of Skills Report*. LinkedIn Economic Graph.
- Özkan, Ş., & Yıldız, B. (2023). Sessiz istifa: Pandemi sonrası dönemde örgütsel davranış açısından bir değerlendirme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,

23(1), 45-68.

PwC. (2022). *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022*. PwC.

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.

Türkay, O. (2022). Dijital dönüşüm ve geleceğin becerileri: Türkiye'deki şirketlerin hazırbulunuşluk düzeyi üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 345-364.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Orijinal eser 1922).

World Economic Forum (WEF). (2023). *Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.

Yalom, I. D. (1980). *Existential psychotherapy*. Basic Books.

Yıldız, B., & Şeşen, H. (2021). Teknostres ve beceri eskimesi kaygısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Yazılım sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 21(4), 301-318.



KONFORMİZM

“ ”

Feride YILMAZ¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Feride YILMAZ, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
Ermenek Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü,
fcetinkaya@kmu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-0965-5295.

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler ve toplumlar, hızla değişen çevresel koşullar, artan belirsizlik ve yoğun rekabet ortamında sadece fiziksel ve ekonomik kaynaklarıyla değil, aynı zamanda bireylerin düşünsel üretkenliği, eleştirel kapasitesi ve farklılıklara yaklaşımıyla varlığını sürdürebilmektedir. Bu bağlamda, genel olarak bireylerin çoğunluk görüşlerine uyma eğilimi olarak tanımlanan konformizm hem toplumsal düzenin sürdürülmesi hem de yenilikçilik ve gelişimin sınırlandırılması açısından çift yönlü bir olgu olarak dikkat çekmektedir.

Konformizm, bireylerin kendi görüş, inanç, tutum ve yargılarını, sorgulamadan çoğunluğun görüşlerine uyarlaması sürecini ifade etmekte; bu yönüyle bireysel özerklik, karar alma süreçleri ile örgütsel dinamizm üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmaktadır. Özellikle örgütsel bağlamda konformizm yönlü davranışların yaygınlaşması, çalışanların sessizleşmesi, yaratıcılığın zayıflaması ve alternatif görüşlerin bastırılması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Aynı zamanda konformizmin grup bütünlüğünü güçlendiren ve işleyişi kolaylaştıran işlevsel yönleri de vardır.

Konformizm kavramı köken itibarıyla sosyal psikoloji literatürüne dayanmakla birlikte, günümüzde sosyoloji, yönetim ve organizasyon, eğitim, siyaset bilimi ve felsefe gibi çeşitli disiplinin ilgi alanına girmiştir. Uluslararası yazında kapsamlı biçimde ele alınmasına karşın, Türkiye’de özellikle yönetim ve örgüt çalışmaları bağlamında konformizme yönelik kuramsal ve bütüncül çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu, özellikle Yılmaz’ın (2025) konformizm üzerine yaptığı bibliyometrik çalışmasıyla da ortaya konulmuştur. Bu durum, konformizmin detaylı bir şekilde ele alınmasını ve kuramsal temellerinin sistematik biçimde ortaya konulmasını gerekli kılmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda bölüm ile konformizm kavramını tanımsal, kuramsal ve deneysel boyutlarıyla ele alarak, nedenleri, belirleyicileri ve bireysel-örgütsel düzeydeki etkileri çerçevesinde kapsamlı bir değerlendirme sunulması amaçlanmaktadır. Bölümde sırasıyla konformizm kavramının tanımı ve kapsamı, deneysel temelleri, teorik altyapısı, nedenleri, etkileyen faktörler ve etkileri ele alınmaktadır. Böylece bölümün, konformizme ilişkin kavramsal farkındalığın artırılmasına ve gelecekte yapılacak ampirik çalışmalara kuramsal bir zemin oluşturmaya katkı sağlaması da hedeflenmektedir.

2. KONFORMİZMİN TANIMI VE KAPSAMI

Günümüzde toplumların gelişmişliğinin insanların zihinsel gücüyle açıklanabileceğini ileri süren Yeniçeri (2011:70), ‘en etkin’ ve ‘en güçlü’ ülkelerin toplumsal aklını en iyi organize eden ülkeler olduğunu ifade etmektedir. Bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak beyin potansiyelini kullanmayı öğrenmenin, başarının en temel gereklerinden biri olduğu belirtilmektedir. Çünkü herkesin aynı görüşe sahip olduğu örgütün dinamizm, hırs ve aktiviteden uzak olduğu

söylenebilmektedir. Gökçen Kapusuz (2023: 58) da modern toplumlardaki başarının, ortak hedeflere katkı sağlayan, farklılıkları gözetebilen, karşıt görüşler arasında uzlaş zeminini oluşturabilen ve her koşulda evet demek yerine hayır diyerek yeni fırsatlar elde edebilen kişilere, örgütlere ve yapılara sahip olmayla mümkün olduğunu vurgulamaktadır.

Konformizm kavramı, sözlüklerde “uymacılık” (Türk Dil Kurumu), “farklı olmak yerine herkes gibi davranma veya düşünme gerçeği veya politikası” (Cambridge Dictionary, n.d.), “yürürlükteki kurum, ölçüt ya da koşullara, görece katı kalıplara, eleştirel bir değerlendirme yapmaksızın uyma tutumu” (Oxford English Dictionary, n.d.) şeklinde tanımlanmaktadır.

Literatürde yer alan tanımlardan birinde konformizm, kişilerin davranışlarını, görüşlerini ve tutumlarını, diğerlerinden farklı görüşlere sahip olsalar da çoğunlukta hangi görüş hâkim ise ona uyacak şekilde ayarlama süreci ve kişisel inançlardan vazgeçme (Asch, 1955) şeklinde tanımlanmaktadır. Robbins (1989) ise konformizmi, kişinin davranışını grubun normlarıyla uyumlu hale getirme amacıyla ayarlaması olarak tanımlamaktadır. Yüksel (2013:461) de benzer şekilde grup içinde doğrudan baskının olmadığı bir durumda kişinin kendi görüşünü grubun görüşü doğrultusunda değiştirmesi olarak tanımlamaktadır. Üyelerin kararlarının bir noktada birleşeceğini birbirlerine daha çok benzeyeceklerini ifade etmektedir. Yükselbaba (2017: 258) konformizmin bir sosyal etki süreci olduğunu ifade etmektedir. Daha geniş bir bakış açısıyla konformizme, geleneksellik ile ilişkili olarak geleneksel davranış kalıplarına uyma, bireyin ait olduğu toplumsal grubun tutum ve davranışlarını benimseme eğilimi, toplumsal uzlaşma, dini ortodoksi ya da yerleşik politik inançlara uyum sağlama, kurallara ve adetlere uygun biçimde davranma, düşünce ve inanç düzeyinde ortodokslik ile geleneksel standartlara uyma gibi anlamların yüklendiği görülmektedir (Utku, 2016: 326-327).

Fransızca (conformiste) kökenli olan konformizm kelimesi, aynı söylemle de kullanılmaktadır. Kavram ile eleştirisiz, herhangi bir araştırma, sorgulama yapmadan onaylama, hiçbir şeye aldırmandan rahatını gözetme, itaat etme anlamları vurgulanmaktadır. Bu anlamlarla aslında hem örgütler hem de toplum için tehdit yaratan bir hususu vurgulamaktadır (Gökçen Kapusuz, 2023: 58).

Kiesler (1969), konformizmin literatürde üç farklı çağrışımla kullanıldığını öne sürmektedir. Bunlar; kalıcı bir kişilik özelliği, bazı (gerçek veya hayali) grup baskıları sonucu oluşan bilişsel veya tutumsal bir değişim ile grupta yalnızca bir üye veya yüzlerce üye olmasına bakılmaksızın ‘gruba uymak’ şeklindedir.

Konformizm, kendisi kavramına yüksek değer biçilen bir toplumda huzursuzluk verici bir problem olarak görülebilmektedir. Bunun nedeni konformizmin kendini yadsıma olduğudur. Yani kişinin davranış ve görüşlerini kendi içsel saikleriyle yönlendirememekle birlikte dış güçler tarafından yön-

lendirilmesine imkân verdiği anlamına gelmektedir. Konformizmin temeli, toplumsal olanın devamlı biçimde bireyselin önüne çıkarılmasına dayanmaktadır (Sarıkaya, 2013: 230).

Konformizm, kişilerin sessiz kalması, söz haklarını kullanmada isteksiz oluşları, kararlara katılım sağlamada çekingenlikleri, diğerlerinin görüşlerini onaylama yoluna gitmeleri, sönük kalmaları ile sorumluluk almaktan kaçmaları şeklinde görünür olmaktadır (Gökçen Kapusuz, 2023). Konformizmde kişiler işi ilk yapan olmayı istememekte ve görüş bildirmekten kaçınmaktadırlar. Birlikte aynı ortamda çalıştıkları kişilerin söylediklerinin arkasına saklanıp onları ve görüşlerini onaylama yönünde davranmaktadırlar (Gökçen Kapusuz ve İmadoğlu Kalkan, 2024: 79).

Scott (1990: 220) konformizme yönelik görüşünü “egemenlik karşısında uyum, bu nedenle ara sıra ve unutulmaz bir şekilde kişinin kendisi ve sevdiklerinin çıkarları için şiddetli bir öfkeyi bastırma meselesidir.” ifadesiyle belirtmiştir. Aslında toplumdaki hemen hemen herkesin belli bir konformizm seviyesi ile bir noktaya kadar konformist olma özelliği bulunmaktadır. Bir dereceye kadar tüm kişiler toplumsal ve örgütsel normlara sorgulamadan bağlılık göstermektedir. Ancak bu durum sorun haline gelebilmektedir. Çünkü bu eğilim bazı kişilerce alışkanlık ve yaşam biçimi haline getirilmiş durumdadır. Konformizmin temelinde, toplumsal olayların, durumların ve normların çoğu zaman bireyselliğin önüne geçen, onu önceleyen ve aşan bir belirleyiciliğe sahip olması vardır (Sarıkaya, 2013:230).

Capuano ve Chekroun (2024: 2) konformizmin günümüzde yaygın olup olmadığını sorgulamaktadır. Sosyal medya platformlarındaki gözlemlerin, kişilerin görüşlerini ileri sürmeleri ve savunmaları konusunda teşvik edici olduğu yönündedir. Bunun ise çoğunluk görüşlerine katılım sağlanmadığında uyumsuzluğa değer veren bir kültür olduğunu gösterdiğini ileri sürmektedir. Bu açıklamalar beraberinde “bireyler gerçekte uyuma daha az mı meyilli hale geldi?” sorusunu gündeme getirmektedir.

3. KONFORMİZMİN DENEYSEL TEMELLERİ

Konformizm kavramı, ilk olarak 1950’lerde Asch tarafından açıklanmış ve o zamandan beri sosyal psikoloji alanında geniş bir araştırmanın odak noktası haline gelmiştir. Asch, 1950’lerde uyumu ölçme amacıyla görsel algı görevini kullanarak orijinal bir metodoloji kullanmıştır. Bu görev kapsamında, katılımcılardan ekranın sol tarafında gösterilen üç çizgiden hangisinin sağ tarafta gösterilen standart bir çizgiye uzunluk olarak karşılık geldiğini sözlü biçimde belirtmeleri istenmiştir. Bu görsel algı görevinin temel özelliği olarak basitliği ile belirsizlikten uzak oluşu gösterilmiştir. Katılımcılar, bu görevi deneycinin aslında işbirlikçisi olan kişilerle birlikte üstlenerek belirli denemelerde kasıtlı olarak oybirliğiyle yanlış yanıtlar vermişlerdir. Daha sonra ise asıl denek olan katılımcı yanıtını en son vermiş ve bu oybirliğiyle alınan çoğunluğun uygula-

dığı potansiyel etkinin gözlemlenmesi mümkün hale gelmiştir (Capuano ve Chekroun, 2024: 2). Deneyde asıl denek diğerleri gibi yanlış cevabı vermiştir. Bunun nedeni sorulduğunda ise denekler grubun cevabının yanlış olduğunu bildiklerini ancak gruptan dışlanmama ve alay edilmemeyi gerekçe göstererek gruba uyduklarını ifade etmişlerdir. Asch yaptığı bu deney ile kişinin karar vermesinde çevresindeki insanların ne kadar etkili olduğunu belirlemeye çalışmıştır. (Yükselbaba, 2017: 230-231). Sherif'in (1936), 'otokinetik etki' denilen bir görsel algı yanıltmasından yararlanarak, grup normlarının nasıl oluştuğunu ve normlara uyma davranışını incelediği çalışmada konformizm kavramının temelleri içerisinde yer almaktadır. Sherif'in deneyi ile bir kişi ya da gruba verilen görev ne kadar belirsiz ve zor olursa, konformizmin (uyma davranışının) da o kadar arttığı tespit edilmiştir. Toplumsal etkinin ve buna bağlı olarak konformizmin varabileceği yeri göstermesi bakımından Stanley Milgram'ın itaat deneyinin de önemli bir yeri bulunmaktadır (akt. Yüksel, 2013: 461). Milgram'ın itaat deneyinde, deneklerin çok büyük bir oranının, isteksiz de olsa, başka kişilere zarar verme talimatlarına tamamen itaat edeceğini göstermiştir (Wikipedia, n.d.).

4. KONFORMİZMİN TEORİK ALT YAPISI

Çoğu teori, konformizmin (uyumcu davranış) iki ayrı süreçle açıklandığı ikili süreç teorisinden yararlanmaktadır. Bunlardan biri, grubun ödüllendirme ve cezalandırma gücünü yansıtan normatif etki iken diğeri grubun gerçeklik hakkında bilgi sağlama kapasitesini yansıtan bilgilendirici etkidir (Deutsch ve Gerard, 1955). Bazen kalabalığa uyulmasının bir diğer nedeni de insanların genellikle bir bilgi kaynağı olmasındandır. Psikologlar bu sürece bilgisel etki adını vermektedirler. Bazen toplumun ne beklediğinin açık olmadığı durumlarda, genellikle tanımlayıcı normlara güvenilmektedir. Yani, çoğu insanın davrandığı gibi davranılmaktadır. Bazen diğer insanlar genellikle kişinin sahip olmadığı bilgilere sahip olmaktadır. Bu durum özellikle de kişinin yeni durumlarda bulunduğu olmaktadır. Burada bilgilendirici etkinin gücünden bahsedilmektedir. Araştırmacılar, tanımlayıcı normların gücünü birçok alanda kanıtladılar. Normatif etki iş başındayken, insanlar başkalarının onlar hakkında ne düşündüğü konusunda endişe duydukları için kalabalığa ayak uydurmaktadırlar. Sadece farklı müzik türlerini sevdikleri veya herkesten farklı giyindikleri için uyumsuz görünmek veya eleştiri hedefi olmak istememektedirler. Uyum sağlama beraberinde, yoldaşlık ve iltifat gibi ödüller de getirmektedir (Burger, 2018: 243-245).

Araştırmacılar, çoğunluk etkisinin tutumlara, görüşlere veya ahlaki inançlar gibi bireylerin değer sistemleri içindeki derinden yerleşmiş normlara uzanıp uzanmadığını belirleme amacıyla araştırmalar yapmışlardır. Ön bulgulara göre, uyma eğiliminin söz konusu değerler veya normlarla ilişkili olarak azaldığı tespit edilmiştir. Uyumu sağlama eğilimi açısından araştırılan norm türlerinden biri ahlaki normlardır (Capuano ve Chekroun, 2024: 8). Ahlaki

normlar zamanla nispeten istikrarlı kalma eğilimindedir ve erken yaşlardan itibaren içselleştirilmekte ve çalmaktan veya başkalarına karşı şiddet uygulamaktan kaçınma gibi ilkeleri kapsamaktadır (Kim vd. 2016). Ahlaki ikilemleri içeren bir görevde Kundu ve Cummins (2013), bireylerin çoğunluk görüşüne uyduğunu belirlemiştir. Ancak, son araştırmalar ahlaki normların ihlale karşı diğerlerinden daha dirençli olduğu sonucunu destekleyici sonuçlar ortaya koymuştur. Sonuç olarak, bireylerin ahlaki değerleriyle çelişen bir çoğunluğa uyması daha zor olacaktır (Capuano ve Chekroun, 2024: 9). Lisciandra ve diğerlerinin (2013) çalışması, bireylerin ahlaki normlardan ziyade sosyal normlar ve gelenekler konusunda çoğunluğa uyma olasılığının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Katılımcılar kamuya açık yanıtlar verdiğinde ve çoğunlukla yüz yüze olduğunda normatif etkinin daha güçlü olma ihtimalinin olduğu, katılımcıların özel yanıtlar verdiğinde ve çoğunlukla dolaylı olarak iletişim kurduğunda ise bilgisel etkinin daha güçlü olma ihtimalinin olduğu ileri sürülmektedir. Ancak daha yeni teoriler grup büyüklüğüne daha fazla önem vermekte ve hem normatif hem de bilgilendirici etkiyi etkiye katkıda bulunan unsurlar olarak görmektedir (Bond, 2005: 331).

Konformizm, Gerekçeli Eylem Teorisi ile Bilişsel Uyumsuzluk Teorisine dayandırılmıştır. Gerekçeli Eylem Teorisi, bireylerin planlı davranışlarının hangi ölçüde tutumlar aracılığıyla öngörülebileceğini açıklamak amacıyla geliştirilmiştir (Fishbein ve Ajzen, 1975: 25). Bu yaklaşımda, tutumların tek başına davranışı açıklamada yeterli olmadığı; davranışların, belirli bir niyet doğrultusunda ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Vallerand vd., 1992: 101). Bu bağlamda bireyin başkaları tarafından nasıl algılanacağına ve hakkında ne düşünüleceğine ilişkin inançları ile çevresinin beklenti ve görüşlerine uyum gösterme eğilimi, konformist davranışların anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Gökçen Kapusuz, 2023: 65). Öte yandan Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi, bireyin tutumları ile davranışları arasındaki uyumsuzluk durumlarına odaklanmaktadır (Cooper ve Fazio, 1984: 252). Birey, içinde bulunduğu ortama uyum sağlamak, sorumluluktan kaçınmak ya da başkalarının onayını kazanmak amacıyla, doğru olduğuna inandığı davranışı sergilemek yerine uyumcu davranışlar gösterebilmektedir. Bu durum bireyde bilişsel bir çelişki yaratmakta; söz konusu çelişkinin yol açtığı stres ve rahatsızlık duygusu ise işten ayrılma niyetini tetikleyebilmektedir. Ancak işi bırakmanın mümkün olmadığı koşullarda birey, en azından yönetici bir konuma ulaşınca kadar konformist tutumlar sergilemenin daha uygun olacağı düşüncesiyle hareket edebilmektedir (Gökçen Kapusuz, 2023: 66).

5. KONFORMİZMİN NEDENLERİ

Konformizmin altında yatan nedenler çeşitli ve kapsamlıdır. Aslında temeli çocukluk çağlarına kadar uzanabilmektedir. Kişilere çocukluğundan iti-

baren, üstlerine uyum sağlama ve onların düşüncelerini onaylama gerekliliği öğretildiğinde bu kişiler sorgulamaktan kaçınan bireyler olmaktadır. Bu da hem bireysel hem de toplumsal ve örgütsel yaşamda görece kendisinden üstün bireylerin emir ve görüşlerini sorgulama yerine karşısındakini onaylama eğilimine girebilmektedir. Ayrıca kendi görüşlerini dahi dile getirmemektedir (Gökçen Kapusuz ve İmadoğlu Kalkan, 2024: 80).

Kişilerin uyum sağlama nedenlerinden birinin nörotik mekanizmalar olduğu ileri sürülmektedir. Nörobilim alanındaki araştırmacılar da bu konuya ilgi duymuştur. Özellikle, kişiler çoğunluğun etkisine maruz kaldığında meydana gelen nörolojik süreçleri anlamaya çalışmışlardır. Kişiler kendi yargıları ile çoğunluğun yargıları arasında bir çatışma yaşadıklarında, bu çatışma bir hata veya hatta bir ödül/ceza sinyali üretmektedir. Yapılan çalışmalar bu tür çatışmaların olumsuz bir etki yaratabileceğini ve uyumun çatışmaları hafifletmeye yaradığını göstermiştir. (Capuano ve Chekroun, 2024: 11).

Çoğu sosyal bilimci, bireysel davranışın büyük ölçüde prestij, itibar, popülerlik veya kabul görme arzusu gibi 'sosyal' faktörlerce motive edildiği konusunda ortak görüştedir. Çok sayıda sosyolojik, psikolojik ve antropolojik araştırmanın ise bu faktörlerin yaygın olduğu ve konformizm üretme eğiliminde olduğu görüşünü desteklediği ifade edilmektedir. Sosyal grupların, sapmalar nispeten küçük olsa bile genellikle kabul görmüş normlardan sapan bireyleri cezalandırdığı ileri sürülmektedir (Bernheim, 1994: 842). Uymaya zorlayan grup baskısı farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar; zorbalık, ikna etme, alay etme, eleştiride bulunma vb. Burada çoğunluğun etkisi ile davranış değişikliği olursa buna çoğunluk etkisi denilmektedir. Kişi grup içinde kabul edilme, gruba ters düşmeme, dışlanmama, aforoz edilmeme, bulunduğu role uygun davranma, alay edilmeme, hor görülme gibi sebeplerle çoğunluğa uymak zorunda hissedebilmektedir. Bu da kişinin uyma yönünde davranış göstermesine neden olmaktadır (Yükselbaba, 2017: 258-259).

Grup üyelerinin birbirlerine olan yakınlığı ve grubun bir parçası olarak kalma arzusu olarak ifade edilen çalışma grubu, uyumu geleneksel olarak grup dinamiklerinin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. George ve Bettenhausen (1990), grup uyumunun prososyal davranışla önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuştur. Prososyal davranış, üç şekilde tanımlanabilmektedir. İlki; bir organizasyonun bir üyesi tarafından gerçekleştirilen, ikincisi; örgütsel rolünü yerine getirirken etkileşimde bulunduğu bir bireysel gruba veya organizasyona yönelik ve sonuncusu da yönlendirildiği bireyin, grubun veya organizasyonun refahını teşvik etme niyetiyle gerçekleştirilen davranıştır.

İnsanlar için statü, içsel faydaya göre daha önemli ise, birçok kişi heterojen temel tercihlere rağmen tek ve homojen bir davranış standardına uymaktadır. Bireyselliklerini bastırmaya ve sosyal norma uymaya istekli olmaktadır. Çünkü normdan küçük sapmalar olduğunda dahi popülerliklerinin ciddi

şekilde zedeleneyeceğini bilmektedirler. Ancak bazıları da bu cezaya rağmen uymayı reddetmektedirler (Bernheim, 1994: 864).

Kessler ve Fritsche'e (2018: 145-147) göre, çoğunluğa veya belirli bir sosyal topluluğa uyma (konformizm), kişi için önemli yararlar sağlıyorsa, olası tehditler karşısında topluluk/çoğunluk üyeleri arasında tutum ve davranışlarda meydana gelen homojen yapının tehditlerle başa çıkmada önemli bir rol üstleniyorsa gerçekleşmektedir. Grup içi bu homojenlikten kaynaklanan birliklik/biz duygusu bağlılığı güçlendirmekte, iş birliğine dayalı eylemi ve kolektif bilinci teşvik etmektedir.

Yabancılaşma da konformizme neden olan etkenler arasında gösterilmektedir. Hem kendisine hem de örgütüne yabancılaşan kişiler, belli çıkarları için örgütte bulunacak ve ne olursa olsun (yanlış dahi olsa) uyum davranışları sergileyeceklerdir (Gökçen Kapusuz, 2023: 60).

Konformizm nedenlerinden biri de kişinin, bir kuralı ya da görüşü doğru bulmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumun gerçekleşmesinin nedeni kuralın ya da görüşün kendi değer sistemiyle örtüşmesinden dolayıdır. Kişi bu kural ya da görüşe inanmakta ve benimsemektedir. Serif'in otokinetik etki deneyini buna örnek olarak gösterilebilir (Yükselbaba, 2017: 260).

Konformizm örgütlerde de belirgin olmaktadır. Yapılan bir araştırmada, iyi üniversitelerden mezun olan orta veya üst-orta sınıf katılımcıların mevcut işlerinden memnuniyetsiz oldukları ve bu mutsuzluklarını dile getirdikleri belirtilmektedir. İşleriyle ilgili şikâyet ettikleri noktalar arasında; işlerinin sıkıcı ve monoton olması, iş yükünün çok olması, kendilerine zaman ayıramamaları veya yetersiz ücret almaları yer almaktadır. Ancak katılımcılar memnuniyetsizlik duysalar da her şeyin yolundaymış gibi davranıp çalışmaya devam etmeleri ve böylece gerekli konformizmlerini sürdürmeleri gerektiğini açıkladıkları ifade edilmektedir (Lüküslü, 2013: 94). Örgütlerdeki konformizm düzeyinin, alınan kararların çalışanların çıkarlarını etkileme gücü ve seviyesiyle ilgili olduğu belirtilmektedir. Kişiler çıkarları doğrultusunda, örgüt içinde her türlü karar ve uygulamalara pozitif bakabileceği gibi ilgi ve bilgilerinin yetersiz olmasından ötürü sessiz kalıp uyum gösterme eğiliminde de olabilmektedirler (Sarıkaya, 2013: 230).

Konformist olarak anılan bu kişiler, rahatlarına düşkün olmaları ve bir şeyin nedenini, nasılını merak etmemeleriyle nitelendirilmektedir. Bu nedenle de kendi konfor alanlarına müdahale edilmesi hoşlarına gitmemektedir. Bu bakış açısındaki kişilerin uyum sağlamasının bir nedeni yöneticilerinin her zaman her şeyin en iyisini bildiklerini ve yaptıkları her şeyin doğru olduğu inancına sahip olmalarıdır (Gökçen Kapusuz, 2023: 58).

6. KONFORMİZMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Konformizmi etkileyen faktörler; kişisel faktörler (benliğin etkisi, birey olma gereksiniminin etkisi, kişisel kontrol arzusu, yetkinlik ve cinsiyet) ve kültürel faktörler (Yükselbaba, 2017: 266-267) olarak sınıflandırılabilceği gibi cinsiyet, kültür, kişilik özellikleri, grubun büyüklüğü ve görevin niteliği, normatif ve bilgisel etki, ters düşme korkusu gibi faktörler şeklinde de ele alınabilmektedir. Konformizmi etkileyen faktörlerin açıklamaları aşağıda yer almaktadır:

Kişilik özellikleri: Bazı kişilerin benliklerinde ilişkisellik yönleri öne çıkarken bazılarında ise bireyci yönler ön planda olmaktadır. İlişkisel benliğin ön planda olduğu kişilerin gruba daha çok önem verdiği, bireyci benliğin ön planda olduğu kişilerin ise gruba önem vermediği ve onlara uymadığı belirtilmektedir. Grubun değerlerine, normlarına daha dikkat eden ilişkisel benliğe sahip kişilerde uyma davranışı daha fazla görülürken, bireyci yönün ön planda olduğu kişilerde ise uyma davranışı daha az görülmektedir. Bu kişiler kendilerini gruba bağlı hissetmemektedir. Yine birey olma gereksinimini güçlü bir şekilde hisseden kişiler ile kişisel kontrol arzusu yüksek olan kişilerin daha az uyma davranışı gösterdikleri ileri sürülmektedir. Kişinin ya da grubun yetkinliğinin de konformizm de etkili olduğu ifade edilmektedir. Buna göre kişi gruba göre kendisinin daha yetkin olduğunu düşünüyorsa o taktirde uyma davranışında azalma olmaktadır (Yükselbaba, 2017: 266-267).

Cinsiyet: Konformizm üzerine yapılan son çalışmalar çeşitli etkiler ortaya koymuştur. En son çalışmalar konformizmin hem erkekler hem de kadınlar tarafından sergilenen bir davranış olduğunu ve uyum puanlarında önemli bir farklılık olmadığını öne sürmektedir (Bos vd., 2015; Garcia vd., 2021; Hellmer vd., 2018; Schreuter vd., 2021). Ancak kadınların üzerindeki sosyal etki faktörlerinin erkeklere göre daha farklı ve fazla olduğu göz önüne alındığında, kadınların erkeklere göre daha fazla uyum davranışı sergiledikleri belirtilmektedir (Yükselbaba, 2017: 270).

Eğitim Düzeyi: Joksimoviã ve Maksia'nın (2006) yaptığı araştırmalarda uyumcu, kabulcü davranışların eğitim seviyesi düşük ebeveynlere sahip öğrenciler arasında daha yaygın olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni ise bu bireylerin otoriteye saygınlık gösterilmesi ve karşı gelinmemesi hususunda baskılanarak büyümüş olmalarıdır. Fakat, Narimani ve Ahari (2008) tarafından yapılan araştırmalar da bu hususta eğitim düzeyi ve eğitime dair faktörler ile basketbol oyuncularının konformizm düzeyi arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı sonucuna vurgu yapmışlardır. Oyuncuların konformist davranışları hem kendi eğitim düzeylerinden hem de ailelerinin eğitim düzeylerinden etkilenmemektedir.

Kültür: Bond ve Smith (1996), Asch paradigmasını kullanan çalışmalarda kültürün etkisine yönelik meta-analizi gerçekleştirmiştir. Bu araştırma, 17

farklı ülkeden 133 çalışmayı içermekte ve özellikle bu çalışmalarda üç farklı ölçekle ölçülen bireysellik ve kolektivizm (kültürler arası seviye) kültürel değerleriyle ilgilenmiştir. Araştırma bulgularına göre konformizmin kolektivist kültürlerde sözde bireyci kültürlerle göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bireyselci kültürlerle karşılaştırıldığında, kolektivist kültürlerde yaşayan insanların bireysel tercihlerden çok grubun hedeflerine daha fazla değer vermektedirler. Ayrıca, kişilerarası ilişkilerinde uyumu sürdürmek için daha fazla motive olmaktadır (Burger, 2018: 244). Tu ve Fischbach (2015), Çin'deki (n = 84), Kore'deki (n = 102) ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (n = 57) çalışmalarından birini tekrarlayarak kültürlerarası düzeyi araştırmıştır. Araştırmada üç örneklem arasında uyumda bir fark olmadığı tespit edilerek, kültürlerarası faktörlerin konformizmi önemli ölçüde etkilemediği bulgulanmıştır. Elde edilen bu bulgu Bond ve Smith'in (1996) bulgularıyla çalışmaktadır. Ancak bu çelişkinin örneklemelerin orantısız veya aşırı homojen yapısıyla, örneğin ağırlıklı olarak öğrenci nüfusundan oluşmasıyla açıklanabileceği belirtilmektedir.

Çoğunluğun/Grubun büyüklüğü ve özellikleri: Çeşitli dış faktörler, çoğunluğun büyüklüğü ve görevin niteliği de dahil olmak üzere, konformizmin önemli belirleyicileri olarak tanımlanmıştır (Bond ve Smith 1996). Son araştırmalar, uyum düzeylerinin incelenen uyaranlara veya çoğunluğun özelliklerine bağlı olarak dalgalandığını göstermiştir. Bu, dış etkilerin baskın olarak bireylerin uyum düzeylerini şekillendirdiği ve bireylerin bu etkilere bağlı olarak farklı derecelerde uyum sağlamak için farklı motivasyonlar sergilediği anlamına gelmektedir (Capuano ve Chekroun, 2024: 8). Asch'in (1951) çoğunluk boyutunun asgari sayıdan öte pek bir etkisinin olmadığını ifade etmektedir. Çoğunluğun boyutunu artırmanın ek bir etkisi olmamaktadır. Çünkü aynı görüşü belirten daha fazla bireyin eklenmesi yalnızca bunun temsili bir örneklem olduğunu doğrulamaktadır. Asch'e göre, üç kişilik bir çoğunluk boyutunun grubun tam etkisinin hissedilmesi için yeterlidir (Asch, 1955). Latané'nin (1981) Sosyal Etki Teorisi (SIT) gibi daha yeni teoriler ise çoğunlukla Asch ile aynı fikirde olmamaktadırlar. Onlara göre çoğunluğun boyutu ne kadar büyükse, etkinin de o kadar büyük olmaktadır.

Kelman, 1958'de çoğunluğun bireylere uymaları için baskı uyguladığı farklı yolları vurgulamıştır. Buna göre çoğunluk grubunun belirli özelliklerine bağlı olan bu farklı etki biçimlerinden kaynaklanan üç düzeyde konformizm tanımlamıştır. Çoğunluk, araçlar üzerinde kontrole sahip olduğunda ve bireyler onun kontrolü altında olduğunda, bireyler gruptan olumlu bir yanıt almak veya sosyal yaptırımlardan kaçınmak amacıyla uyum sağlamaktadırlar. Diğer yandan çoğunluk çekici ve bireyler ile grup arasındaki ilişki belirgin hale getirildiğinde, bireyler çoğunlukla özdeşleşerek ve kimliklendirme adı verilen bir süreçte onun bakış açısını benimseyerek tatmin edici bir ilişki sürdürmek için uyum sağlamaktadırlar. Üçüncü düzeyde ise konformizm (içselleştirme olarak bilinir), bireyin değer sistemiyle tutarlı bir davranışla, güvenilir ve il-

gili bir kaynak olarak algılanan bir çoğunluğun uyguladığı etkiyle bağlantılı olmaktadır.

7. KONFORMİZMİN ETKİLERİ

Konformizm daha önce belirtildiği gibi en kısa tanımla uymacılık veya uyma davranışı şeklinde tanımlanmaktadır. Uyumluluk bakış açısına dayanarak aslında kavramın olumlu etkilerinin olduğu beklenir bir durumdur. Çünkü hemen hemen herkes uyumcu kişilerle bir arada olmak ve çalışmak isteyecektir. Olumlu etkileri bağlamında konformizmin, birlikteliği sağladığı aynı zamanda biz duygusunu ile motive olmuş dayanışmayı beraberinde getireceği düşünülmektedir (Tunçer, 2022: 814). Gökçen Kapusuz (2023: 59), konformizmin takım ve grup disiplini sağladığını belirtmektedir. Bu kişilerin daha çabuk ve kolay uyum sağladıklarını düşünülmektedir. Ayrıca özellikle ısrarcı, inatçı ve otoriter yönetici ve liderlerin konformist kişilerle çalışmak istediklerini de vurgulamaktadır.

Örgütte konformizmi desteklemeyen yönetici sayısının artmasıyla birlikte konformist davranış eğilimindeki çalışan sayısının azaltılması, örgütsel çeşitliliğe, verimliliğe, motivasyona ve performans artışına yol açabilecektir (Gökçen Kapusuz ve İmadoğlu Kalkan, 2024:82).

Olumsuz etkileri bağlamında konformizmin bireyselliği tehdit ettiği ve özgürlüğü kısıtlayan bir yapıya sahip olduğu ileri sürülmektedir. Konformizm nedeniyle orijinallik, yetenek, ahlaki cesaret gibi zenginliklerin yok olduğu, kişiyi sıradanlaştırdığı da belirtilmektedir (Tunçer, 2022: 814). Varoluşçu Psikolog May (1997: 85) de konformizmin, insanın özgünlüğünün önünde bir engel olduğunu ileri sürmektedir. Bu görüşünü “... *Çağımızda ‘özgün kişilik olgusuna en büyük tehdit, topluma’ yerleşmiş olan ‘normlara kayıtsız şartsız uyma’ kavramıdır. Genel kalıplara uyum sağlamanın, ‘toplumda kabul görmeyen’ ve başkaları tarafından ‘sevilen’ bir insan olmanın tek çıkar yol olarak görüldüğü bir ortamda yaşıyoruz.*” sözleriyle ifade etmektedir.

Heidegger’e göre insanın yalnızlık tepelerinden kaçıp çoğunluğun halk ovalarına dalması onu huzursuzluğa ve bunalıma doğru sürükleyecektir. Çoğunluktan biri olarak var olmanın, sanki her şey olabileceğinin en iyisiymiş gibi insanı derinden yatıştıran bir etki yaratacağı düşünülmektedir. Ancak bu yatışma cazip olsa da çok yüksek bir bedel ödmeden insanın bunu elde etmesinin mümkün olmadığı belirtilmektedir. Bedel olarak ise insanın kendi olmaya son vermesi ve kendi benliğinden uzaklaşma zorunda olması gösterilmektedir. Heidegger’in tarif ettiği bu duygunun karşılığı konformizmi ifade etmektedir. Kendisini kendi özgürlüğü içerisinde yaşayamayan, aklına dayanarak, onun soyutlama gücünü kullanarak farklılaşamayan kişi, diğer yandan sürekli homojen olmaya doğru itilmektedir. Merkezden denetlenen aklın kişinin farkındalık sınırını da aşmasıyla onu itaatkâr bir varlık hâline dönüştürmektedir (akt. Sarıkaya, 2013: 231).

Örgütteki herkesin aynı görüşe sahip olması yani konformizm eğiliminin hüküm sürmesi ile örgütün içindeki dinamizm ve hırs kaybolacaktır. Modern bir kişiyi insan yapan değer hepsinin farklı bakış açısına sahip olma ile gerçekleşmektedir. Kabul etmenin, onaylamanın ve yumuşak başlı olmanın üretme karşısı olduğu ifade edilmektedir. Toplumların da kendi kendilerini tekrar etmeleri çağın gereklerine cevap verememeleri sonucunu doğurmaktadır (Yeniçeri, 2011: 88).

8. SONUÇ

Bu bölümde konformizm kavramı, sosyal psikolojideki kökenlerinden hareketle örgütsel ve toplumsal bağlamları da içerecek şekilde ele alınmaktadır. Yapılan değerlendirmeler, konformizmin yalnızca bireysel bir eğilim değil; sosyal normlar, grup dinamikleri, kültürel değerler ve örgütsel yapıların etkileşimi sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu bir olgu olduğunu göstermektedir.

Deneyisel çalışmalar, bireylerin açık biçimde yanlış olduğunu bildikleri yargılara dahi çoğunluk baskısı altında uyabildiklerini ortaya koyarken; teorik yaklaşımlar bu uyum davranışının normatif ve bilgisel etki mekanizmalarıyla açıklanabileceğini göstermektedir. Konformizmin nedenleri arasında kabul görme ihtiyacı, dışlanma korkusu, statü ve prestij beklentisi, yabancılaşma, kişilik özellikleri, çıkarlar ön plana çıkmaktadır. Bu faktörler, bireylerin hem bilinçli hem de farkında olmadan uyumcu davranışlar sergilemesine zemin hazırlamaktadır.

Konformizmin etkileri değerlendirildiğinde, kavramın tek yönlü biçimde olumsuzlanmasının eksik bir yaklaşım olacağı görülmektedir. Belirli sınırlar içerisinde konformizm, grup uyumunu ve işleyişi kolaylaştırabilmekte; ortak amaçlar etrafında birlik duygusunu güçlendirebilmektedir. Bununla birlikte, aşırı ve sorgulanmaksızın sergilenen konformist davranışlar, bireysel özgünlüğü zayıflatmakta, eleştirel düşünmeyi baskılamakta ve örgütsel yaratıcılığı engellemektedir. Özellikle örgütlerde konformizmin yaygınlaşması, sessizlik iklimini besleyerek yenilikçi fikirlerin görünmez hale gelmesine neden olabilmektedir.

Sonuç olarak konformizm, bireylerin ve örgütlerin işleyişinde kaçınılmaz bir sosyal olgu olmakla birlikte, düzeyi ve niteliği açısından dikkatle ele alınması gereken bir kavramdır. Örgütlerin sürdürülebilir başarı ve yenilikçilik hedeflerine ulaşabilmesi için, uyum ile eleştirel düşünce arasında dengeli bir yapı oluşturulması önem taşımaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmaların, konformizmin farklı sektörler, kültürler ve örgütsel bağlamlardaki yansımalarını ampirik yöntemlerle incelemesi; ayrıca konformizmin örgütsel sessizlik, etik iklim, liderlik tarzları ve çalışan refahı gibi değişkenlerle ilişkisini ele alması literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure on the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men* (pp. 177–190). Pittsburgh, PA: Carnegie Press.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193, 33–35.
- Bernheim, B. D. (1994). A theory of conformity. *Journal of Political Economy*, 102(5), 841–877. <https://www.jstor.org/stable/2138650>.
- Bond, R., & Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 119(1), 111. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.1.111>.
- Bond, R. (2005). Group size and conformity. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(4) 331–354. 10.1177/1368430205056464.
- Bos, K. van den, Lind, E. A., Bommelé, J., & VandeVondele, S. D. (2015). Reminders of behavioral disinhibition increase public conformity in the Asch paradigm and behavioral affiliation with ingroup members. *Frontiers in Psychology*, 6, 837. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00837>.
- Burger, J. M. (2018). Conformity and obedience. In R. Biswas-Diener & E. Diener (Eds.), *Noba textbook series: Psychology*. Champaign, IL: DEF Publishers.. https://scholar.valpo.edu/psych_oer/2.
- Cambridge Dictionary. (n.d.). *Cambridge Dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus*. <https://dictionary.cambridge.org/>.
- Capuano, C., & Chekroun, P. (2024). A systematic review of research on conformity. *International Review of Social Psychology*, 37(1), 13, 1–23. Springer. <https://doi.org/10.5334/irsp.874>.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629–636. <https://doi.org/10.1037/h0046408>.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Garcia, R. J., Shaw, E. V., & Scurich, N. (2021). Normative and informational influence in group decision making: Effects of majority opinion and anonymity on voting behavior and belief change. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(4), 319–333. <https://doi.org/10.1037/gdn0000145>.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990) Understanding prosocial behavior, sales performance turnover: a group-level analysis, and a recent application of within and between analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, 798–804.
- Gökçen Kapusuz, A. (2023). Konformizm (uymacı davranış): Bir ölçek geliştirme çalışması. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 57-73. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.1215661>.

- Gökçen Kapusuz, A., & İmadoğlu Kalkan, T. (2024). Boreout–konformizm ilişkisi. In H. Karadal, N. Duman, & M. Ş. Karadal (Eds.), *10th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress Proceedings* (pp. 78–82). Targoviste, Romania.
- Hellmer, K., Stenberg, G., & Fawcett, C. (2018). Preschoolers' conformity (and its motivation) is linked to own and parents' personalities. *British Journal of Developmental Psychology*, 36(4), 573–588. <https://doi.org/10.1111/bjdp.12243>.
- Joksimoviā, S. & Maksiā, S. (2006). Vrednosne orijentacije adolescenata: usmerenost prema sopstvenoj dobrobiti i dobrobiti drugih. *Zbornik Instituta Za Pedago.Ka İstra.İvanja*, 38(2), 415–429. <https://ipir.ipisr.org.rs/handle/123456789/81>.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>.
- Kessler, T., & Fritsche, I. (2018). *Sozialpsychologie*. Springer Verlag: Wiesbaden.
- Kiesler, C. A. (1969). Group pressure and conformity. In J. Mills (Ed.), *Experimental social psychology* (pp. 233–306). New York, NY: Macmillan.
- Kim, E. B., Chen, C., Smetana, J. G., & Greenberger, E. (2016). Does children's moral compass waver under social pressure? Using the conformity paradigm to test preschoolers' moral and social-conventional judgments. *Journal of Experimental Child Psychology*, 150, 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.jecp.2016.06.006>.
- Kundu, P., & Cummins, D. D. (2013). Morality and conformity: The Asch paradigm applied to moral decisions. *Social Influence*, 8(4), 268–279. <https://doi.org/10.1080/15534510.2012.727767>.
- Latané, B. (1981). Psychology of social impact. *American Psychologist*, 36, 343–356.
- Lisciandra, C., Postma-Nilsenová, M., & Colombo, M. (2013). Conformorality: A study on group conditioning of normative judgment. *Review of Philosophy and Psychology*, 4(4), 751–764. <https://doi.org/10.1007/s13164-013-0161-4>.
- Lüküslü, D. (2013). Necessary conformism: An art of living for young people in Turkey. *New Perspectives on Turkey*, 48, 79–100.
- May, R. (1997). *Kendini arayan insan* (A. Karpat, Çev.). İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- Narimani, M. & Ahari, S. S. (2008). A study of the relationship between team cohesion, role ambiguity and athletic performance in football team players. *Research Journal of Biological Sciences*, 3(1), 47–51. <https://www.researchgate.net/publication/327405054>.
- Oxford English Dictionary. (n.d.). *Conformism*. In OED Online. https://www.oed.com/dictionary/conformism_n?tab=factsheet#8510905.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. New Delhi: Prentice Hall.
- Sarıkaya, O. (2013). Konformizm-nonkonformizm açısından Edip Cansever'in şiiri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (2), 229–245. <https://>

dergipark.org.tr/tr/download/article-file/73015.

- Schreuter, D., van der Putten, P., & Lamers, M. H. (2021). Trust me on this one: Conforming to conversational assistants. *Minds and Machines: Journal for Artificial Intelligence, Philosophy and Cognitive Science*, 31(4), 535–562. <https://doi.org/10.1007/s11023-021-09581-8>.
- Scott, J. C. (1990). *Domination and the arts of resistance*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Tu, Y., & Fishbach, A. (2015). Words speak louder: Conforming to preferences more than actions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(2), 193–209. <https://doi.org/10.1037/pspa0000031>.
- Tunçer, C. (2022). Konformizmin toplumsal izdüşümü: Vicki Baum'un "Berlin Oteli" Romanı. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, (26), 814-824. <https://doi.org/10.29000/rumelide.1076383>.
- Türk Dil Kurumu. (n.d.). Konformizm. <https://sozluk.gov.tr/>.
- Utku, A. (2016). İtaatkârlık ve isyan. In C. Gündoğdu, M. Z. Işcan, & M. Cengiz (Eds.), *Nurettin Topçu Sempozyumu Bildirileri* (pp. 321–330). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Vallerand, R.J., Deshaies, P., Cuerrier, J.P., Pelletier, L.G., & Mongeau, C. (1992). Ajzen and Fishbein's theory of reasoned action as applied to moral behavior: a confirmatory analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(1), 98-109. doi:10.1037/0022-3514.62.1.98.
- Wikipedia. (n.d.). Stanley Milgram. In Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Stnley_Milgram
- Yeniçeri, Ö. (2011). Konformizm, yozlaşma ve itaatsizlik. *İstanbul Journal of Sociological Studies*, (44), 69-90.
- Yılmaz, F.** (2025). Yönetim yazınında konformizm kavramının evrimi: *Web of Science tabanlı bibliyometrik analiz* (2010–2014). In *1. Uluslararası Disiplinlerarası Ermenek Kongreleri Bildiri Kitabı* (pp. 99–118). Ermenek, Türkiye.
- Yüksel, H. (2013). Toplumsal etki ve uyuma. In A. Şimşek & Ö. Eroğlu (Eds.), *Davranış bilimleri* (pp. 456–484). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Yükselbaba, Ü. (2017). Milgram Deneyi: Otorite ve itaate dair. *Journal of Istanbul University Law Faculty*, 75(1), 227-270.



MODERN ÇALIŞMA YAŞAMINDA YÖNETİM ANLAYIŞININ DÖNÜŞÜMÜ

“ ”

Sermed DOĞAN¹

¹ Öğr. Gör. Dr. Sermed DOĞAN

Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Sağlık Kurumları
İşletmeciliği Programı

GİRİŞ

Günümüzde örgütler, çevresel koşullarda meydana gelen hızlı değişimleri, yoğunlaşan rekabet ortamında ve küreselleşmenin çok boyutlu etkileri karşısında yönetim anlayışlarını yeniden yapılandırma gereği duymaktadır. Özellikle son yıllarda örgütsel yönetim süreçlerini kökten değiştiren yenilikler ve teknolojik gelişmeler rekabet ortamını önemli ölçüde değiştirmiştir (Ammirato vd., 2023). Çağdaş çalışma yaşamında, örgütlerin uzun vadeli başarıyı sürdürebilmeleri yalnızca maddi ve finansal kaynaklara sahip olmalarıyla değil, bu kaynakları etkin biçimde kullanabilecek nitelikli insan kaynağını geliştirmeleriyle mümkün olmaktadır. Bu ise insan kaynağının etkili yönetimi ile mümkün görünmektedir. Ancak modern iş dünyası sadece bu kaynağın idari olarak yönetilmesi değil, aynı zamanda yeniliği, yaratıcılığı, sürekli öğrenmeyi, çalışan psikolojini ve duygusunu, çalışan bağlılığını destekleyen bir çalışma kültürünün geliştirilmesi ile de ilgilidir (Agustian vd., 2023). Rachmad (2024), örgütlerde yaşanan karmaşıklarla başa çıkmak için profesyonellerin çeşitli becerilere ve bilgilere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları birbirine bağımlı olarak işleyen birçok faaliyetin karışımından oluşan yönetim sistemidir (Jumady ve Lilla, 2021).

Çalışan duygularının yönetilebilme becerisi ve sahip oldukları pozitif psikolojik kaynaklar, örgütlerin değişim süreçlerine uyum sağlama kapasitelerini doğrudan etkilemektedir. Bu bakımdan örgütlerde, çalışanlar açısından sürekli değişen hızlı koşullara uyum sağlamayı gerekli kılmaktadır (Kavyashree vd., 2023). Günümüzde hem çalışan hem de örgütsel düzeyde ortaya çıkan değişimlere yönelik birçok güncel yaklaşımın etkide bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışma kapsamında çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda insan kaynakları yönetiminde öne çıkan güncel yaklaşımlar ele alınmıştır. Yetenek yönetimi, duygusal zekâ, psikolojik sermaye, farklılıkların yönetimi ve cam tavan sendromu kavramları, kuramsal temelleri ve örgütsel yansımalarıyla birlikte incelenmekte; bu çerçevede hem akademik çalışmalara hem de yönetsel uygulamalara katkı sunulması amaçlanmaktadır.

1. YETENEK YÖNETİMİ

Örgütler, yetenek sahibi çalışanları kurumsal kültürlerine dâhil ederek iş verimliliğini artırmayı ve performans düzeylerini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bu donanımsal özelliğin görünür hâle gelmesi ise bireyin ihtiyaç duyduğu koşulların sağlanmasıyla mümkündür. Yetenek olgusu, bireylerin doğuştan kazanım sağladıkları birtakım özellikler ile birlikte toplumsal yaşam sürecinde edinilen deneyim ve öğrenme motivasyonu yoluyla geliştirilebilen bir kavramdır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre yetenek; “bir kimsenin bir şeyi anlama ya da gerçekleştirme niteliği”, “doğuştan gelen güç ve kapasite”, “kalıtıma bağlı olarak öğrenme sınırlarını belirleyen özellik” ile “dış çevreden gelen etkilere açık olma yetisi” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2025).

1988 yılında ortaya çıktığında “yetenek savaşı”, yeteneğin örgütsel mükemmellikte anahtar olduğu, örgütlerin devamlılığı ve sürekliliği için gerekli bir unsur teşkil ettiği ifade edilmiştir (Guerra vd., 2023). Küreselleşme ile birlikte örgütler hem sektöre yön vermek ve rekabet avantajı yakalamak hem de evrenselleşen insan kaynakları uygulamalarına ayak uydurabilmek için farklı mesleki disiplinlerde uzmanlık bilgisi gerektiren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Özellikle son yirmi yılda yetenek yönetimi, insan kaynaklarının başarılı iş stratejilerine yönelik temel gereksinimi olarak görülmektedir (Kalianan vd., 2023). Örgütlerin üst düzey yeteneğe sahip çalışanları istihdam etme gayesi, yetenek yönetimi kavramının çağdaş insan kaynakları yönetiminde önemli konu haline getirmiştir. Oladapo (2014), küresel ekonomide rekabetçi kalabilmek ve uzun vadeli istikrar elde etmek için örgüt liderlerinin yetenek yönetimi stratejilerinden yararlanılması gerektiğini, bunu sağlamak için de çalışanların ilgisini çekmek, seçmek, dahil etmek, geliştirmek ve elde tutmak (Groves, 2011) gibi yetenek yönetiminin beş ana odağına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Beheshtifar vd. (2012) ise yetenek yönetimini uzun vadeli bir taahhüt olarak gören kuruluşlar için başarılı bir iş stratejisi olduğunu belirtmişlerdir.

Yetenek yönetimi kavramı üzerinde yaygın olarak kabul görmüş bir tanımlama olmamakla birlikte araştırmacılar yetenek yönetimini, işverenlerin beşeri sermaye gereksinimlerini öngörüp karşıladıkları bir süreç ve ekonomik sonuçlara ulaşmak için bir araç olarak algılanmaktadır (Bethke-Langenegger vd., 2011). Collings ve Mellahi (2009), yetenek yönetimini; kurumun sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne özgün bir katkı sunan kritik pozisyonların sistemli biçimde belirlenmesi, bu pozisyonlar için yüksek potansiyel ve yüksek performans gösteren çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzu oluşturulması ve söz konusu rollerin yetkin kişilerle doldurulmasını destekleyen, aynı zamanda çalışan bağlılığını güçlendirmeyi amaçlayan farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisi olarak tanımlamaktadır. Sweem (2009) yetenek yönetiminin sadece işe alım, başarı planlaması, eğitim ve insanları doğru zamanda doğru işe yerleştirmekten çok daha fazlası olduğunu, tüm bu boyutlar yetenek yönetiminde yer alsa da iletişimi, bireylerin gelişimi, bir kuruluşun kültürü veya iklimi de dikkate alınması gereken diğer önemli bileşenler olarak görmektedir. Kavram; yetenekli kişilerin tespit edilmesi, kariyer planlanmasının yapılması, gelişimlerinin izlenmesi ve sergilenen performansın yönetimi gibi konuları içermektedir (Kolachina vd., 2024). Yetenek yönetimi, örgütün mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek iş gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla gerekli beceri ve yetkinliklere sahip çalışanların kuruma çekilmesini, geliştirilmesini, elde tutulmasını ve etkin biçimde değerlendirilmesini kapsayan stratejik bir insan kaynakları yaklaşımıdır. (Vaiman vd., 2012). Dolayısıyla işyeri verimliliğini artırmak için tasarlanmış entegre stratejilerin veya sistemlerin uygulamasıdır (Dhanabhakya ve Kokilambal, 2014).

Çalışan yeteneklerinin örgüte eşsiz bir rekabet unsuru yaratacağı düşüncesi stratejik insan kaynakları politikasının merkezinde konumlanmasına rağmen (Farndale, 2010) rekabetçi iş ortamında başarı için yetenek yönetiminin tanımı, kapsamı ve genel hedefleri hakkında eksiklikler vardır (Collings, Mellahi, 2009; Dhanabhakym ve Kokilambal, 2014). Yetenek yönetimi, çalışanların organizasyona katılımında ayrılmaz bir parçası olmakla birlikte yüksek verimliliğe sahip çalışanlar için bir şeyler yapmak, onların gelişimine vakit ayırmak, potansiyelini geliştirmek ve bu nedenle insanların güçlü yanlarından en iyi şekilde yararlanılmasına ve zayıf yönlerinin geliştirilmesine yardımcı olmakla ilgili olumlu ifadelerdir (Garrow ve Hirsh, 2008). Yetenek yönetimi sayesinde örgütler en değerli varlıkları olan yetenekli çalışanlardan etkili bir şekilde yararlanarak iş sonuçlarını en üst düzeye çıkarmaktadır (Kolachina vd., 2024).

2. DUYGUSAL ZEKA

Duygu ifadeleri insan olmanın en önemli yanıdır ve davranışla birlikte eylemlerimizi ve motivasyonlarımızı etkiler bu da psikolojik sağlığımız üzerinde belirleyici olmaktadır (Brunetto vd., 2012). Duyguların motive edici gücüne olan etkisinin yanında duygular dikkati uyandıran, sürdüren ve yönlendiren süreçleri tetiklemektedir (Cartwright ve Pappas, 2008). Başka bir ifade ile duyguları algılama, yönetme ve düzenleme yeteneğini içermektedir (Quílez-Robres vd., 2023). Kişilerarası ilişkilerin şekillenmesinde ve genel refahımızı etkilemede önem bir rol üstlenmektedir (Sabour vd., 2024). İnsanların kendi ve diğer insanların duygularını tanımasını sağlayan sosyal bir zekayı ifade eden duygusal zeka, insanların bu duyguları ayırt etmelerini ve eylem için uygun seçim yapmasını içermektedir (Sheehan, 1999). Kişilerarası etkililik için yol gösterici bir araç olarak kullanma yeteneği aynı zamanda sosyal dünyada tanımlanabilir iyileştirmelere yol açan hedefleri, misyonları ve başarıları takip etmek için yanan bir ruhu harekete geçirmektedir (Kunananatt, 2004).

Duygusal zeka kavramı, Harvard psikoloğu Howard Gardner tarafından 1983 yılında yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Mayer ve Salovey'in 1990'ların başındaki araştırması ve Goleman'ın 1990'ların sonunda duygusal zeka kitabıyla kavram, araştırmacıların ilgi odağı olmuştur (Chrusciel, 2006). Duygusal zeka dört boyuta ayrıldığı genel olarak kabul edilmektedir. Duygusal algı ve ifade, düşüncenin duygusal olarak canlandırılması, duygusal anlayış ve duygusal yönetim boyutlarını içermektedir. (Salovey vd., 2002). Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekâyı bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını izleyebilme, bu duygular arasında ayırım yapabilme ve elde ettiği duygusal bilgiyi düşünme süreçlerinde kullanabilme kapasitesini içeren bir sosyal zekâ alt boyutu olarak tanımlamaktadır. Duygusal zekâ, bireyin çevresel talepleri etkili biçimde karşılayabilme kapasitesini belirleyen bir dizi duygusal ve sosyal beceri bütünü olarak da incelenmekte (Gabel vd., 2005) ve

karma model yaklaşımı çerçevesinde bilişsel olmayan yetenekler, yetkinlikler ve becerilerden oluşan çok boyutlu bir yapı şeklinde ele alınmaktadır (Zeidner vd., 2004; Weinberger, 2009). Bu doğrultuda Jordan vd., (2002), duygusal zekâyı yalnızca duyguların algılanması, tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesiyle sınırlayan dar yaklaşımların ötesine taşıyarak empati, zaman yönetimi, karar verme ve ekip çalışması gibi unsurları da kapsayan daha geniş bir çerçevede değerlendirmiştir. Ayrıca, duygusal zekânın genel zekâdan farklı bir yapı sergilediği, bireyin yaşam süresince gelişim gösterebildiği ve eğitim yoluyla geliştirilebileceği vurgulanmıştır.

Bilimsel çalışmalarda duygusal zekanın örgütlerdeki işyeri davranışlarının bir yordayıcısı olarak önemli bir potansiyele sahip olduğu ve işe yönelik süreçleri anlamada katkıda bulunabileceği öne sürülmektedir (Jordan ve Troth, 2002). Modern işletme yönetimleri için duysal zekanın her derde deva olarak kabul edilmekle birlikte hemşirelik, yasal, tıbbi ve mühendislik uygulamalarında temel dayanak olmasına rağmen çoğu zaman ihmal edilen bir kavram olmuştur (Zeidner vd., 2004). Duygusal zekânın, çağdaş örgütlerde performansın artırılmasına yönelik olarak liderlik ve ekip çalışmasının daha etkili biçimde anlaşılması ve uygulanmasına katkı sağlayan yeni bir bakış açısı sunduğu ileri sürülmektedir (Clarke, 2006). Aynı zamanda çalışan gelişimi ve performans için önem arz etmektedir (Opengart, 2005). Yapılan bir araştırmaya göre duygusal zekanın etkili performansa katkısının tüm gerçekleştirilen işler için %66, liderlik için de %85' kadar etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Kunnanatt, 2004). Bu doğrultuda etkili liderlik için gereken kritik unsur olarak ifade edilmektedir (Weinberger, 2009). Duygusal zekanın çalışanın iş memnuniyeti, refahı, pozitif ilişkiler ile çalışanların katılımına ve örgütsel bağlılığa yol açmakla birlikte örgütün finansal gelişimini de etkilemektedir (Brunetto, 2012). Duygusal zeka, yöneticiler, danışmanlar ve uygulayıcılar arasında sorunları çözmede ve sosyal sermayeyi artırmada bir aracı rol üstlendiği ve fikir çağında başarılı olabilmek için sosyal sermayenin geliştirilmesine teşvik yoluyla insanlara yatırım yapma ihtiyacını ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Brooks ve Nafukho, 2006).

3. PSİKOLOJİK SERMAYE

Örgütler, sektörde tutunabilmek için rekabet koşullarına uygun stratejiler geliştirmek ve rekabet üstünlüğü sağlayacak adımları atmak zorundadır. Çağın getirmiş olduğu teknolojik gelişmeler, mal ve hizmete yönelik müşteri davranışlarındaki değişimler ve kısa sürede ihtiyaçlara erişebilme beklentisi gibi tutumlar, örgütleri fiziksel sermayenin yanında bu değişimlere cevap verebilecek insan kaynağının da önemini gündeme getirmektedir. İnsan kaynağı, günümüz küresel ekonomisinde rekabet avantajının temel unsurlarından biri olarak giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Esneklik, yenilikçilik ve pazara sunma hızının belirleyici olduğu çağdaş iş ortamında çalışanların bilgi, deneyim, beceri ve uzmanlıklarını ifade eden "insan sermayesinin" etkin

biçimde yönetilmesi, sürdürülebilir kurumsal performans açısından kritik bir faktör olmasına rağmen uygulamada yeterince dikkate alınmamaktadır (Luthans vd., 2004). Ancak değişen koşullar neticesinde insana yapılan yatırımın kuruma yapılan en önemli yatırım olduğu ve kurumun var olmasının insanla olacağı düşüncesi gelişim göstermektedir. Bu nedenle örgütler taklit edilemez insan unsurunu diğer rakiplerine göre daha eşsiz kılabilmek için maddi olmayan sermaye türlerini tanımayla, geliştirmeye ve yönetmeye odaklanmışlardır (Yıldız ve Örüçü, 2016). Bill Gates şirketteki en önemli varlıkların her gece kapıdan çıktığını ifade ederken çalışanların beceri, bilgi, yetenek, tecrübe vb. donanımlarının firmanın değer yaratan unsurları olduğu düşüncesini savunmaktadır (Luthans vd., 2004). Örgütler sadece fiziksel, finansal ve teknolojik imkanlar ile üstünlük sağlamada yeterli olamamakta, bu sermayelere ilave olarak beşeri, sosyal ve psikolojik sermayeler eklenerek bir bütün halinde gerçekleşmektedir (Begenirbaş ve Turgut, 2016).

Psikolojik sermayenin kaynağı, pozitif psikoloji ile ortaya çıkmış olmasına rağmen öncelikle pozitif örgütsel davranışa odaklanmaktadır (Liu vd., 2024). Bireylerin sahip olduğu pozitif psikolojik kaynakların örgütsel çıktılara yansması bağlamında ele alınmakta ve özellikle yatırımın geri dönüşü ile sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisi açısından stratejik bir değer olarak değerlendirilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Genel olarak psikolojik sermaye, örgütlerin sürdürülebilir büyümesi ve yüksek performans elde edebilmesi için yeni bir bakış açısı sunarak katkıda bulunabilecek temel bir yapı olarak düşünülmektedir (Luthans vd., 2008). Kavram, örgütlerde hem performansı hem de çalışma tutumlarını şekillendirme etkisi göstermektedir (Luthans vd., 2005). Bu bağlamda psikolojik sermaye, kısa bir tanımla “grubun birleşik yeteneklerine duyulan ortak inanç veya grubun ortak psikolojik gelişim durumu” ile karakterize edilmekte ve bireysel etkinliği kolektif etkinliğe dönüştürme işlevi görmektedir (Walumbwa vd., 2011).

Psikolojik sermaye, umut, iyimserlik, öz-yeterlik ve dayanıklılık olmak üzere dört alt boyut üzerinden açıklanmaktadır (Luthans vd., 2007) ve bireyin psikolojik gelişim durumu ile karakterize edilmektedir. Bu bağlamda, öz-yeterlilik, zorlayıcı görevlerde başarılı olabilmek için gerekli çabayı gösterebilmeyi ve güvene sahip olmayı; iyimserlik, hem mevcut hem de gelecekteki başarılar için olumlu katkıda bulunmayı; umut, hedeflere ulaşmak için azimle çalışmayı ve gerektiğinde başarıya ulaşmak için alternatif yolları takip etmeyi; dayanıklılık ise problemlere ve zorluklara rağmen başarıya ulaşmak için çabayı sürdürmeyi ve geri dönmeyi ifade etmektedir (Avey vd., 2011; Avey vd., 2010; Liu vd., 2024). Psikolojik sermayenin her bir unsuru bireyin benlik algısını ve yaşam hedefleri etkilemektedir (Li vd., 2023). Dolayısıyla alt boyutları birbirine bağlayan temel mekanizma; motive edilmiş çaba ve azme dayalı olarak içinde bulunulan durumu doğru ve olumlu değerlendirmedir (Dóci vd., 2023).

4. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Farklılıkların yönetimi, ilk başta ülkelerin kendi iç politikaları gibi görünen bir konu gibi değerlendirilmiş olsa da iletişim, teknoloji ve ticaret gibi bileşenler de dahil olmak üzere küreselleşmenin etkisi ile tüm ülkeler için önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Kavram küresel olarak çeşitliliği yönetmede etkili olabilmek için birimlerin hem kültürel hem de organizasyon içinde karar alma mekanizmasına dahil edilmesine dayanmaktadır (Nishii ve Özbilgin, 2007). Örgütsel düzeyde çeşitliliğin bireylerin bileşimsel farklılıklarını ve benzerliklerini açıklamaktadır (Yadav ve Lenka, 2023). Dolayısıyla örgütlerin farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip çalışanları işe alma ve elde tutma süreçlerini sistematik ve planlı bir şekilde yürütme düzenini ifade etmektedir (Bassett-Jones, 2005). Farklılığı sadece cinsiyet veya ten rengi olarak kısıtlanmasından dolayı farklılıkların yönetiminde dar bir perspektife neden olmuştur (Gathers, 2003). Geniş bir kapsamda örgütlerdeki tüm çalışanları eşsiz bireyler olarak tanımlayan tüm farklılıklar belirtmek gerekirse; kültür, etnik köken, ırk, cinsiyet, milliyet, yaş, din, engellilik, eğitim, deneyimler, görüşler ve inançlar gibi farklılıklar kurum kültürüne getirdiğimiz ayrımlardan birkaçı olmakla birlikte ancak bu farklılıkları anlayarak, saygı duyarak ve değer vererek örgüte fayda sağlanabilmektedir (Kersten, 2000).

Örgütler farklı kültürleri, gelenekleri ve inançları paylaşan grupları içermektedir. Günümüz örgüt tipleri, bu karmaşık yapıdaki çalışan profilini en etkili şekilde yönetebilme sorumluluğu ile karşı karşıyadır. Bu bakımdan örgütsel politikalarla çalışan grupları arasında var olan kültürel ve geleneksel farklılıkların tanınması adına pratik uygulamalar benimsenmelidir. Bu uygulamalar iş gücünü etkili biçimde yönlendirecek ve örgütsel eşitliği teşvik edecek farklılıkların yönetim politikaları ve uygulamaları ile ön görülmektedir (Nachmias vd., 2022). Başarılı ve verimli bir işin temel anahtarı olarak etkili politikaların ve prosedürlerin benimsenmesi ile gerçekleşeceği düşünülmektedir (Elamin vd., 2024). Nitekim kültürel açıdan çeşitlilik gösteren bir iş ortamının teşvik edilmesinin, çalışanların potansiyellerini daha etkin biçimde kullanmalarına olanak tanıyarak yaratıcılık ve üretkenlik düzeylerini artıracığı varsayılmaktadır (Wrench, 2005). Ayrıca farklılıkları yönetmek, farklılığın potansiyel avantajlarını en üst düzeye çıkarmak, dezavantajlarını ise en aşağı çekmek için verilen mücadele uygulaması anlamına gelmektedir (Yadav ve Lenka, 2023). Kısacası farklılıkların yönetiminin temel konusu, herkesin kendini değerli hissettiği, yeteneklerini tam olarak kullanabildiği ve organizasyonel hedeflerin karşılandığı verimli bir ortam yaratacağı öncüdür (Lorbiecki, 2000). Bulgular, farklılıkların yönetiminin hem çalışma grubu performansı hem de iş memnuniyeti ile güçlü bir şekilde bağlantılı olduğunu göstermektedir (Pitts, 2009). Ancak farklılıkların yönetimi, oldukça güç bir süreç olmakla birlikte birey, grup ve örgüt düzeylerinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilen çift yönlü bir olgu olarak da değerlendir-

dirilmektedir (Milliken ve Martins, 1996).

Farklılıkların yönetim modeli, işe alım ve sosyal yardım süreçleri, farklılıkların değerlendirilmesi ile pragmatik politikalar ve programları kapsayan birbirleriyle ilişkili üç temel bileşenden oluşmaktadır (Pitts, 2009). Günümüzde örgütler, çeşitliliği yönetmek amacıyla proaktif yaklaşımlar benimseyerek temsil edilen bireylerin kapsayıcılığını artırmaya çalışmaktadır (Gilbert vd., 1999). Farklılıkların yönetiminin temel amacı; yönetici pozisyonlarında bulunan bireylerin, çalışanların kişisel etkililiğini ve kişiler arası iletişimini artırması, sosyal ve demografik değişimlere duyarlılık göstermesi, anlaşmazlık durumlarında hızlı ve etkili çözümler geliştirmesi, adil ve hakkaniyete uygun bir çalışma ortamı oluşturmaya ve sonuç olarak satış, gelir ve kârlılığın artırılmasının sağlanmasıdır (Bergen vd., 2002). Farklılıkların yönetimi için örgüt yöneticileri; çeşitliliğin ne anlama geldiğini, farklılıkların yönetiminin temel amacının ne olduğunu, çalışma yaşamında önyargı probleminin var olduğunu ve çeşitlilik yönetimi için başa çıkmada etkili yöntemleri kullanmanın önemini kavramak zorundadır (Gathers, 2003). Çalışanlar için ideal olan yerler sürdürülebilir gelişim ve öğrenme ihtiyacına katkı sağlayarak kariyerlerini üst düzeylere yükseltmeye imkan tanıyan, onlara fırsat ve kaynak yardımı sunan örgütler olmaktadır (Bitmiş, 2014). Bu gibi ortamların yaratılması örgütlere bir takım pozitif katkı sağlamaktadır. Öncelikle etkili farklılıkların yönetimin kurumsal performans üzerinde etkisinin olduğu bilinmektedir (Choi ve Rainey, 2009; Boxenbaum, 2006). Aynı zamanda çeşitlilik yönetimi işgücü piyasasında daha rekabetçi hale gelmek için nitelikli çalışanların işe alınması ve elde tutulması ile daha yüksek verimlilik, yaratıcılık ve grup sinerjisi yaracağı ileri sürülmektedir (Kersten, 2000). Bu doğrultuda farklılıkların yönetimine değer vermek rekabet avantajı kaynağı haline gelebilir ve örgütsel yaşam kalitesini artırabilir (Shen vd., 2009).

5. CAM TAVAN SENDROMU

Bireyler belirli bir yaşam standardına ulaşmak, kişisel beklentilerini gidermek ve hayatlarını devam ettirmek çeşitli sorumluluk gerektiren iş süreçlerinde yer almaktadırlar. Aynı zamanda çalışma hayatında kazanılan tecrübe ve yetkinlik doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşma amacına bürünmektedirler. Arzulanan noktaya ulaşmada birtakım kolaylıklar ile karşılaşılmasının yanında iş yaşamını olumsuz etkileyecek bazı engeller ile de karşı karşıya kalılabilmektedir. İş yaşamında dün olduğu gibi bugünde, bireyleri yetenekleri ve becerileri doğrultusunda bir birey olarak değerlendirmek yerine cinsiyete göre kadın ve erkek ayrımı yapılarak bir sınıflandırma içerisinde kategorize edilebilmektedir. Kadınların iş gücüne katılımının ortaya çıkması ve aktif biçimde çalışma hayatında yer almalarına rağmen, emek gücünü sunmaları ve örgütsel performansları doğrultusunda yükselme sürecinde karşılaştıkları engellerin temelinde toplumsal cinsiyet ayrımcılığı bulunmaktadır. (Güleç, 2015). İnsanları cinsiyet gibi demografik özellikleri bakımından ayıran ve

dünya görüşleri arasındaki farklılıklar bazı insanların kariyer hedeflerinde görünmez veya yapay engellerle (Baumgartner ve Schneider, 2010) karşılaşmasına neden olurken bu engeller cam tavan olarak bilinir ve cam tavanın ana nedenlerinden birisi ise cinsiyet farklılığıdır (Ayrancı, 2012). Sıklıkla hem açık hem de gizli biçimde gelişim gösteren cinsiyet ayrımcılığının yaygın bir örneğidir (Swathi ve Rao, 2021). Aynı zamanda insanların dinsel inanç tarzlarından ve ırksal farklılıklardan kaynaklı gerekçelere de dayandırılmaktadır. Kolade ve Kehinde (2013), cam tavan kavramını, çalışanın cinsiyeti, yaşı, ırkı, etnik kökeni veya cinsel yönelimi nedeniyle üst düzey yönetim pozisyonlarına terfi etmesini engelleyen resmi olmayan fakat gerçek bir bariyer olarak tanımlamaktadır. Aslında cam tavan sendromu, kadınların iş süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engelleri ifade eden bir metafor olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın vd., 2025).

Cam tavan metaforu ilk olarak Hymowitz and Schelhardt (1983) araştırmacılarının incelemelerine dayanmaktadır. Ayrıca bugüne kadar farklı yönleri ele alınmış ve çeşitli incelemelerde bulunulmuş bir kavramdır. Cam tavan sendromunun literatürde bazı araştırmalara dayanarak bu kavramın oluşturulduğu görülmektedir. Yapılan bir araştırmada, pireler 30 cm yüksekliğindeki bir cam fanusun içine yerleştirilmiş ve altındaki metal zemin ısıtıldığında pirelerin kaçmak için zıplamaları gözlemlenmiştir. Pireler başlarını cama çarptıkları için kaçmayı başaramamış ve engelin ne olduğunu bilmediklerinden, bir süre sonra 30 cm'den daha yüksek zıplayamamışlardır. Cam engel kaldırıldığında ise, fiziksel olarak daha yükseğe zıplayabilmelerine rağmen, cam fanusun yüksekliğinde zıpladıkları ve bu sınırlayıcı davranışı da sürdürdükleri gözlemlenmiştir (Güleç, 2015). Başka bir araştırmada, bir grup köpek kafese yerleştirilmiş ve belirli aralıklarla elektrik şoku uygulanmıştır. Başlangıçta direnen köpekler, deneyin ilerleyen aşamalarında şoklara karşı kayıtsız bir tutum sergilemiş ve kafesler açıldığında %65'inin kaçmayı denemeyerek kafeste kaldıkları tespit edilmiştir (Erdirençelebi ve Karakuş, 2018). Bu deneyler, çalışanlara yönelik belirli engellerin yeteneklerini sergilemelerini sınırladığında davranışlarının değiştiğini ve bireylerin söz konusu sınırlayıcı kalıp içerisinde iş hayatlarını sürdürdüğünü göstermektedir. Sürekli uygulanan engeller silsilesi sonucunda çalışanlar, engellere karşı direnç göstermek yerine sessiz kabullenmeyi öğrenmektedir.

Örgütsel hiyerarşi içerisinde kadın yöneticilerin, erkek meslektaşlarına kıyasla daha alt kademelerde yoğunlaştığı ve temsil güçlerinin sınırlı kaldığı görülmektedir (Örücü vd., 2007). İş gücünde kadınların temsiliyeti artmış olsa da kadınların örgütsel hiyerarşide ilerlemesi engellenmeye devam etmektedir (Alhalwachi, 2024). Özellikle yönetim kademesinde daha kısmi görev ve sorumluluk verilmediği, daha az pozisyonunda temsil edildiği görülmektedir (Toprak ve Kırılmaz, 2024). Bu durumun bir uzantısı olarak, kadınların örgütlerde hâlen geleneksel biçimde “kadın” olarak nitelendirilen fonksiyon-

nel alanlara yönlendirildiği anlaşılmaktadır (Akpınar-Sposito, 2013). Ayrıca erkeklerin kendilerini kadınlardan daha iyi yönetici olarak gördüklerinden “yönetici denilen kademeye erkek gelir” zihniyetinin sahip olduğu söylenebilir (Swathi ve Rao, 2021). Söz konusu eğilim, kadınların genel yönetim deneyimi kazanmalarını engelleyen fonksiyonel ayrışmanın sürdüğünü ortaya koymakta ve bunun da birçok işletmede üst düzey liderlik pozisyonlarına ilerleyememelerinde belirleyici bir etken olduğu ifade edilmektedir (Madic-hie, 2009). Bu durum kadınların bir kısım sorumluluk alabilecek pozisyonlara ulaşım sağlamasına rağmen görünmez bir engel hala çoğunun en üst düzey kurumsal seviyelere tırmanmasını engellemektedir (Kaila, 2004).

SONUÇ

Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve rekabet koşullarındaki yoğunlaşma, çağdaş örgütlerin yönetim anlayışlarında köklü dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Bu dönüşüm sürecinde örgütlerin başarısını belirleyen temel unsurun yalnızca fiziksel ve finansal kaynaklar olmadığı; insan kaynağının niteliği, psikolojik gücü ve örgütsel süreçlere katılım düzeyi olduğu giderek daha belirgin hâle gelmiştir (Wood, 1999). Bu çalışma, modern çalışma yaşamında yönetim anlayışının insan odaklı bir perspektife evrildiğini ortaya koyarak, insan kaynakları yönetiminde öne çıkan güncel yaklaşımları bütüncül bir çerçevede ele almayı amaçlamıştır. Çalışma kapsamında incelenen yetenek yönetimi, duygusal zekâ, psikolojik sermaye, farklılıkların yönetimi ve cam tavan sendromu kavramları, örgütsel etkinlik ve örgütsel sürdürülebilirlik açısından birbirini tamamlayan yapılar olarak değerlendirilmiştir.

Örgütler, yaşanan değişim ve gelişmeler içerisinde varlıklarını koruyabilmek ve rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir bir şekilde devam ettirebilmek (Anwar ve Abdullah, 2021) için insan kaynaklarını merkeze alan bütünleşik bir yönetim modelini hayata geçirmek zorundadır. Bu çerçevede yetenek yönetimi yalnızca donanımlı bireylerin iş yaşamına kazandırılması ile sınırlılık göstermeyen; onların gelişimini de destekleyen (Tahir vd., 2024) ve kuruma olan bağlılıklarını artırmayı hedefleyen stratejik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Ayrıca duygusal zekâ, belirsizlik ortamlarında çalışanların örgütsel süreçlerle kolaylıkla başa çıkmalarını sağlayan önemli bir yetkinlik olarak gelişmiştir. Psikolojik sermaye konusu ise çalışanların motivasyonu, direncini ve performansını destekleyen (AlKetbi ve Rice, 2024) ve mücadele etme yetisini kazandıran geliştirilebilir bir kaynak olarak örgütlerde yaygınlık kazanan bir kavramdır. Farklılıkların yönetimi ise çeşitlilik arz eden insan kaynağının etkin biçimde yönlendirilmesi ve yönetilmesini ifade etmektedir. Çeşitlilik gösteren insan kaynağı etkin bir şekilde ele alınması hâlinde bireysel ve örgütsel düzeyde yaratıcılığın ve yenilikçiliğin (Zhang ve Chen, 2024) gelişim göstereceği, ihmal edilmesi durumunda ise çatışma risklerinin artacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırma, adalet, kapsayıcılık ve psikolojik güçlendirme temelli insan odaklı yönetim anlayışının önemini vurgulamak-

tadır. Çalışmada aynı zamanda örgüt yaşamını olumsuz etkileyen cam tavan sendromu incelenmiştir. Cam tavan sendromunun yalnızca cinsiyete dayalı bir olgu olmadığı, yaş, etnik köken ve benzeri demografik değişkenler temelinde de ortaya çıkabildiği ayrıca literatürde kadın çalışanlar açısından daha belirgin bir görünüm sergilediği açıklığa kavuşturulmuştur. Sonuç olarak cam tavan sendromu, modern çalışma yaşamında örgütsel sürdürülebilirlik ve rekabet gücü üzerinde doğrudan etkileri bulunan, göz ardı edilmemesi gereken yapısal bir sorun olarak değerlendirilmektedir.

İncelenen çalışmaların ortak değerlendirmesi, günümüz örgütlerinde başarı ve sürekliliğin tek başına yapısal düzenlemeler ya da maddi kaynaklarla açıklanamayacağını ortaya koymaktadır. Örgütsel çıktılar üzerinde, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesinin yanı sıra, psikolojik açıdan desteklendikleri ve adil bir örgütsel iklim içinde yer aldıkları algısı belirleyici (Mohiuddin vd., 2022) bir rol üstlenmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları uygulamalarının, yalnızca işlevsel gerekliliklere odaklanan bir anlayıştan ziyade, kapsayıcılığı ve gelişimi önceleyen bir bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir (Alqudah vd., 2022). Dolayısıyla literatür bütüncül biçimde değerlendirildiğinde, çağdaş örgütlerin sürdürülebilir başarı ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin, insan unsurunu merkeze alan çok boyutlu yönetim yaklaşımlarını benimsemelerine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma yaşamında ortaya çıkan yapısal sınırlılıkların azaltılması, örgütsel süreçlerin daha adil ve kapsayıcı biçimde yapılandırılması ve çalışanların bireysel potansiyellerini ortaya koyabilecekleri bir iklimin oluşturulması, örgütsel performans ve süreklilik açısından belirleyici görünmektedir.

KAYNAKÇA

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117.
- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the glass ceiling syndrome: The case study comparison between french and turkish women executives, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 488-497.
- Alhalwachi, L. (2024). Examining the perspectives of bahraini women administrators on cracking glass ceiling syndrome hindering women's advancement to senior management positions. In *Business Development via AI and Digitalization*, 2, 757-771.
- AlKetbi, A., & Rice, J. (2024). The impact of green human resource management practices on employees, clients, and organizational performance: A literature review. *Administrative Sciences*, 14(4), 78.
- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., Corvello, V., & Kumar, S. (2023). Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100403.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5, 35-47.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance, *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Aydın, D., Karakoyun, Ö., & Ayhan, E. (2025). The role of the glass ceiling syndrome in female healthcare workers and its association with telogen effluvium. *Journal of Cosmetic Dermatology*, 24(10), e70447.
- Ayrancı, E. (2012). Considering glass ceiling in Turkey: Ideas of executives in education sector regarding women in the workplace, *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), 126-151.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, *Creativity and Innovation, Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Baumgartner, M. S., & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling, *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.

- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2016). Psikolojik sermayenin çalışanların yenilikçi davranışlarına ve performanslarına etkileri: Savunma sektöründe bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 57-93.
- Beheshtifar, M., Nasab, H. Y., & Moghadam, M. N. (2012). Effective talent management: A vital strategy to organizational success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 227-234.
- Bergen, C. W. V., Soper, B., & Foster, T. (2002). Unintended Negative effects of diversity management, *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies, *European Journal of International Management* 5(5), 524-539.
- Bitmiş, M. G. (2014). *Öncülleri ve sonuçları ile psikolojik sermaye: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation the making of danish diversity management, *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939-948.
- Brooks, K., & Nafukho, M. (2006). Human Resource development, social capital, emotional intelligence, *Journal of European Industrial Training*, 30(2), 117-128.
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing, *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Cartwright, S., & Pappas, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace, *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 149-171.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance, *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.
- Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in Dealing with change decision management, *Management Decision*, 44(5), 644-657.
- Clarke, N. (2006). Emotional intelligence training: A case of caveat emptor, *Human Resource Development Review*, 5(4), 422-441.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Dhanabhakym, M., & Kokilambal, K. (2014). A Study on existing talent management practice and its benefits across industries, *International Journal of Research in Business Management*, 2(7), 23-36.
- Dóci, E., Spruyt, B., De Moortel, D., Vanroelen, C., & Hofmans, J. (2023). In search of the social in psychological capital: Integrating psychological capital into a broader capital framework. *Review of General Psychology*, 27(3), 336-350.

- Elamin, A. M., Aldabbas, H., & Ahmed, A. Z. E. (2024). The impact of diversity management on innovative work behavior: The mediating role of employee engagement in an emerging economy. *Frontiers in Sociology*, 9, 1441109.
- Erdirençelebi, M., & Karakuş, G. (2018). Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research)*, 10(3), 95–119.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168.
- Gabel, R. S., Dolan, S. L., & Cerdin, J. L. (2005). Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*, 10(5), 375–395.
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402.
- Gathers, D. (2003). Diversity management: An imperative for healthcare organizations. *Hospital Topics*, 81(3), 14–20.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, 61–76.
- Groves, K. S. (2011). Talent management best practices: How exemplary health care organizations create value in a down economy. *Health Care Management Review*, 36(3), 227–240.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.
- Güleç, M. (2015). *Kadın çalışanlarda cam tavan sendromunun örgütsel vatandaşlığa etkileri: Kuşadası 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 4(1), 62–79.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195–214.
- Jumady, E., & Lilla, L. (2021). Antecedent and consequence: The human resources management factors on civil servant performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 104–116.
- Kaila, H. L. (2004). Indian women managers: Their stresses, health and coping behaviour—A survey in Mumbai. *Journal of Health Management*, 6(2), 147–161.
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic litera-

- ture review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.
- Kavyashree, M. B., Kulenur, S., Nagesh, P., & Nanjundeshwaraswamy, T. S. (2023). Relationship between human resource management practices and employee engagement. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(1), 1331–1331.
- Kersten, A. (2000). Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235–248.
- Kolachina, S., Sumanth, S., Godavarthi, V. R. C., Rayapudi, P. K., Rajest, S. S., & Jalil, N. A. (2024). The role of talent management to accomplish its principal purpose in human resource management. In *Data-driven intelligent business sustainability* (274–292). IGI Global Scientific Publishing.
- Kolade, O. J., & Kehinde, O. (2013). Glass ceiling and women career advancement: Evidence from Nigerian construction industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 77–97.
- Kunnanatt, J. T. (2004). Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 489–495.
- Li, R., Che Hassan, N., & Saharuddin, N. (2023). Psychological capital related to academic outcomes among university students: A systematic literature review. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 3739–3763.
- Liu, Y., Ma, S., & Chen, Y. (2024). The impacts of learning motivation, emotional engagement and psychological capital on academic performance in a blended learning university course. *Frontiers in Psychology*, 15, 1357936.
- Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11(Special Issue), 17–31.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Management Department Faculty Publications*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.
- Madichie, N. O. (2009). Breaking the glass ceiling in Nigeria: A review of women's entrepreneurship. *Journal of African Business*, 10(1), 51–66.

- Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving human resource management sustainability in universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 928.
- Nachmias, S., Mitsakis, F., Aravopoulou, E., Rees, C. J., & Kouki, A. (2022). Line managers' perceptions of diversity management: Insights from a social exchange theory perspective. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 294–318.
- Nishii, L. H., & Özbilgin, M. F. (2007). Global diversity management: Towards a conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883–1894.
- Oladapo, V. (2014). Talent management vulnerability in global healthcare value chains: A general systems theory perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 173–189.
- Opengart, R. (2005). Emotional intelligence and emotion work: Examining constructs from an interdisciplinary framework. *Human Resource Development Review*, 4(1), 49–62.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117–135.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328–338.
- Quílez-Robres, A., Usán, P., Lozano-Blasco, R., & Salavera, C. (2023). Emotional intelligence and academic performance: A systematic review and meta-analysis. *Thinking Skills and Creativity*, 49, 101355.
- Rachmad, Y. E. (2024). *Evolution of human resource management: Competence and certification as the key to success*. Green Pustaka Indonesia
- Sabour, S., Liu, S., Zhang, Z., Liu, J., Zhou, J., Sunaryo, A., ... & Huang, M. (2024, August). Emobench: Evaluating the emotional intelligence of large language models. In *Proceedings of the 62nd Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics (Volume 1: Long Papers)* (pp. 5986–6004).
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *SAGE Journal*, 9(3), 185–211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., & Caruso, D. (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press.
- Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 57–69.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptu-

- al framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251.
- Swathi, R., & Rao, R. V. (2021). Glass ceiling syndrome: An everlasting turmoil about women's career progression to higher echelons in IT industry. *Anveshana's International Journal of Research in Regional Studies, Law, Social Sciences, Journalism and Management Practices*, 6(4), 1–7.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organizational development strategy in a field study*. Benedictine University.
- Tahir, A. H., Umer, M., Nauman, S., Abbass, K., & Song, H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management: A comprehensive review of environmental performance. *Journal of Environmental Management*, 370, 122495.
- TDK. (202). Güncel Türkçe Sözlük. Erişim: 15 Eylül 2025, <https://sozluk.gov.tr>
- Toprak, B., & Kırılmaz, H. (2024). The mediating role of job stress in the effect of glass ceiling syndrome on turnover intention on nurses. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 2462–2477.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4–24.
- Weinberger, L. A. (2009). Emotional intelligence, leadership style, and perceived leadership effectiveness. *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), 747–772.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367–413.
- Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Institute of Race Relations*, 46(3), 73–84.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2023). Uncovering the intellectual structure of diversity management research: A bibliometric analysis (1990–2019). *Personnel Review*, 52(3), 856–881.
- Yıldız, D., & Örüçü, E. (2016). Sağlık sektörü çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 269–285.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371–399.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498.



CEO MAKYAVELİZM ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

“ ”

Burak ÖZDEMİR¹

¹ Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, Orcid: 0000-0002-2710-4112

Giriş

CEO'lar uzun bir müddettir kişilik özelliklerinin üç karanlık yönü olan narsisizm, psikopati ve Makyavelizm eğilimleri nedeniyle eleştirilmektedir. Çok sayıda çalışma karanlık üçlü özelliklerin karlılığı ve üretkenliği sayısız şekilde tehlikeye attığını vurgulamaktadır. Buna rağmen, neden bu tipteki kişilik özellikleri işletme yönetiminde kendine yer bulmaktadır? Ya da neden firma yönetim kurullarından toplumun genel nüfusuna oranla, neredeyse üç kat daha fazla bu kişilik tipinde insanlar yer almaktadır? Bu sorular araştırmacıları şuna yönlendirmektedir; belki de karanlık kişilik özelliklerinin henüz keşfedilmemiş iş avantajları vardır (Bahr, 2022). Karanlık üçlü boyutlarından biri olan makyavelizmin, CEO Makyavelizm biçimindeki karmaşık doğası gün geçtikçe araştırmalarda daha fazla kendine yer bulmaya başlamıştır. Bununla beraber, bu olgu üzerine gerçekleştirilen çalışma sayısı yabancı yazında oldukça sınırlıdır. Bu durum sadece yabancı yazın için değil yerli yazın için de söz konusudur. Öyle ki, taranan yazın doğrultusunda CEO Makyavelizm olgusunun yerli yazında hiçbir çalışmaya konu olmadığı görülmektedir.

Mevcut araştırma, yazında yer alan CEO Makyavelizm temalı çalışmaların değerlendirmesini sunmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın ilk bölümünde CEO makyavelizminin tanımlaması üzerinde durulmuştur. Ardından, taranan yazın doğrultusunda CEO Makyavelizm temalı çalışmalar incelenmiş ve buradan hareketle oluşturulan bütüncül çerçeve şekil üzerinde gösterilmiştir. CEO Makyavelizm çalışmalarında kullanılan temel teoriler tespit edilmiş ve bunun üzerine gelecekte yapılabilecek CEO makyavelizm temalı çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur. Mevcut çalışma CEO makyavelizmini, makyavelizm kişilik özelliğinin ötesinde bir olgu olarak yerli yazına tanııtma amacıyla tasarlanmış ve bu açıdan önem arz etmektedir.

CEO Makyavelizm

16. yüzyılın ünlü İtalyan filozofu, diplomatı ve yazarı Niccolo Machiavelli, tarihin en kutuplaştırıcı figürlerinden biri olmaya devam etmektedir. Onun çığır açan eseri “Prens”, iktidar ve yönetime yönelik pragmatik, hatta acımasız yaklaşımı nedeniyle hem övgü hem de eleştiri almaktadır. Bu eserde, günümüzde kişilerarası ve toplumsal bağlamlarda manipülatif ve çıkarıcı stratejilerle eşanlamlı hale gelen “makyavelizm” kavramının tohumları atılmıştır. Yüzyıllar boyunca, bu kavram siyasi kökenlerini aşarak, alaycılık, manipülasyon ve duygusal mesafe ile karakterize edilen bir kişilik özelliğini somutlaştıran psikolojik bir olgu haline gelmiştir. Machiavelli’nin kendisi, adının ahlaki esneklik ve kurnazlığın kısaltması haline gelmesini muhtemelen hiç istememişti, ancak mirası, özellikle psikoloji alanında akademik araştırmalar için verimli bir zemin oluşturmaktadır (Pelz, 2025).

Makyavelizm, psikologlar tarafından uzun süredir incelenmekte olup, ilk olarak Christie ve Geis (1970) tarafından, bireylerin başkalarını manipüle ede-

rek kişisel hedeflerine ulaşma eğilimi olarak tanımlanmıştır. Makyavelizm, bir bireyin ikiyüzlü bir kişilerarası iletişim tarzına sahip olmasını ifade etmektedir. Genellikle ahlaki olana karşı alaycı bir kayıtsızlık, başkalarını manipüle etmekten veya aldatmaktan zevk alma ve kendi çıkarlarına ve kişisel kazançlarına odaklanma ile karakterize edilmektedir (Borgholthaus, White ve Harms, 2023). Makyavelizm, hesaplı, pragmatik, alaycı düşünme, stratejik uzun vadeli planlama, manipülasyon ve kişisel çıkar odaklılık ile karakterize edilen bir kişilik özelliğidir (Jones ve Paulhus, 2009).

Karanlık üçlü içinde, narsisizm ve psikopati daha çok kısa vadeli davranışlarla bağdaştırılırken, makyavelizm stratejik ve esnek etkileşim davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir. Makyavelist kişiler uzun vadeli ilişkilerde, kendilerine fayda sağlamayacağı veya itibarlarının zarar göreceği durumlarda sert manipülatif taktikler kullanmaktan kaçınmaktadır. Genellikle kısa vadeli kazanç için başkalarını sürekli olarak sömüren ve şiddetle sevilen kötü niyetli bireyler olarak algılanmak istemezler. Aksine yüksek performanslı, etkili, ikna edici ve kendine güvenen bireyler olarak bilinirler (Recendes vd., 2022).

Karanlık üçlü özelliklerinin “karanlık” seviyeleri farklıdır; örneğin, bir süreklilik üzerinde psikopati en karanlık uçta, narsisizm en aydınlık uçta yer alırken, makyavelizm ise kendine ortada bir yer bulmaktadır (Rauthmann & Kolar, 2012). Bazı araştırmacılar makyavelizmin psikopatiden niteliksel olarak pek farklı olmayabileceğini ancak psikopati düzeyi yüksek bireylerin makyavelistlere göre daha fırsatçı ve daha az esnek olduklarını belirtmiştir (Maftei, Holman ve Elenescu, 2022). Buna karşın, makyavelizmin ve psikopatinin, farklı teorik kavramsallaştırmalara sahip, yaygın olarak incelenen iki zıt kişilik özelliği olduğunu belirtmek önemlidir. Makyavelizm stratejik kurnazlık, sinizm ve pragmatik ahlak ile kavramsallaştırılırken, subklinik psikopati dürtüsel antisosyal eğilimler, sorumsuzluk, heyecan arayışı, duyarsızlık ve kural ihlalleri ile kavramsallaştırılmaktadır. Makyavelizm gibi subklinik psikopati de düşmanca davranışlarla karakterize edilmektedir, ancak subklinik psikopati düzeyi yüksek olan kişilerin düşmanca davranmalarının nedeni, heyecan arayışında olmaları ve pervasız davranmaları, nadiren empati ve pişmanlık, suçluluk ve utanç gibi ahlaki/bilinçli duyguları deneyimlemeleridir. İki kişilik özelliği arasındaki en anlamlı fark, makyavelizmin dürtüsel davranıştan ziyade stratejik davranışla karakterize olması, subklinik psikopatinin ise planlı davranıştan ziyade heyecan arayışı ve pervasız davranışla karakterize olmasıdır (Grosz vd., 2020).

Makyavelizmi diğer bir yakın ilişkili kişilik özelliği olan narsisizmden ayırmak da önem arz etmektedir. Her ikisi de yüksek derecede bencil bir özellik olması bakımından örtüşmektedir ancak motivasyon ve sonuçlar açısından farklılıklar içermektedir. Makyavelistler araçsal kazançla motive olurken, narsisistler ego güçlendirmesiyle motive olmaktadır ve bu da belirgin şekilde farklı davranışlara yol açmaktadır. Narsisistler, dikkat ve hayranlık arayışı gibi

ego geliştirici ve güçlendirici davranışlarda bulunmaktadır. Buna karşın, mak-yavelist kimseler son derece gerçekçi bir bakış açısına sahiptirler ve sosyal stratejileri esnek bir şekilde kullanarak sosyal etkileşimleri kontrol etmeye çalışırken olumlu bir itibarı korumak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadır (Jones ve Paulhus, 2009; Recendes vd., 2022).

CEO'lar bağlamında makyavelizmin ampirik incelemesi şu ana kadar çok sınırlı kalmıştır. (Borgholthaus, White ve Harms, 2023). Makyavelizm düzeyi yüksek liderlerin statüye karşı güçlü bir istek duydukları (Wisse ve Sleenbos, 2016) ve bu nedenle kişisel çıkarları için başkalarını manipüle etme eğilimlerinin daha yüksek olduğu (Kessler vd., 2010), empati yoksunu oldukları, başkalarına güvenmedikleri ve temel kişilerarası becerilerden yoksun oldukları ortaya çıkmıştır (Austin ve ark., 2007). Makyavelizmin daha çok karanlık taraflarına odaklanılsa da, bazı özelliklerinin olumlu yönleri olabileceği de görülmektedir. Örneğin, makyavelist özelliklerinden dolayı, makyavelizm düzeyi yüksek liderler daha güçlü liderlik motivasyonuna ve ekiplerinin çıkarlarını koruma eğilimine sahip olma eğilimindedir; bu da onları gruplarda daha etkili ve çekici hale getirebilmektedir. Buna göre, makyavelist kişiliğin bu özellikleri CEO'ların daha iyi performans göstermesine ve dolayısıyla şirket performansına doğrudan olumlu bir etki yapmasına yol açabilmektedir (Song vd., 2025).

CEO Makyavelizm Üzerine Yürütülmüş Çalışmalar Bağlamında Bir Değerlendirme

Scopus veri tabanı, akademik araştırma dünyasının daha talepkar hale gelmesiyle birlikte, çeşitli araştırma alanlarından elde edilen araştırma çıktılarına kapsamlı bir genel bakış sağlamak amacıyla Elsevier tarafından oluşturulmuştur. Scopus veri tabanında yer alan dergiler her yıl yüksek kalite standartları açısından gözden geçirilmektedir (Low ve Siegel, 2020). Bununla beraber, Scopus birçok bibliyometrik araştırma için veri sağlayan dünyanın en önemli veri tabanlarından biridir (Baas vd., 2019). CEO makyavelizmine ilişkin makalelerinin tespiti için bu çalışmada Scopus veri tabanından yararlanılmıştır.

Scopus veri tabanında “CEO machiavellianism” anahtar kelimesi ile sadece “makale başlığı, özet ve anahtar kelimeler” seçilerek gerçekleştirilen arama sonucunda sadece 2 adet makaleye ulaşılmıştır. Bunun üzerine “CEO machiavellianism” anahtar kelimesi tırnak içine alınmadan bir arama gerçekleştirilmiş ve bu doğrultuda karanlık kişilik ya da karanlık üçlü terimlerini içeren ancak içerisinde CEO makyavelizm anahtar kelimesini de barındıran toplam 15 makaleye ulaşılmıştır. Bu süreçte başka hiçbir sınırlılık konmamıştır (çalışma alanı, yıl, dergi adı, ülke ve benzeri). Makalelerden 14 tanesi araştırma makalesi ve 1 tanesi ise derleme makale şeklindedir.

Çalışmanın bu bölümünde Scopus aramasında listelenen 15 adet makale üzerinden değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu çerçevede, önce çalışmalar yorumlanmakta ardından CEO makyavelizm ile ilişkisi bulunan değiş-

kenler bütüncül bir çerçeve sunularak gösterilmektedir. Diğer yandan, CEO makyavelizm olgusunu temel alan çalışmalarda teorik çerçevelerle ilgili bilgi verilmektedir. İlk inceleme Lewin ve Stephens'in (1994) "CEO attributes as determinants of organization design: an integrated model" başlıklı çalışması ile gerçekleşmektedir. İlgili çalışma, aynı zamanda yapılan arama neticesindeki CEO Makyavelizm temelinde gerçekleştirilen ilk çalışma olarak nitelendirilebilir.

Lewin ve Stephens (1994) çalışmalarında mikro düzeydeki bireysel özelliklerin makro düzeydeki örgütsel özelliklerin seçimleri açıklayabileceğini savunmaktadır. Özellikle, CEO ve genel müdürlerin sosyal-psikolojik tutumlarının, örgütsel tasarım ve stratejide kritik bir koşul olduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre, gerçek örgütsel tasarımlar durumsallık teorisinin önerilerinden saptığında, üst düzey yöneticilerin bireysel özellikleri sektör içi farklılıkları açıklayabilmektedir. Bu özellikler arasında ise başarı ihtiyacı, makyavelizm, kontrol odağı, eşitlikçilik, insanlara güven, belirsizliğe tolerans, risk eğilimi ve ahlaki muhakeme düzeyi yer almaktadır. Çalışmada ulaşılan sonuç, bir CEO'nun başkalarını kontrol etme eğiliminin aşırı derecede yüksek olduğunu (yüksek Makyavelizm) yansıtan aşırı belirlenmiş (bürokratik, yüksek idari yoğunluklu) bir örgütte, beklenmedik durumlara uyum sağlayamayacağını ve işlevsiz organizasyon performansı oluşacağını göstermektedir.

Song ve arkadaşları (2025) üst kademe teorisi çerçevesinde CEO makyavelizminin yeni girişim performansı ile arasındaki karışık etkileşimleri incelemiştir. Üç yıl içinde kurulmuş 1.550 işletmeden oluşan bir örneklem üzerinde üç aşamalı gerçekleşen anket sonucunda tam yanıt veren 216 şirketten (216 CEO, 733 başkan yardımcısı) oluşan bir örneklem ile araştırma verisi elde edilmiştir. Araştırma verisi üzerinde gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları, CEO makyavelizminin üst yönetim ekibinin örgütsel bağlanma düzeylerini negatif, yeni girişim performansını pozitif etkilediğini; üst yönetim ekibinin örgütsel bağlanma düzeylerinin yeni girişim performansını pozitif etkilediğini ve üst yönetim ekibinin örgütsel bağlanma düzeyinin CEO makyavelizmi ile yeni girişim performansı arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğunu göstermiştir. Bununla beraber, girişimsel yönelim güçlü olduğunda CEO makyavelizm ile üst yönetim ekibinin örgütsel bağlanma düzeyi arasındaki negatif ilişki zayıflamaktadır. Son olarak, girişimsel yönelimin güçlendiği durumda üst yönetim ekibinin CEO makyavelizmi ile yeni girişim performansı arasındaki negatif dolaylı etkisi de zayıflamıştır.

Shirokova ve diğerleri (2022) Rusya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) karar verme süreçlerinde CEO kişiliğinin sözde karanlık tarafının rolünü inceleyerek bireysel düzeydeki öncüllerin anlaşılmasını genişletmeyi amaçlamaktadır. Yazarlar, bu ilişkileri anlamak için üst kademe teorisi ve özellik aktivasyon teorisinden yararlanmışlardır. Buna göre, CEO'nun kullandığı davranış mantığı üzerindeki CEO Makyavelizm etkisi şirketin yaşadığı algılanan

belirsizlik düzeyi ile dengelenmektedir. Çalışmada makyavelizmin, kurnazlık, aldatma, manipülasyon, otoriterlik ve iktidar peşinde fırsatçılıkla ilişkilendirildiği belirtilmektedir. Makyavelist bireyler, başarıya yönelik güçlü bir istek ve sonuç odaklılık sergilerler ve stratejik planlama konusunda yetenekli olma eğilimindedirler. Belirsiz bir geleceğin öngörülebilir yönlerine odaklanırlar ve olasılıkları önlemeye çalışırken hedef odaklı eylemleri tercih ederler. Bu doğrultuda, makyavelist CEO'ların daha çok araştırma teorik çerçevesinde önerilenin aksine nedensel mantığa dayalı davranışlardan ziyade etkileşimci davranışlara (uygun maliyetli kayıp, esneklik ve ön taahhütler) yöneldiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Nooshabadi, Mockaitis ve Chugh (2025) CEO makyavelizminin şirketlerin uluslararası stratejik seçimlerini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Buna göre, karanlık üçlü kişilik özelliğindeki CEO'ların uluslararasılaşma sürecini hızlandırarak şirketlere fayda sağlayabileceği belirtilmektedir. Özellikle, CEO makyavelizmi ile küresel doğan işletmeler arasında pozitif bir korelasyon olacağı öne sürülmüştür. Yine, makyavelist CEO'lara sahip şirketlerin, geleneksel, aşamalı uluslararasılaşma yaklaşımından (Uppsala modeli) saparak, sezme, yakalama ve dönüştürme faaliyetlerini (dinamik kabiliyetler) bir araya getirip erken ve hızlı bir uluslararasılaşma (doğuştan küresel) sürecini takip etme eğiliminde olduğu ifade edilmiştir. Bu doğrultuda, CEO makyavelizmi ile küresel doğan işletmeler arasındaki ilişkide dinamik kabiliyetler aracılı rolü olabileceği vurgulanmıştır.

Afshar Jahanshahi ve Kalaycioglu (2025) üst kademe teorisine göre, CEO kişiliğinin şirketin iç iklimini ve dış stratejik yönelimlerini şekillendirmede çok önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Buradan hareketle 3 dalga halinde 122 CEO ve 244 üst düzey yöneticiden elde ettikleri veri üzerinde gerçekleştirilen analizlerde CEO Makyavelizminin şirket için etik iklim ile negatif ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla beraber çalışmada, CEO makyavelizminin işletme sürdürülebilirlik yönelimi ile arasında negatif ilişki olduğu öne sürülmüş ancak öne sürülen ilişkiye yönelik hipotez doğrulanmamıştır.

Shirokova ve arkadaşları (2023) çalışmalarında, Rusya 'da gerçekleştirilen geniş çaplı bir veri toplama projesinin sonuçlarını kullanarak, Ağustos ve Kasım 2019 tarihleri arasında ulaşılan 372 Rus KOBİ'den oluşan örneklemelerinde gelişmekte olan bir pazar bağlamında stratejik girişimcilik davranışları ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansı arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, stratejik girişimcilik davranışları ile KOBİ performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Gelişmekte olan pazarlardaki KOBİ'ler belirsiz ortamlara uyum sağlayabilen odaklanmış liderlere ihtiyaç duymaktadır. Makyavelistler bu ortamlarda başarılı olabilmekte ve kendi servetleri için inovasyon yaratmaya ilgi duyarak, stratejik girişimcilik davranışları gösterip firma performans artışında rol oynayabilmektedir. Mak-

yavelistlerin gelecekteki faydaları doğru bir şekilde tahmin etme kapasitele-ri, tehlikeli ve belirsiz ortamlarda başarılı olmalarını ve stratejik girişimcilik davranışları ile şirket performansı üzerinde maksimum etki yaratmayı sağla-yacak planlar geliştirmelerini sağlayabilmektedir. Bununla beraber, makyave-list özelliklere sahip KOBİ CEO'ları, dinamik ve gelişmekte olan ortamlarda şirketlerinin yenilikçi ve proaktif davranışlarının şirket performansı üzerin-deki etkisini de güçlendirebilmektedir. Çalışma sonuçları da bu argümanlarla uyumlu biçimde CEO Makyavelizminin stratejik girişimcilik davranışları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Recendes ve arkadaşları (2025) S&P 500 şirketlerinden elde edilen veri ile gerçekleştirdikleri çalışmada makyavelist CEO'ların maaş müzakereleri baş-latma konusunda daha motive olabileceklerini ve maaş belirleme sürecinde sosyal etki taktiklerini daha etkili bir şekilde kullanabileceklerini belirtmiştir. CEO'lar böylece kendi maaş sonuçlarıyla da olumlu bir ilişki kurabilecekler-dir. Özellikle, ilk olarak makyavelist CEO'ların, CEO'nun toplam ücret ve kı-dem tazminatı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dahası, üst yönetim ekibi üyelerine daha fazla ücret ödemek de CEO'ların çıkarları-na uygundur. Çünkü üst yönetim ekibinin sadakatini ve işbirliğini artırmaya yardımcı olmaktadır. İşe alımları kolaylaştırmakta ve çalışanları elde tutma-yı sağlamaktadır. CEO-üst yönetim ekibi ücret farkının daralması CEO'nun ücret artışına ivme kazandırmaktadır. Dolayısıyla, CEO makyavelizminin üst yönetim ekibi ücretleri ile de pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır.

Borgholthaus, White ve Harms (2023) çalışmasında CEO'ların karanlık yönlerine ilişkin sistematik bir literatür taraması yürütmüş ve eleştirel değer-lendirmelerde bulunmuştur. Çalışmada doğrudan CEO Makyavelizm olgu-su ele alınmamış CEO'nun karanlık yönünü temsil eden boyutlar üzerinden ilerlenmiştir. Mevcut çalışma ile yakın şekilde yazarlar araştırma soruları oluşturmuş ve bunlara yanıtlar aramıştır. Yazarlar, CEO'ların karanlık kişilik özelliklerine ilişkin yürütülmüş olan çalışmaları incelemiş, bu alanda çalışan araştırmacılar, dergiler, okullar ve benzeri entelektüel yapıları araştırmış, gele-cek araştırmalar için başlıklar ve metodolojilerin neler olabileceği üzerine tar-tışma gerçekleştirmiştir. Temelde bu üç soruya yanıt vermeye çalışan yazarlar CEO makyavelizm açısından yaptıkları değerlendirmede CEO makyavelizmi ile yönetim kurulu arasındaki ikili ilişkilerin daha çok çalışılması gerektiğini vurgulamıştır. Özellikle, makyavelist CEO'ların yönetim kurullarını kendi he-defledikleri yöneticilik/ajantik eylemlere yönlendirmede hangi koşulları etkin kıldıklarının araştırılmasını önermişlerdir.

Nooshabadi, Mockaitis ve Chugh (2024) CEO'ların karanlık üçlü kişilik özellikleri (narsisizm, psikopati ve makyavelizm) ile örgütsel çift yönlülük ve şirketlerin uluslararasılaşma davranışları arasındaki ilişkileri ampirik ola-rak incelemiştir. Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren 405 şirketin oluşturduğu örneklem üzerinde yapılan incelemelerde

karanlık üçlü kişilik özellikleri bir bütün olarak ele alınmış ve karanlık üçlü CEO özelliklerin örgütsel çift yönlülük ve şirketin uluslararasılaşma derecesi ile pozitif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel çift yönlülüğün karanlık üçlü CEO özellikleri ile uluslararasılaşma derecesi arasında aracı role sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizleri incelendiğinde, CEO makyavelizminin örgütsel çift yönlülük boyutları olan sezme ve yakalamanın yanı sıra uluslararasılaşma derecesi ile de zayıf bir pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

Haar ve de Jong (2023) Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren 840 şirket ile gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel performans ile algılanan satış sıçraması arasındaki ilişkileri incelemiş, bu ilişkiler üzerinde yönetsel sermayenin aracı, rekabetçi çekişmenin (rekabet yoğunluğu) düzenleyici rolünü araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; karanlık üçlü özellikteki CEO'lar ile algılanan satış sıçraması arasında pozitif, örgütsel performans ile negatif ve yönetsel sermaye ile negatif ilişkiler vardır. Rekabetçi çekişme açısından bakıldığında karanlık üçlü özellikteki CEO'lar ile yönetsel sermaye ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler üzerinde rekabetçi çekişmenin daha güçlü faydalı etkiler ve daha zayıf zararlı etkiler doğurduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, karanlık üçlü özellikteki CEO'lar ile algılanan satış sıçraması arasındaki ilişkide yönetsel sermayenin aracı bir rolü bulunmakta ve bu dolaylı etki rekabetçi çekişme devreye girdiğinde zayıflamakta, rekabetçi çekişme tarafından düzenlenmektedir.

Recendes ve arkadaşları (2022) S&P 500 CEO'larından oluşan bir örneklemi kullanarak firma maliyetleri üzerinde CEO makyavelizminin etkilerini araştırmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular CEO makyavelizminin borç finansman maliyetleri, üretim maliyetleri ve satın alma primi ile negatif ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Satın alma primi bir şirket satın alınırken piyasa değerinin üzerinde ödenen ek tutarı ifade etmektedir ve makyavelist CEO'lara sahip şirketlerin satın alımları için önemli ölçüde daha az prim ödeyecekleri görülmektedir. Bununla beraber, makyavelist CEO'ların sosyal etkileri ve manipülasyon becerilerini etkili bir şekilde kullanarak şirketlerinin maliyet yapılarını düşürebilecekleri anlaşılmıştır.

Chandler ve diğerleri (2020) CEO makyavelizminin aile şirketlerinin ittifak davranışlarında kendini gösterdiğini ifade etmektedir. Yazarlar bu olguyu araştırmak için S&P 500'de yer alan firmalardan faydalanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular, CEO makyavelizm ile stratejik ittifak katılımı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ancak CEO Makyavelizm ile stratejik ittifakların sürdürülebilirliği arasında ise negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Diğer yandan, CEO'ların makyavelist davranışlarının stratejik ittifaklara katılımı ve stratejik ittifakların sürdürülebilirliği üzerindeki etkisinin aile şirketlerinde faaliyet göstermekten etkilendiği tespit edilmiştir. Şöyle ki, aile sahipliği CEO makyavelizm ile stratejik ittifak katılımı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendi-

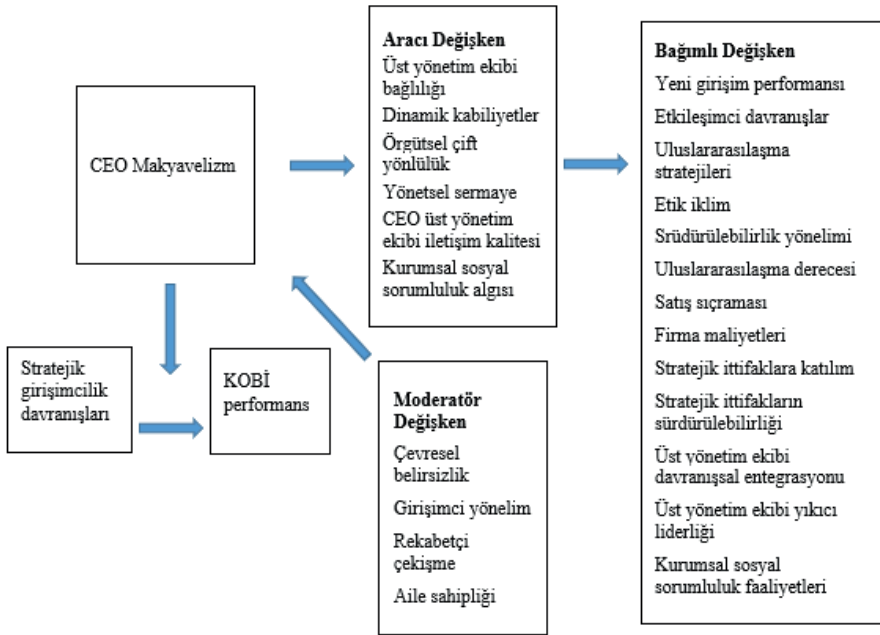
rirken, CEO Makyavelizm ile stratejik ittifakların sürdürülebilirliği arasındaki negatif ilişkiyi zayıflatmaktadır.

Palmer, Holmes Jr. ve Perrewe'ye (2020) göre akademisyenler CEO'ların karanlık kişiliklerinin nasıl ve neden önemli olduğunu açıklayan süreçlerin "kara kutusunu" tam olarak aydınlatamamışlardır. Aydınlatılması gereken noktalardan biri de CEO'ların karanlık kişiliklerinin "nasıl" ve "neden" şirketin farklı kademelerindeki çalışanları ve sonuçları etkilediğidir. CEO'ların kişiliklerinin diğer üst yönetim ekibi (TMT) üyeleriyle ilişkilerini nasıl şekillendirdiğini ve bu ilişkilerin organizasyondaki diğer çalışanları nasıl etkilediği önemli bir sorunsaldır. Yazarlar bu doğrultuda belirli önermeler ileri sürmüştür. Buna göre, CEO makyavelizm CEO-üst yönetim ekibi iletişim kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum da üst yönetim ekibinde yıkıcı liderlik davranışları sergilenmesini pozitif, üst yönetim ekibi davranışsal entegrasyonunu (bilgi paylaşımı, ortak kararlar alma, karşılıklı işbirliği ve kolektif davranış gibi) ise negatif olarak şekillendirmektedir. Yani, CEO-üst yönetim ekibi iletişim kalitesinin aracı role sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan, üst yönetim ekibi davranışsal entegrasyonu astların misilleme eylemleri ve üretkenlik karşıtı davranışlarını negatif yönde etkilerken, üst yönetim ekibi yıkıcı liderliğini ise pozitif etkilemektedir. Tüm bunların sonucunda firma performansının olumsuz yönde sonuçlanacağı öne sürülmüştür.

Myung, Choi ve Kim (2017) Kore'de 12 farklı endüstride faaliyet gösteren 165 firmadan elde ettikleri veri üzerinde CEO negatif kişilik özelliklerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve ücretlendirme sistemi olan etkileşimlerini araştırmıştır. Araştırmada gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda makyavelizm ve psikopati tek bir boyut olarak beraber ele alınırken narsisizm ayrı bir boyut şeklinde değerlendirilmiştir. Makyavelizm-psikopati boyutunun kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin müşteri, işletme ve çevre boyutlarıyla arasında negatif ilişkiler bulunmaktadır. Yine, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ister görev odaklı olsun ister uzun vadeli bir öncelik makyavelizm-psikopati boyutu ile arasında negatif bir ilişki barındırmaktadır. Aracı etki bağlamında değerlendirildiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk algısının görev odaklılık ve uzun vadeli öncelik boyutlarının makyavelizm-psikopati ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin alt boyutları olan müşteri, işletme ve çevre arasındaki ilişkilerde aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Fetscherin (2015) çalışmasında, CEO'ların şirketler üzerindeki etkilerine ilişkin mevcut akademik literatürün incelenmesine ve bu literatürdeki bulguların kavramsal olarak sentezlenmesine odaklanmıştır. CEO kişiliği, imajı, itibarı, görev süresi, CEO gücü, CEO fiziksel görünümü, CEO ikiliği ve tazminat gibi unsurlara ilişkin önceki araştırmalar ile tanınmış CEO örneklerinden yararlanarak, CEO markalaşmasını açıklayan dört P'den (performans, kişilik, prestij ve persona) oluşan teorik bir çerçeve önerilmektedir. CEO Makyave-

lizm, CEO kişiliği altında negatif bir yön olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçeve ampirik olarak test edilmemiş ancak açıklayıcı bir yönetim modeli sunmaktadır. Bu çerçeveye göre, CEO kişilik ve persona boyutları CEO imajını temsil etmektedir. CEO prestij ve performans boyutları ise CEO itibarı ile ilgilidir. Tüm bu boyutları temsil eden CEO markalaşması ise şirketin performansını (finansal) ve itibarı (finansal olmayan) üzerinde etkilidir.



Şekil 1. Bütüncül Çerçeve

CEO Makyavelizm üzerine yürütülen çalışmalar incelendiğinde daha çok üst kademe teorisinden faydalandığı anlaşılmıştır (Recendes vd., 2022; Shirokova vd., 2023; Song vd., 2025; Nooshabadi vd., 2025; Afshar Jahanshahi ve Kalaycioglu, 2025; Nooshabadi vd., 2024; Recendes vd., 2022; Chandler vd., 2021; Palmer vd., 2020). Bununla beraber, durumsallık yaklaşımını (Lewin ve Stephehn, 1994), özellik aktivasyon teorisini (Shirokova vd., 2023) ve sosyal mübadele kuramını (Palmer vd., 2020) temel alan araştırmalar da bulunmaktadır. Borgholthaus ve arkadaşları (2023) çalışmasında CEO'nun karanlık yönünü temel alan araştırmaların daha çok üst kademe teorisi ile birlikte asil vekil teorisinden yararlandıklarını belirtmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Amaca giden yoldan herşey mübahtır bakış açısı tarzındaki kişilik özelliği olan makyavelizm, CEO'lar üzerinde de araştırılmaya başlamış, sınırları ve çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. CEO makyavelizm, CEO'nun düzenli tatlik-

ler kullandığını, uzun vadeli planlamaya odaklandığını, kendi hedefine ulaşmakla daha çok ilgilendiğini, genellikle etik dışı davranışlarda bulunduğunu, başkalarını kendi hedefleri doğrultusunda manipüle ettiğini, kişisel çıkarını önemseydiğini, pragmatik sonuçları öncelediğini ve sosyal etkileşimlerde kazanmaya yönelik bir takıntıya sahip olduğunu vurgulamaktadır.

CEO Makyavelizm en çok stratejik girişimcilik davranışları, kobi performansı, üst yönetim ekibi bağlılığı, dinamik kabiliyetler, örgütsel çift yönlülük, yönetsel sermaye, ceo üst yönetim ekibi iletişim kalitesi, kurumsal sosyal sorumluluk algısı, çevresel belirsizlik, girişimci yönelim, rekabetçi çekişme, aile sahipliği, yeni girişim performansı, etkileşimci davranışlar, uluslararasılaşma stratejileri, etik iklim, sürdürülebilirlik yönelimi, uluslararasılaşma derecesi, satış sıçraması, firma maliyetleri, stratejik ittifaklara katılım, stratejik ittifakların sürdürülebilirliği, üst yönetim ekibi davranışsal entegrasyonu, üst yönetim ekibi yıkıcı liderliği, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile etkileşimleri çerçevesinde araştırmalara konu olmuştur.

CEO makyavelizme ilişkin yabancı yazındaki araştırma sayısı sınırlıdır. Ayrıca, CEO makyavelizm genellikle karanlık üçlü ya da karanlık kişilik özellikleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu açıdan bakıldığında CEO makyavelizminin ayrı olarak ele alınması olgunun anlaşılmasına ve olguya ilişkin alandaki bilgi birikimine fayda sağlayacaktır. Özellikle yerli yazında olguya dair hiç araştırma olmayışı önemli bir eksiklik olarak dikkat çekmektedir. Bu noktada, mevcut çalışmada gerçekleştirilen incelemeler doğrultusunda, CEO makyavelizm çalışmaları üzerinden değerlendirmelerde ve gelecek araştırmacılar için de önerilerde bulunmak mümkündür.

CEO makyavelizm çalışmalarında en çok üst kademe teorisinin temel alındığı görülmektedir. Ancak diğer teorik çerçeveleri de çalışmalarda kullanmak önem arz etmektedir. Bu bağlamda, asil vekil teorisi ile CEO makyavelizmini araştırmak CEO'nun fırsatçı davranma eğilimlerini anlamak açısından önemlidir. Durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında her ne kadar aktörün rolü kısıtlansa da CEO makyavelizminin düzenleyici rolünü göz ardı etmeden incelemelerde bulunmak mümkündür. Sosyal mübadele kuramı çerçevesinde CEO makyavelizminin yönetim kurulu, hissedarlar, çalışanlar ya da üst yönetim ekibi ile olan ilişkilerini açıklamak olasıdır. Özellik aktivasyon teorisi hangi durumlarda CEO makyavelizminin davranışa dönüştüğünü öngörmeye ışık tutacaktır.

CEO makyavelizm çalışmalarında olgunun daha çok bağımsız değişken olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu noktada CEO makyavelizmin bağımlı değişken olarak öncüllerinin incelenmesi gelecek çalışmalar açısından önerilebilir. Özellikle, üst kademe teorisinden hareketle CEO'ların geçmiş deneyimlerini ya da içinde bulundukları bağlamı değerlendirmek faydalı olabilir. Sosyal öğrenme kuramı açısından da CEO makyavelizmin gelişimini açıkla-

mak mümkün olabilir. Sadece bireysel düzeydeki öncüller değil aynı zamanda örgütsel düzeydeki öncülleri araştırmak da kavramın anlaşılması açısından önem arz etmektedir. CEO makyavelizmin bir inşa süreci olabilir mi ya da çevresel etmenlerin CEO makyavelizm üzerindeki etkiler nelerdir yeni araştırmaların konusunu oluşturabilir.

Kaynakça

- Afshar Jahanshahi, A., & Kalaycıoğlu, O. (2025). The Dual Faces of Leadership: CEOs' Dark and Light Traits in Shaping Business Ethical Climate and Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 1-21.
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C. and Moore, H. (2007), Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences*, 43(1), 179-189.
- Baas, J., Schotten, M., Plume, A., Cote, G., & Karimi, R. (2020). Scopus as a curated, highquality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. *Quantitative Science Studies*, 1(1), 377-386.
- Bahr, J. K. (2022). The Benefits of a Machiavellian CEO. [<https://www.strategicmanagement.net/publications-resources/strategic-management-explorer/the-benefits-of-a-machiavellian-ceo/>], erişim tarihi: 20.10.2025.
- Borgholthaus, C. J., White, J. V., & Harms, P. D. (2023). CEO dark personality: A critical review, bibliometric analysis, and research agenda. *Personality and Individual Differences*, 201, 1-10.
- Chandler, J. A., Petrenko, O. V., Hill, A. D., & Hayes, N. T. (2020). CEO Machiavellianism and Strategic Alliances in Family Firms. *Family Business Review*, 34, 93-115.
- Christie, R. & Geis, F.L. (1970), *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York, NY.
- Fetscherin, M. (2015). The CEO branding mix. *Journal of Business Strategy*, 36, 22-28.
- Grosz, M. P., Harms, P. D., Dufner, M., Kraft, L., & Wetzel, E. (2020). Reducing the Overlap Between Machiavellianism and Subclinical Psychopathy: The M7 and P7 Scales. *Collabra: Psychology*, 6(1), 1-16.
- Haar, J. M., & de Jong, K. (2023). Is the dark triad always detrimental to firm performance? Testing different performance outcomes and the moderating effects of competitive rivalry. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-15.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary, & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of Individual Differences in Social Behavior* (ss. 93-108). Guilford Press.
- Kessler, S. R., Bandelli, A.C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. and Penney, L. M. (2010), Reexamining Machiavelli: a three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace, *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896.
- Lewin, A. Y. & Stephens, C. U. (1994). CEO attributes as determinants of organization design: an integrated model. *Organ. Stud.* 15(2), 183-212.
- Low, M. P., & Siegel, D. (2020). A bibliometric analysis of employee centred corporate social responsibility research in the 2000s. *Social Responsibility Journal*, 16(5), 691-717.

- Maftai, A., Holman, A.C., & Elenescu, A. (2022). The Dark Web of Machiavellianism and Psychopathy: Moral Disengagement in IT Organizations. *Europe's Journal of Psychology*, 18, 181 - 192.
- Myung, J., Choi, Y.H., & Kim, J.D. (2017). Effects of CEOs' Negative Traits on Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 9, 543.
- Nooshabadi, J. E., Mockaitis, A. I., & Chugh, R. (2024). Chief executive officer's dark triad personality and firm's degree of internationalization: The mediating role of ambidexterity. *International Business Review*, 33, 1-12.
- Nooshabadi, J. E., Mockaitis, A. I., & Chugh, R. (2025). Dark triad personality traits and born global internationalization. *Journal of International Management*, 1-15.
- Palmer, J. C., Holmes, R. M., & Perrewe, P. L. (2020). The Cascading Effects of CEO Dark Triad Personality on Subordinate Behavior and Firm Performance: A Multilevel Theoretical Model. *Group & Organization Management*, 45, 143 - 180.
- Pelz, B. (2025). Understanding Machiavellianism: Traits, Psychological Perspectives, and Implications for Psychotherapy. *Journal of Psychiatry Research Reviews & Reports*, 7(1), 1-15.
- Rauthmann, J. F., & Kolar, G. P. (2012). How "dark" are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53(7), 884–889.
- Recendes, T., Aime, F., Hill, A. D., & Petrenko, O. V. (2022). Bargaining your way to success: The effect of Machiavellian chief executive officers on firm costs. *Strategic Management Journal*, 43(10), 2012–2041.
- Recendes, T., Hill, A. D., Aime, F., Ridge, J. W., & Petrenko, O. V. (2025). Chief executive officer (CEO) Machiavellianism and executive pay. *Journal of Applied Psychology*, 110(12), 1643–1663.
- Shirokova, G., Galieva, N., Doktorova, D., White, J.V., & Marino, L.D. (2023). Strategic entrepreneurial behaviors and firm performance: the moderating role of narcissism and Machiavellianism. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(1), 191-225.
- Shirokova, G., Selivanovskikh, L., Morris, M.H., & Bordunos, A.K. (2022). Unravelling the Relationship between Dark Triad Traits and Effectuation and Causation within Small- and Medium-sized Enterprises. *British Journal of Management*, 34, 1555-1583.
- Song, S., Chen, X., Xu, X., Jiang, W., Wang, W., & Shi, Y. (2025). Between facilitation and hindrance: linking CEO Machiavellianism, top management team collective organizational engagement and new ventures performance. *Chinese Management Studies*, 1-29.
- Wisse, B. & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122-126