

Aralık 25'

YÖNETİM ORGANİZASYON

Alanında Uluslararası Derleme, Araştırma ve Çalışmalar



EDİTÖR **DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR**

 **SERÜVEN**
YAYINEVİ

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 • 978-625-8559-93-4

© 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.seruyenyayinevi.com

e-mail: seruyenyayinevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume

Sertifika / Certificate No: 47083

YÖNETİM VE ORGANİZASYON
ALANINDA ULUSLARARASI
DERLEME, ARAŞTIRMA VE
ÇALIŞMALAR

- ARALIK 2025 -

EDİTÖR **DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR**

İÇİNDEKİLER

DİJİTAL LİDERLİK KAVRAMININ
TEORİK ÇERÇEVESİ 1

Sinan KIZILTOPRAK

SESSİZ ÇATLAMA..... 15

Hilal ERTURHAN IŞKIN

AKILLI VE EVRİMSEL TEDARİK YAKLAŞIMLARI: SAVUNMA
TEDARİKİ KAPSAMINDA BİR DEĞERLENDİRME..... 31

Burak BEYAZ

GEÇ DÖNEM OSMANLI'DA TİCARET TERİMLERİNİN TERTİP VE
TAKDİMİ: "İSTİLÂHÂT-I TİCÂRİYE VE TÂRİFÂT-I KÂNÛNİYE 49

Ahmet Sait Özkul

YEŞİL İNOVASYON ARAŞTIRMALARININ ANALİZİ..... 63

Selma KILIÇ KIRILMAZ

LOJİSTİK İŞLETMELERİNDEKİ BİREYLERİN KARBON AYAK İZİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ..... 81

İbrahim Ethem DAĞDEVİREN

Şakir MİRZA

YÖNETİM LİTERATÜRÜNDE POSTMODERNİZM OLGUSU..... 101

Umut Dağıstan

İŞLETMELERDE DÖNGÜSEL EKONOMİYE GEÇİŞ: TEORİK
TEMELLER, İŞ MODELLERİ VE STRATEJİK YANSIMALAR..... 117

Esin SAYIN

DİJİTAL ÇAĞDA LİDERLİK YETKİNLİKLERİ: YÖNETİM VE
ORGANİZASYON PERSPEKTİFİNDEN KAVRAMSAL BİR
İNCELEME..... 135

Hande KAFADAR

GİRİŞİMİN BAŞARI ATMOSFERİ: GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ 151

İnan KAYNAK

Berat ÇİÇEK

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAPAY ZEKÂ VE
ALGORİTMİK SİSTEMLER: ETİK TEMELLİ BİR YAKLAŞIM 165

Devrim VURAL YILMAZ

MANTAR YÖNETİMİ..... 181

Naci Atalay DAVUTOĞLU

HİBRİT ÇALIŞMA ORTAMINDA ÇALIŞAN BAĞLILIĞI: KURAMSAL
ÇERÇEVE VE GÜNCEL TARTIŞMALAR 193

Saniye HAYDAROĞLU

ERKEN CUMHURİYET DÖNEMİ İKTİSAT VE TİCARET EĞİTİMİNİN
KURUMSAL HAFIZASI: YÜKSEK İKTİSAT VE TİCARET MEKTEBİ
YILLIKLARI VE 1944 BROŞÜRÜ 219

Ahmet Sait Özkul

İŞYERİ İYİLİK HALİ 235

Hilal ERTURHAN İŞKİN

AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLDEN NESİLE DEVİRDE KADIN
OLMAK..... 251

Mine KÜÇÜKLER

SAVUNMA AMAÇLI YAPAY ZEKÂ (SAYZ): NATO'NUN
İLK 10 ORDUSUNUN SAYZ UYGULAMALARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ 267

Neslihan KAVALCI CANBULDU

Savaş YILDIZ

YEŞİL TRANSFORMASYONEL LİDERLİĞİN BİBLİYOMETRİK
ANALİZİ..... 281

Selma KILIÇ KIRILMAZ

CANLILIK (VIGOR) VE İŞ YERİ CANLILIĞI: KAVRAMSAL ÇERÇEVE,
ÖNCÜLLER VE SONUÇLAR 299

Kutay ÖZDEMİR

ÖRGÜTSEL ADALET, GÖREV DAĞILIMI VE ÇALIŞAN
MOTİVASYONU: İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE SAHA EKİBİ
DENEYİMLERİ ÜZERİNE BİR VAKA ÇALIŞMASI 321

Betül BALKAN AKAN

Tayfun YILDIZ

İŞ TAŞMASI 337

Fatma Zehra KUŞAR

Hüseyin KARAGÖZ

ENTEĞRE SAVUNMA TEDARİKİ: CALS VE ELD YAKLAŞIMLARININ
BİRLİKTE DEĞERLENDİRİLMESİ 353

Burak BEYAZ

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI KAVRAMININ KURUMSAL
UYGULAMALAR ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: ÇOMÜ BİGA
İİBF ÖRNEĞİ..... 369

İlyas ÖKTEM

Sena ERDEN AYHÜN

GEÇ OSMANLI DÖNEMİ'NDE İŞ KAZALARI VE TAZMİNAT:
DERSAADET TRAMVAY ŞİRKETİ 389

Ramazan Furkan Özkul

GİG EKONOMİSİ VE ÇALIŞAN-ÖRGÜT İLİŞKİSİNİN
YÖNETİLMESİNDEKİ ZORLUKLAR..... 403

Abdulsamet Duran

TURİZM SEKTÖRÜNDE KARIYER VE KARIYER YÖNETİMİ..... 417

Hümeyra TAŞÇIOĞLU



Bölüm 1

DİJİTAL LİDERLİK KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ



Sinan KIZILTOPRAK¹

¹ Dr. Sinan KIZILTOPRAK, Duzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü,
sinankiziltoprak@duzce.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-8017-4881

1.GİRİŞ

Tarihsel çerçeve de ele alındığında liderlik yaklaşımları ve bu doğrultuda ortaya çıkan teorilerde önemli kırılımlar yaşandığı görülmektedir. Bilimsel modernitenin hâkim olduğu ve olayların deterministlik bir yaklaşımla ele alındığı 1940'lı yıllarda, liderlerin önemli özelliklerinin edinme ya da kazanma çabaları ile elde edilemeyeceği anlayışı egemendi. Bu kapsamda ön plana çıkan özellikler teorisine göre, liderin doğuştan sahip olduğu özellikler, onun iyi bir lider olarak tanımlanmasında temel faktör olarak tanımlanmıştır (Eren, 2004). Bir başka ifade ile liderin doğuştan sahip olduğu karizma, zeka, dürüstlük ve kendine güven gibi diğer insanlarda nadiren bulunan vasıflar, bireyin etkin bir lider olarak faaliyetler geliştirmesinde kritik rol oynamaktadır.

Devam eden süreçte ise (1940-1960'lar), liderin doğuştan kazanılmış bir üstünlük olarak ele alındığı ve nispeten dogmatik bir yaklaşımla teorize edilmiş olan özellikler teorisi, yerini davranışsal yaklaşımlara ve bu doğrultuda geliştirilen teorilere bırakmıştır. Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalara istinaden geliştirilen bu yaklaşımlarda, liderliğin geliştirilmeye ve öğrenilmeye uygun bir yapıya sahip olduğu ileri sürülmüştür. İnsiyatiflerde bulunma ve anlayış gösterme gibi önemli sosyal etkileşim unsurları, bu üniversitelerde geliştirilen önemli ilkeler olmakla birlikte, liderlik süreçlerinde görev odaklı ve ilişki odaklı lider olmak üzere iki temel liderlik niteliğinin ön plana çıktığı görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bu liderlik özelliklerinden görev odaklı yaklaşımda, lider için işin tasarımı ve zamanında yerine getirilmesi ön planda ele alınması gereken temel konu iken; ilişki odaklı yaklaşımda ise lider ve astlar arasında sosyal etkileşim ve iletişim ön plana çıkan konular olarak değerlendirilmektedir.

Çevresel dinamikler, ekonomik gelişmeler ve uluslararası rekabetin yoğun olarak yaşandığı 1960-1980 zaman diliminde ise yönetme anlayışında önemli değişim ve dönüşümlerin gerçekleşmesi, liderlik paradigmasında da önemli değişimlerin ve yeniliklerin gelişim göstermesine neden olmuştur. Bu dönem de “en iyi yönetme anlayışının” teknoloji düzeyi, çevresel belirsizlik seviyesi ve liderlik tipolojisinin türüne göre değişim gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda en doğru liderlik tipolojisi liderin içerisinde bulunduğu insan kitlesinin niteliği ve niceliği ve durumsal koşullara göre değişim göstermektedir. Bir başka ifade ile liderlerin temel faaliyetleri ve etkinlikleri, doğru zaman ve koşullarda gerçekleştirilen liderlik uygulamaları ile gelişim göstermektedir (Naktiyok, 2009). Bu doğrultuda astların kültür, kabiliyet ve temel gereksinimlerine göre liderin farklı davranış kalıpları ve motivasyon araçları kullanması, durumsallık teorilerinin temel özelliği olarak değerlendirilmektedir.

Toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel gelişmelerin yoğun bir şekilde yaşandığı ve konjonktürel değişimlerin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği zaman diliminde ise (1980- Günümüz), yönetimsel ve liderlik anlayışların da

önemli değişim ve dönüşümler meydana gelmiştir. Özellikle post modernizm olarak adlandırılan bu dönemde, akılcı ve bilimsel modernite anlayışı ve bu doğrultuda ön plana sürülen nedensellik yaklaşımları ile çevresel unsurları açıklamaya çalışmanın yerine, çevrenin kaotik ve karmaşık bir yapıda ele alınması ve belirsizliğin nedensel formüller ile açıklamanın yetersiz olduğunun anlaşılması çerçevesinde gerçekleştirilen tartışmalar, liderlik alanında da egemen olmaya başlamış (Hoy ve Miskel, 2006) ve bu doğrultuda gelecek odaklı ve takipçiler olarak adlandırılan astların dünyalarını ve motivasyonlarını da dikkate alan liderlik teorileri gelişim göstermeye başlamıştır. Bu çerçevede de ön plana çıkan ve sıklıkla akademik kapsamda ele alınan liderlik teorilerinden bazıları dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, ilham verici liderlik, stratejik liderlik ve dijital liderliktir.

James McGroger Burns tarafından öne sürülen dönüşümcü liderlik yaklaşımı (Altun, 2003), işletmenin temel vizyonunu gerçekleştirmek üzere yetkiler dağıtma, güçlendirme ve ortak eylem doğrultusunda birlikte hareket edebilme (Erçetin, 2000: 60) vb. donatılara/yeteneklere takipçilerin sahip olabilmesi ve bu doğrultuda motive olmuş çalışan yapısına dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Vizyoner liderlik ise takipçilerin, örgütlerin veya toplumların ileriye dönük olarak ideallerini ve düşlerini oluşturan ve tasarlayan liderlik türüdür (Erçetin, 2000). Bununla birlikte vizyoner liderlik dar kapsamda, liderin geleceği tahmin etme ve işletmenin gelecekteki konumu için çalışanların benimseyeceği amaç ve hedefler belirleme ve bu doğrultuda harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir (Şişman ve Turan, 2002: 49).

İlham verici liderlik ise, takipçilerin hayal etme, eylemler gerçekleştirme ve aksiyonlar oluşturma seviyelerinde artışı gerçekleştirebilen liderler olarak tanımlanmaktadır (Finney, 2022). Post modernist liderlik teorilerinden bir diğeri olan stratejik liderlik ise, kaotiklik ve belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda strateji hamleler oluşturmak adına geleceği tahmin etme, vizyon oluşturma ve esnek hareket etme (Ireland ve Hitt, 2005) vb. dinamik ve çevik faaliyetleri yerine getiren liderlik türüdür.

Son olarak dijital liderlik ise, işletmelerin farklı birimlerinde dijital dönüşüm ve yeniliklerin kalıcı ve yerleşik hale gelmesine yönelik faaliyetler gerçekleştiren uygulamalar ve faksiyonların bütününe ifade etmektedir (Oberer ve Erkollar, 2018).

2. DİJİTAL LİDERLİK

Dijital çağ, işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirme de teknoloji ve dijital araçların kullanımını gerekli kılan önemli bir süreci ifade etmektedir. Özellikle işletmelerin dijitalleşme süreçlerini kendi bünyelerinde benimseme-

leri ve bu doğrultuda gerekli değişimler ve dönüşümleri gerçekleştirmeleri, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir kılınmasında ön plana alınması gereken faaliyetler olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte dijital dönüşümler, dijital yenilikler ve dijital araçların kullanımı, işletmelerin kurumsallaşma ve çevresel değişimlere uyumlu faaliyetler geliştirmelerinde dikkate almaları gereken konuların başında yer almaktadır.

İş dünyasını derinden etkileyen teknolojik gelişmeler, bireylerin yaşam şekilleri, iş yapış biçimleri ve iş süreçlerinde kullanılacak iletişim kanalları (Schwab, 2016) vb. birçok farklı sektörel ve yaşamsal alanda köklü değişimlerin yapılmasına neden olan önemli faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci ile ön plana çıkan bu yeniliklerin, işletmelerin temel faaliyetleri içerisinde değerlendirilmesi ve iş süreçlerinde yerleşik bir konuma sahip olması kaçınılmaz bir hal almıştır. Bununla birlikte işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında esneklik, hız ve maliyet avantajları sunan dijital araçlar, işletmelere uzun vadede rekabet avantajı kazandıran ve temel yetenek olarak değerlendirilmesi zorunlu olan temel konuların başında gelmektedir.

Geleneksel liderlik anlayışından önemli ölçüde farklılık arz eden dijital liderlik, liderlerin kişilerarası ve grup dinamiklerini harekete geçirme, yönlendirme, organize etme, motive etme vb. temel faaliyetlerinin ötesinde, işletmelere rekabet avantajı kazandıracak kabiliyetler ve yenilikleri benimsemiş olmalarını gerektirmektedir. Bununla birlikte geleneksel liderlik yaklaşımları, işletme iç işleyişi, hiyerarşik düzen ve denetim gibi örgütsel alanlar ve örgüt yapısı vb. temel faaliyetlerin ele alınmasını ifade ederken, dijital liderlik, teknoloji, veri merkezlilik, çeviklik vb. konuları stratejik çerçeve de ele almayı (Sloane, 2017) ve bu doğrultuda temel iş modelleri geliştirmeyi gerektirmektedir.

Bununla birlikte dijitalleşme ve dijital dönüşümün iş süreçlerinde kullanılması, sektörel ve iş dünyasında kavramsal değişimlerin gerçekleşmesine neden olmuştur (Aksoy, 2024). Bir başka ifade ile iş süreçlerinde dijital dönüşümün yerleşik bir hal alması ile işletmecilik ve iş dünyasında sıklıkla kullanılan strateji, ofis, örgüt ve işgücü kavramlarının dijitalleşmesi ve bu doğrultuda dijitalleşmeye bağlı olarak yeni bir liderlik uygulamasının gelişimi ve bu yönde pratikler geliştirilmesi kaçınılmaz olmuştur.

Geleneksel liderlik türlerinden kavramsal ve kapsamsal olarak önemli ölçüde farklılaşan dijital liderlik, post modern yönetim yaklaşımı çerçevesinde ön plana çıkan temel liderlik gereksinimlerinin dijital dünya da gereksinim duyulan teknolojik ve inovasyona dayalı gelişmeler ile bütüncül olarak ele alınan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Sloane, 2017). Bununla birlikte dijital liderlik alanyazısı incelendiğinde, bu kavramın tanımlanmasına

yönelik bir uzlaşının olmadığı ve hangi liderlerin dijital lider olarak tanımlanabileceğine dair kriterlerin saptanmasında ortak görüşün oluşmadığı görülmektedir. Yine dijital liderlik alanyazısı bütüncül bir yaklaşımla incelendiğinde “dijital lider” ve “dijital liderlik” kavramlarının kullanımında ortak anlayışın oluşmadığı görülmektedir.

Bu belirsizlikler göz ardı edilerek literatür de yapılan tanımlamalar değerlendirildiğinde dijital liderler, işletmelerin iş süreçlerinde teknolojik yeniliklerin ve bu doğrultuda geliştirilen dijital araçların kullanılması (Aktaş ve Aydın, 2019) ve bu süreçlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesine önderlik eden liderler olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte dijital liderlik, dijitalleşen iş dünyasında, yöneticilik, işletme ve strateji alanlarında ön plana çıkan temel kabiliyetlerin, dijital araçların keşfedilmesi ve kullanılması gibi önemli yeteneklerle birleştirilmesini ifade etmektedir (Şahin vd., 2020).

Dijital liderlik kavramına yönelik alan yazı incelendiğinde ön plana çıkan tanımlamalar şu şekilde özetlenebilir:

∑ Dijital yeteneklere sahip olan yöneticilerin/liderlerin, bu teknolojileri ve dijital araçları kullanabilme kabiliyetleri (Şimşek ve Altun, 2020),

∑ Liderin turum ve davranışlarının dijital çağda ön plana çıkan temel araçlarla gelişim göstermesi (Malakyan, 2019),

∑ İşletmelerin faaliyetlerini gösterdiği iş dünyasında, stratejik amaçlara ulaşma da doğrudan katkıda bulunacak dijital araçların kullanılması (El Sawy vd., 2020),

∑ Karar verme süreçlerinde, liderlik fonksiyonları ve gerekliliklerinin dijital araçlarla desteklenmesi (Mihardjo vd., 2019),

∑ Dijitalleşen iş dünyasında karşılaşılan zorluklar ve engellerle mücadele etmek amacıyla kullanılan bir liderlik yaklaşımı (Jacklie ve Meier, 2020),

∑ İşletmelerde değişim kültürünün devamlılığının sağlanması ve yenilikçi bir vizyon oluşturulması amacıyla teknolojik ve dijital araçların etkin kullanımı (Ordu ve Nayır, 2021),

∑ İşletmelerde değer yaratmak adına lider, dijital kültür ve dijital yetkinliğin birleşimi olarak (Mihardjo ve Rukmana, 2018) tanımlanmıştır

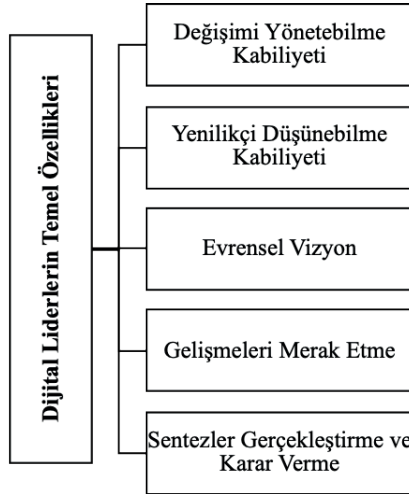
3. DİJİTAL LİDERLERİN/LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Post modern liderlik yaklaşımlarından birisi olarak değerlendirilen dijital liderlik, işletmenin iş süreçlerinde dijital teknolojilerin kullanılması ve değişim ve yenilikçi kültüre dayalı bir vizyonun oluşturulması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte literatürde ortak bir dijital lider/liderlik tanımlama

uzlaşısının olmaması, farklı kriterler ve karakteristikler çerçevesinde tanımlamaların geliştirilmesine ve bu doğrultuda dijital liderlik çerçevesinde farklı özelliklerin ön plana çıkmasına neden olmuştur.

Dijitalleşme, işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında olmazsa olmaz öneme sahip olan fenomen bir konudur. Bununla birlikte dijital liderlik; yapay zekâ, bulut bilişim, blokzincir vb. önemli teknolojilerin işletmelerin bünyelerinde yerleşik bir hale gelmesine ve bu doğrultuda iş modellerinin geliştirilmesine (Tunaboğlu, 2024) yönelik faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrolünü kapsamaktadır. Ayrıca dijital liderlik, işletmelerin kurumsal ve stratejik amaçlarına ulaşma da dijitalleşmeden olabildiğince yararlanmanın önemine vurgu yapılmasına imkân tanıyan liderlik uygulamalarıdır (Arslan, 2022). Bununla birlikte dijital liderlik, dijital dönüşümü benimseyecek liderlerin strateji geliştirmeleri, uygun teknolojileri benimsemeleri ve işletmeleri bir adım daha öteye götürecek yenilikçi teknolojilerin keşfedilmesine yönelik faaliyetlerin koordine edilmesini ifade etmektedir (Çetinkaya, 2024). Ayrıca dijital liderlik, yenilikçiliğin temel yönetim felsefesi olarak kabul edildiği, ekip çalışması ve takım ruhu yaklaşımlarını ön plana alan bireylerden oluşan bir yaklaşımı ifade etmektedir (Oberer ve Erkollar, 2018). Bennis (2013) ise dijital liderlerin sahip olması gereken temel özelliklerin esnek olma, yenilikçiliğin peşinden koşma ve değişim süreçlerine adapte olmak şeklinde özetlemiştir. Toomey (2016) ise, dijital çağ yaklaşımının önemine paradigmatik olarak vurgu yapmaktadır ve bu süreçlerde değişimin dijitalleşme üzerinden gerçekleştiğine dikkat çekmektedir.

Şekil. 1: Dijital Liderlerin Temel Özellikleri



Kaynak: Zhu, (2015)

Dijital liderliğin temel özelliklerinin yer aldığı şekil 1, işletmelerde dijital liderlik uygulamalarının sadece dijitalleşme faaliyetler ile sınırlanmaması gerektiğini göstermektedir. Zhu'ya (2015) göre dijital liderlerin sahip olması gereken ilk temel özellik **“değişimi yönetebilme kabiliyetidir”**. Bu özelliğe göre işletmeler, belirsizlik ve dinamizmin yüksek olduğu iş dünyasında dış çevrede meydana gelen değişimleri işletme iç süreçlerinde uygulayabilme ve bu doğrultuda faaliyetler geliştirmeleri gerekmektedir.

Dijital liderliğin bir diğer temel özelliği olan **“yenilikçi düşünebilme yeteneği”** ise stratejik düşünme çerçevesinde yeni teknolojiler ve yenilikçi araçların takip edilmesi ve bu araçların işletme iç süreçlerinde kullanılmasını ifade etmektedir.

Dijital liderlerde bulunması gereken bir diğer özellik **“evrensel vizyon”** ise liderlerin global ölçekte yenilikleri takip etme ve uzun vadeli planlar tasarlama anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile bu niteliğe göre dijital liderler, olayları geniş perspektiften yorumlamalı ve bu doğrultuda işletmelerin uzun vadeli geleceklerine yön vermelidirler.

Bir diğer özellik olan **“gelişmeleri merak etme”** ise, liderlerin ön plana çıkan temel özelliğinin merak etme ve işletmelerin geleceğini ilgilendiren konuları yakından takip etme anlamına gelmektedir.

“Sentezler gerçekleştirme ve karar verme” ise liderlerin holistik bir yaklaşımla bütüncül olarak olayları değerlendirme ve büyük resmi okuyabilme kabiliyetini ifade etmektedir.

Gorton (2018) ise dijital liderliğin temel özelliklerini 6 madde ile özetlemiştir. Bunlar;

1. Dijitalleşme ve teknoloji odaklı projeler ile birlikte iş yapış tarzlarında yeniliklerin süreklilik arz etmesi,
2. Dijital faaliyetlerin işletmelerin sadece bir kısım birimlerinde değil, işletmelerin bütün birimlerinde gerçekleştirilmesi,
3. Dijital faaliyetleri, dijital ve ticari stratejilere uyumlu hale getirmek ve bu doğrultuda planlar geliştirmek,
4. Yöneticiler/liderlere dijital dönüşümü gerçekleştirmek adına gerekli yetki ve kaynakların sağlanması,
5. İşletme içerisinde tüm faaliyetlerde dijital dönüşüm için gerekli olan temel gereksinimlerin belirlenmesi ve etkin geri bildirimleri gerçekleştirecek zeminin oluşturulması,
6. Başarılı girişimlerin sunumu ile dijital dönüşümün faydaları anlatılarak çalışanlar ve yöneticileri motive etmek.

Pearl (1996) ise dijital liderlerin sahip olması gereken 5 temel özelliği şu şekilde özetlemiştir. Bunlar;

Σ **Fikir Geliştirme:** Sektörel gelişmeler ve değişmelere karşı direnç sahibi olma,

Σ **Yenilikçilik:** Yenilikçilik anlayışı ile yeni fikirlerin peşinden koşma,

Σ **Vizyon Sahibi Olma:** Dijital dönüşümlere rehberlik etme ve işletmeler için uzun vadeli planlar geliştirme

Σ **Meraklı Olma:** Öğrenme faaliyetlerini canlı tutmak,

Σ **Bilgelik:** .Dijital dönüşümle ilgili gerekli bilgileri kavrama ve yorumlama yeteneğine sahip olma,

Σ

4. DİJİTAL LİDERLİK UYGULAMALARINA YÖNELİK YAPILAN AKADEMİK ÇALIŞMALAR

Dijital liderlik kavramına yönelik alan yazı incelendiğinde, bireysel ve örgütsel perspektiften dijital liderlik kavramının öncül ve ardıl olarak belirlendiği çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Dijital liderliğin ardıl olarak belirlendiği çalışmada Saleh (2023), liderlerin yapay zekâya dönük algılarının dijital liderliğe etkisini araştırmıştır. Örneklem seçim yöntemi olarak kolayda örneklemin seçildiği bu çalışma da, Saleh (2023), yapay zekâ algısı ve dijital liderlik kabiliyetleri ölçekleri ile topladıkları 249 veriyi analiz etmiştir. Çalışmanın sonucunda Saleh (2023), katılımcıların yapay zekâ algıları ile dijital liderliğin bilgi edinme ve iletişim alt boyutları arasında neden sonuç ilişkisi içerisinde bulduklarını ve kurum içerisinde yapay zekâ uygulamalarının süreklilik arz etmesinin dijital liderlik kapsamında sürekli öğrenme edimini güçlendirdiği/desteklediği sonucuna ulaşmıştır.

Dereçiçek (2025), dijital liderlik anlayışının yenilik performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolünü araştırmıştır. Bir kamu üniversitesinde çalışan idari ve akademik personel üzerinde gerçekleştirdiği bu çalışma da Dereçiçek (2025), dijital liderliğin hem yenilik performansı hem de örgütsel çeviklik değişkenleri üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ön (2025) ise dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ile ilişkisinde motivasyonun aracılık etkisini ele aldığı çalışmasında, dijital liderliğin yönlendirme alt boyutunun yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Arslan (2025) ise dijital liderlik ve dijital iyi oluş arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmasında dijital liderliğin yenilikçi, destekleyici ve temel (genel/ana) boyutunun öğretmenlerin dijital iyi oluş düzeyleri (dijital tatmin, güvenli ve sorumlu davranış, dijital refah, dijital iyi oluş ana boyutu) değişkenleri arasında olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akın (2025) ise dijital liderlik algılarının iş doyumu üzerindeki etkilerini ve demografik özelliklere göre değişimlerini ele aldığı çalışmasında sınıf öğretmenlerini örneklem (550) olarak belirlemiştir. Dijital liderlik algısının iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin ortaya çıkarıldığı bu çalışma da cinsiyet türüne göre dijital liderlik algıları ve iş doyumu değişkenlerinde önemli değişim bulunmakla birlikte, medeni hal ve kıdem değişkenlerine göre herhangi bir değişim bulunmamaktadır. Bayrakçeken (2025) ise dijital liderlik ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide teknostresin aracılık rolünü ele almıştır. Çalışmanın sonucunda ise Bayrakçeken (2025), dijital liderliğin örgütsel yabancılaşma ve teknostres değişkenleri üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Değirmenci (2024) ise dijital liderlik ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmasında (438 beyaz yakalı çalışan) bu iki değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğu ve algılanan dijital liderlik ve alt boyutlarının, lider üye etkileşimi değişkeninin alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Vayısoğlu (2025) ise dijital liderlik yetkinliklerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisini ele aldığı çalışmada, 5 boyuttan oluşan dijital yetkinlikler (bilgi teknolojileri, vizyoner liderlik, dijital iletişim, dijital öğrenme iklimi oluşturma ve sistem iyileştirme) ile örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, normatif ve devamlılık) arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Pişkin (2025) ise dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisini ele aldıkları çalışmasında, dijital liderliğin çalışan performansını olumlu (pozitif) olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın sonucunda ise kamu kurumlarında dijital liderlik uygulamalarının etkin ve aktif bir şekilde yerine getirilmesinin çalışan performansının önemli ölçüde artıracağı sonucuna ulaşacağına yönelik temel çıkarımda bulunmuştur.

5. SONUÇ

Dijital çağ, dijital ve teknolojik yeniliklerin işletme iş süreçlerinde kullanılması ve işletmelerin temel vizyonunun uzun vadede potansiyel yeniliklerin keşfedilmesini gerektiren dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bu kapsamda post modernist liderlik yaklaşımlarından birisi olan dijital liderlik, dijital dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli bir role sahip olan bir liderlik türüdür. Çünkü dijital liderler, kaotik ve belirsizliğin yüksek olduğu bir çevre de teknolojiyi sadece kullanmakla kalmamakta ve bu teknolojileri kurumun hedefleri doğrultusunda stratejik bir araç olarak değerlendirmektedirler. Ayrıca bu liderler, değişim sürecini doğru yöneterek çalışanların dijital dönüşüme uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadırlar. Bununla birlikte dijital liderler, yenilikçi bir kurum kültürü oluşturmada aktif bir role

sahiptirler. Ayrıca hızlı karar alma, rekabet avantajı elde etme ve sürdürülebilir başarı sağlama konusunda dijital liderler dijital dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde aktif rol oynamaktadır. Bu nedenle dijital liderlik, dijital dönüşümün etkili, verimli ve kalıcı olmasının temel unsurlarından birisini oluşturmaktadır.

Dijital liderlik, işletme stratejisinin etkin bir şekilde oluşturulması ve uygulanması açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü dijital liderler, teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek işletmenin uzun vadeli hedefleriyle uyumlu stratejiler geliştirmektedirler. Bununla birlikte dijital liderler dijital teknolojileri rekabet avantajı sağlayacak şekilde işletme süreçlerine entegre etmektedirler. Bu sayede işletmeler, değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlamaktadırlar. Ayrıca dijital liderlik, veriye dayalı karar alma kültürünü güçlendirerek işletmenin sürdürülebilir büyümesine ve stratejik başarısına katkılar sağlamaktadırlar. Bu kapsamda alanyazın incelendiğinde, dijital liderlik kavramını ele alan çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu çerçevede bireysel ve örgütsel perspektiften bu kavramı öncül ve ardıl olarak ele alan çalışmalar çoğalmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akın, İ. (2025). Sınıf öğretmenlerinin dijital liderlik ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişki. Fırat Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı / Eğitim Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin Dijital Dönüşümü Ve Dijital Liderlik Yaklaşımı. Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi, 4(1), 1-29.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. İlköğretim Online, 2(1).
- Arslan, Senar (2022). Dijital Liderlik Algısının Çalışanların Sınırsız Kariyer Tutumları Üzerindeki Etkisi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme ABD İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Arslan, A. (2025). Eğitimde dijital liderlik ve dijital iyi oluşun kesişimi: Okul yöneticileri ve öğretmenler üzerine bir araştırma. İstanbul Aydın Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı / Eğitim Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-geçmiş durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.
- Bayrakçeken, S.K. (2025). Dijital liderlik ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide teknostresin aracılık rolü. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. Mis Quarterly, 37(2).
- Çetinkaya, F. (2024). Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Dijital Liderlik Yetkinlikleri ve Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma. Düzce: Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Değirmenci, M. (2024). Dijital liderlik ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir araştırma. İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Dereçiçek, S. (2024). Dijital liderlik anlayışının yenilik performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü: Bir araştırma. Kafkas Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In Strategic information management (pp. 174-201). Routledge.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon. Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi(8. genişletilmiş baskı). Beta Basım Yayım.

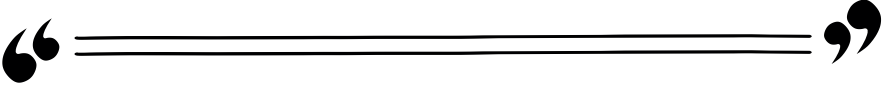
- Finney, L. (2022). *Inspirational Leadership*. Thales Learning and Development, Crawley, West Sussex.
- Gorton, C. (2018). *Building digital leadership and resilience in the UK's Cultural sector*. Arts and Humanities Research Council: Swindon, UK.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. (Eds.). (2006). *Educational leadership and reform*. Iap.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57.
- Jäckli, U., & Meier, C. (2020). Leadership in the digital age: its dimensions and actual state in Swiss companies. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(4), 293-312.
- Malakyan, P. G. (2019). Digital leader-followership for the digital age: A North American perspective. In *Digital leadership-A new leadership style for the 21st century*. IntechOpen.
- Mihardjo, L. W. W., & Rukmana, R. A. N. (2018). Does digital leadership impact directly or indirectly on dynamic capability: Case on Indonesia telecommunication industry in digital transformation? *The Journal of Social Sciences Research*, 2, 832-841. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.832.841>
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Naktiyok, A. (2009). Bilgi temelli örgüt oluşturmada yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 253-276.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International journal of organizational leadership*.
- Ordu, A. P. D. A., & Nayır, F. (2021). What is digital leadership? A suggestion of the definition. *Educational Research*, 12(3), 68-81.
- Ön, E. (2025). Dijital liderlik ve inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide motivasyonun aracılık rolü. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı. Doktora Tezi*.
- PEARL, Z. (2015). *Digital master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Publishing Service.
- Pişkin, U. (2025). Dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi: Ampirik bir çalışma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi*.
- Saleh, M.A. (2023). *Tekstil sektörü yöneticilerinin dijital liderlik yetkinlikleri ve davranışlarına yönelik bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi)*. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution: What It Means, How to Respond*. World Economic Forum, January 16.
- Sloane, P. (2017). *The leader's guide to lateral thinking skills*(3rd ed.). Kogan Page.
- Şahin, Ç. Ç., Avcı, Y. E., & Anık, S. (2020). Dijital liderlik algısının metaforlar yoluyla incelenmesi. *Elektronik sosyal bilimler dergisi*, 19(73), 271-286.
- Şimşek, M., & Altun, A. (2020). Dijital dönüşümde öğretmen yeterlilikleri: Eğitimde dijital becerilerin rolü. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 18(4), 45-60.
- Şişman, M. ve Turan, S.(2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”Teori ve Uygulama.”*Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tunaboşlu, Alper (2024). *Dijital Liderlik Yeteneği, Dijitalleşme Yeteneği Ve İnovasyon Performansı İlişkisi*. Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Toomey, M. (2016). *ACS Briefing Digital Transformation*. Melbourne, Australia: Infonomics Pty.
- Vayısoğlu, T. (2025). *Dijital liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Zhu, P. (2015). *Digital master: Debunk the myths of enterprise digital maturity*.



Bölüm 2

SESSİZ ÇATLAMA



Hilal ERTURHAN IŞKIN¹

¹ Hilal ERTURHAN IŞKIN, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, <https://orcid.org/0000-0003-4380-7528>

GİRİŞ

Çalışma yaşamında “sessiz” olarak adlandırılan olguların artan görünür-lüğü, örgütsel davranış ve insan kaynakları literatüründe ilgiyi yalnızca göz-lemlenebilir çıktı değişkenlerine (örneğin performans, devamsızlık, işgücü devri) değil, bu çıktıları önceleyen psikolojik bağ, güven, anlam ve kaynak dengesi gibi daha örtük süreçlere de yönlendirmiştir (Ennis, 2008). Özellikle çalışanların, işten ayrılmadan önce uzun süre örgüt içinde kalmalarına rağmen psikolojik bağlarının zayıflaması; bağlılık ve performans göstergelerinde gecikmeli bozulmalara, ayrıca örgüt kültürü, öğrenme kapasitesi ve iş birliği gibi kritik alanlarda sessiz fakat birikimli kayıpların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu tür süreçlerin, genellikle çalışanın görevini asgari düzeyde yerine getirmesiyle kendini gösterdiği ve işine olan psikolojik bağın zayıflamasıyla ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (O’Neill, 2025). Örgütsel hedeflerle kurulan bağın zayıflamasının ise yaygın ve giderek artan bir risk faktörü oluş-turduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, güncel bir kavramsal çerçeve olan “sessiz çatlama” ol-gusunun sistematik biçimde ele alınması amaçlanmaktadır. Söz konusu ol-gunun kuramsal olarak temellendirilmesi; psikolojik, ilişkisel ve bağlamsal belirleyenlerinin bütüncül bir yapıda açıklanması; ayrıca araştırma ve uygula-ma açısından ölçüm ve müdahale araçlarının geliştirilmesi hedeflenmektedir. Sessiz çatlama, bireyin görünürde işine devam etmesine rağmen, iş deneyimi içerisinde süregelen mutsuzluk, enerji ve anlam kaybı, ilişkisel geri çekilme ve geleceğe yönelik güvensizlik biriktirmesiyle karakterize edilen, derinleşen bir psikolojik çözülme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Mehner vd. 2025). Bu bağlamda, sessiz çatlama; belirgin tükenmişlik tablolarından ya da bilinçli sınır koyma davranışlarından farklı olarak, çoğunlukla performans gösterge-lerine doğrudan yansımayan, ancak zaman içinde bağlılık, öğrenme, yaratıcı-lık ve örgütte kalma niyetini aşındıran bir mikro yıpranma biçimi olarak ele alınmalıdır. Yapılan araştırmalar, çalışanların önemli bir bölümünün bu süreci sık ya da zaman zaman deneyimlediğini göstermekte; ayrıca yönetilemeyen iş yükü, rol belirsizliği ve tanınma eksikliği gibi faktörlerin bu duruma eşlik ettiği gözlenmektedir (Jones, Woods ve Guillaume, 2016).

Kuramsal düzeyde sessiz çatlama olgusunun anlaşılmasında dört tamam-layıcı yaklaşım öne çıkmaktadır. İş Talepleri–Kaynakları Modeli, yüksek iş talepleri ile sınırlı iş kaynakları arasındaki dengesizliğin, enerji tükenmesi ve işle bağın zayıflaması gibi olumsuz sonuçlar doğurduğunu ileri sürmektedir. Kaynakların Korunumu Kuramı, bireylerin sahip oldukları zamanı, kontrolü, sosyal desteği, statüyü ve yeterlik duygusunu korumaya ve artırmaya çalış-tıklarını; bu kaynakların birikimli şekilde yitirilmesinin ise kayıp sarmalları yaratarak bireyleri daha kırılgan bir konuma sürüklediğini ifade etmektedir (Ray vd. 2024). Öz-Belirleme Kuramı, özerklik, yeterlik ve ilişkililik gibi temel psikolojik ihtiyaçların desteklenmemesi durumunda motivasyonun niteli-

ğinin bozulduğunu; bu bağlamda içsel motivasyonun yerini yüzeysel, zorunlu ve duygusal olarak uzak bir iş tutumuna bıraktığını savunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Psikolojik güvenlik ise, bireyin düşünce ve duygularını ifade edebilme, hata bildirme ve katkı sunma konusunda kendini güvende hissettiği bir iklimin varlığına işaret etmektedir. Bu güven ortamının bulunmadığı örgütlerde sessiz çatlamanın daha görünmez hale geldiği ve örgütsel düzeyde erken uyarı sinyallerinin tespit edilemediği görülmektedir.

Belirlenen çerçeve kapsamında, bu çalışmada;

(i) sessiz çatlama olgusunun tükenmişlik, örgütsel sinizm, görevden kaçınma ve psikolojik işte var olamama gibi benzer kavramlardan ayrıştırılması,

(ii) bireysel (psikolojik ihtiyaçların engellenmesi, öz-yeterlik, psikolojik dayanıklılık), ilişkisel (yönetici desteği, tanınma, adalet algısı), yapısal (iş tasarımı, rol netliği, iş yükü, özerklik) ve bağlamsal (iş güvencesi, değişim baskısı, psikolojik güvenlik) belirleyicilerin bütüncül bir model çerçevesinde toplanması,

(iii) ölçüm sürecinde kullanılabilecek çok boyutlu bir değerlendirme aracı ile erken uyarı göstergelerinin önerilmesi ve

(iv) örgütler açısından müdahale düzeyinde iş tasarımı iyileştirmeleri, öğrenme ve gelişim uygulamaları, yönetici eğitimi, tanıma sistemleri ve geri bildirim mekanizmalarına ilişkin uygulama önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu doğrultuda sessiz çatlama, yalnızca güncel bir kavramsal eğilim olarak değil; örgütlerin sürdürülebilirliği ve çalışan deneyiminin niteliği açısından ölçülebilir ve yönetilebilir bir psikolojik süreç olarak ele alınmaktadır.

1.Sessiz Çatlama

Sessiz çatlama, çalışanın biçimsel olarak işine devam etmesine karşın, öznel deneyim düzeyinde giderek artan süreğen iş doyumsuzluğu, psikolojik işte var olamama, yeterlilik ve etkililik algısında aşınma ile işten ayrılma eğiliminin birikmesiyle karakterize edilen gizil bir çözülme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreç, çoğunlukla ani bir kırılma biçiminde değil; işin anlamı, aidiyet duygusu ve iş-yaşam kaynak dengesi gibi alanlarda yaşanan mikro düzeydeki aşınmaların üst üste birikmesiyle ilerlemektedir. Bu nedenle sessiz çatlama, kısa vadede klasik performans göstergeleri korunuyor gibi görünse bile, orta vadede örgütsel bağlılık, öğrenme kapasitesi ve iş birliği potansiyeli gibi daha derin çıktılarını zayıflatabilen bir erken dönem risk alanı olarak değerlendirilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007).

Güncel ampirik bulgular, söz konusu olgunun yaygın bir biçimde deneyimlendiğine işaret etmektedir. Bu durumun, yalnızca bireysel bir duygu

durumuna indirgenemeyeceği; tersine, belirli iş koşulları ve örgütsel uygulamaların birleşimi altında ortaya çıkan tekrarlayan ve genellenebilir bir örutü üretebildiği görülmektedir. Dolayısıyla sessiz çatlamanın, bireysel dayanıksızlık ya da kişilik özellikleri ile açıklanmasından ziyade; iş tasarımı (örneğin rol netliği, iş yükü, karar özerkliği), yönetici davranışları (destek, tanınma, adalet), öğrenme ve gelişim fırsatları ile belirsizlik düzeyi gibi bağlamsal değişkenlerle ilişkilendirilerek analiz edilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım sayesinde, olgunun yerleşik kuramsal modeller aracılığıyla sınanabilir önermelere dönüştürülmesi mümkün hale gelmektedir. Çalışma kapsamında, sessiz çatlamanın örgütsel koşullar → psikolojik süreçler → davranış biçiminde işleyen bir mekanizma olarak kavramsallaştırılması amaçlanmaktadır (Demerouti vd. 2001).

Kuramsal temellendirme çabasında, sessiz çatlamanın özellikle “İş Talepleri–Kaynakları” modeli ile “Kaynakların Korunumu” kuramı çerçevesinde açıklanabileceği düşünülmektedir. İş taleplerinin (örneğin iş yükü, zaman baskısı, duygusal emek) yüksek, iş kaynaklarının (örneğin karar özerkliği, sosyal destek, gelişim fırsatları ve tanınma) yetersiz olduğu durumlarda; ilk gruptaki değişkenlerin genellikle tükenmişlik ve enerji kaybı, ikinci gruptaki eksikliklerin ise işte var olamama ve motivasyonel düşüşle sonuçlandığı bilinmektedir. Öte yandan kaynakların korunumu yaklaşımı, bireylerin değer verdikleri kaynakları (zaman, denetim, toplumsal kabul, statü, yeterlilik) koruma ve yenileme yönünde eğilim gösterdiğini; ancak bu kaynaklarda yaşanan ardışık kayıpların bir sarmal oluşturarak bireyin giderek daha kırılğan bir konuma sürüklendiğini öne sürmektedir. Bu iki kuramsal yaklaşım bir arada ele alındığında, sessiz çatlama; iş taleplerinin süregelenleşmesi ve kaynakların yetersiz ya da erişilemez hale gelmesiyle birlikte, çalışanın psikolojik yatırımını kademeli olarak azaltması (örneğin sosyal geri çekilme, inisiyatiften kaçınma, sessizleşme) biçiminde somutlaşan bir süreç olarak değerlendirilebilmektedir (TalentLMS, 2025).

Sürecin motivasyonel temelini açıklamada ise öz-belirleme kuramı tamamlayıcı bir işlev görmektedir. Bu kurama göre; bireyin özerklik, yeterlik ve ilişkilenebilirlik gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının desteklenmemesi, hatta engellenmesi durumunda, bireyin içsel motivasyonu zayıflamakta ve çalışma davranışı giderek dışsal güdülere bağımlı hale gelmektedir. Ayrıca psikolojik güvenlik düzeyi düşük olan bağlamlarda çalışanların, sorunları dile getirme, risk alma ve geri bildirim isteme davranışlarından kaçındıkları; bu nedenle sessiz çatlama sürecinin daha uzun süre görünmez kaldığı ve örgütsel olarak zamanında fark edilemediği değerlendirilmektedir (Dyne vd. 2003).

Sessiz çatlama ile tükenmişlik arasındaki kuramsal sınırın net biçimde çizilmesi önem arz etmektedir. Tükenmişlik, uzun süreli ve yönetilemeyen iş stresi sonucu ortaya çıkan bir mesleki durum olarak tanımlanmakta ve üç temel boyutta ele alınmaktadır: (1) enerji düzeyinde tükenme, (2) işe karşı zihinsel uzaklaşma veya olumsuz tutum geliştirme, (3) mesleki yeterlilik al-

gısında azalma. Sessiz çatlama ise, uygulama yazınında sıklıkla tükenmişlik sürecinin öncülü ya da erken uyarı evresi biçiminde ele alınmakta; çalışanın biçimsel olarak görevlerini sürdürmesine rağmen, anlamlılık algısının zayıfladığı ve psikolojik kaynakların tükenmeye başladığı bir ara evre olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle sessiz çatlamanın tükenmişlikle özdeşleştirilmesinden ziyade; (a) yoğunluk (klinik ve işlevsellik etkisi), (b) zamanlama (erken ya da ileri evre), (c) görünürlük (performans göstergelerine yansımaları) ve (d) müdahaleye açıklık (geri döndürülebilirlik) gibi ölçütler çerçevesinde ayrıştırılması önerilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Böylelikle sessiz çatlama, tükenmişliğin eş anlamlısı değil; belirli örgütsel koşullar altında ona evrilebilen, ancak ayrı değerlendirilmesi gereken özgül bir süreç olarak konumlandırılmaktadır.

2. Sessiz Çatlama ve İlişkili Olduğu Kavramlar

Sessiz çatlama olgusunun bilimsel olarak kavramsallaştırılabilmesi, bu olgunun yakın kavramlarla örtüştüğü ve ayrıştığı yönlerin net biçimde tanımlanmasına bağlıdır. Bu bölümde sessiz çatlama, yalnızca gündelik dilde dolaşımda olan bir eğilim değil; niyet ve irade düzeyi, görünürlük derecesi, zamansal seyir, kaynak kaybı dinamikleri ve sonuç örüntüsü gibi ölçütler üzerinden ele alınarak benzer kavramlarla sistematik biçimde karşılaştırılmakta ve böylece kavramsal sınırları keskinleştirilmektedir.

2.1. Sessiz Çatlama ve Sessiz İstifa

Sessiz istifa, literatürde çoğunlukla çalışanın rolünü yalnızca temel görev tanımıyla sınırlı tutması, gönüllü olarak fazladan sorumluluk üstlenmemesi ve iş-yaşam sınırlarını belirginleştirmesiyle tanımlanmaktadır. Bu durumda davranışsal olarak daha görünür bir örüntü söz konusudur; örneğin inisiyatif almama, gönüllü katkıdan kaçınma ve fazladan talepleri reddetme gibi.

Sessiz çatlama ise, aynı davranışsal yüzeyle her zaman örtüşmeyebilir. Bu olgu, çalışanın dışarıdan bakıldığında görevini sürdürdüğü hâlde, iç dünyasında giderek artan düzeyde çözülme, duygusal yıpranma, kontrol kaybı ve anlam kaybı yaşamasıyla tanımlanır. Dolayısıyla sessiz istifa daha çok bilinçli sınır koyma, sessiz çatlama ise gizil bir çözülme süreci olarak düşünülmelidir (Gagné vd. 2015).

Ölçüm açısından bakıldığında, sessiz istifa davranışsal göstergeler (örneğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması) üzerinden izlenebilirken; sessiz çatlama, iş doyumsuzluğu, yetersizlik hissi, güven kaybı ve psikolojik işte var olamama gibi daha öznel süreçlerin bütüncül analizi ile değerlendirilebilir.

2.2. Sessiz Çatlama ve İşte Var Olamama

İşte var olamama davranışı, özellikle sağlık bağlamında ele alınmakta; çalışanın hasta ya da kendini iyi hissetmediği durumlarda dahi işe devam etmesiyle karakterize edilmektedir. Bu durumda fiziksel olarak iş yerinde bulunma sürerken, verimlilik düşüşü dikkat çekmektedir. Kavram genellikle sağlıkla ilgili devamsızlık (işe gelmeme) göstergeleriyle karşılaştırmalı biçimde incelenmektedir (Johns, 2010).

Sessiz çatlama ise benzer bir şekilde fiziksel varlık ile duygusal ya da zihinsel işte var olamamaun birlikte görüldüğü bir duruma işaret edebilir; ancak bu süreç, hastalık kaynaklı olmaktan çok psikolojik bağın zayıflaması, anlamın aşınması ve işle duygusal temasın kaybı gibi nedenlerle şekillenmektedir. Bu nedenle işte bulunma davranışı daha çok sağlık temelli bir mesele iken, sessiz çatlama anlam ve bağ temelli bir çözülmeyi ifade etmektedir (Koopman, vd. 2002).

Ölçüm bakımından, işte bulunma davranışı genellikle sağlık-performans ilişkisini inceleyen ölçeklerle değerlendirilirken; sessiz çatlama, doyumsuzluk, etkililik algısı, güven düzeyi ve ayrılma niyeti gibi psikolojik boyutları içeren çok bileşenli ölçümler gerektirir.

2.3. Sessiz Çatlama ve İş Güvencesizliği

İş güvencesizliği, çalışanın işini kaybetme ya da mevcut pozisyonunda devam edememe olasılığına dair algılanan tehdidi ifade eder. Literatürde bu kavram, hem bilişsel hem de duygusal bileşenleriyle detaylandırılmış; iş doyumunu, bağlılık, stres ve sağlık göstergeleriyle olan ilişkileri kapsamlı biçimde incelenmiştir (De Witte, 2005).

Sessiz çatlama ile iş güvencesizliği arasında iki yönlü bir ilişki varsayılabilir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984):

□ İş güvencesizliği, geleceğe ilişkin tehdit algısı oluşturarak psikolojik kaynakların geri çekilmesine ve sonuçta sessiz çatlama yol açabilir.

□ Sessiz çatlama, iş güvencesizliğinin doğurduğu değersizlik, yetersizlik ve motivasyonel çöküş gibi sonuçları yoğunlaştırabilir.

Bu bağlamda, özellikle öğrenme ve gelişim olanaklarından yoksun kalan çalışanlarda iş güvencesizliği algısının yükselmesi; bunun da sessiz çatlama riskini artırması muhtemeldir. Böylece makro düzeydeki belirsizlik (ekonomik ya da örgütsel) ile mikro düzeydeki gelişim açığı (kişisel yetkinlik eksikliği) arasında çift yönlü bir etkileşim oluşmaktadır.

2.4. Sessiz Çatlama ve Tükenmişlik

Tükenmişlik, uzun süreli ve yönetilemeyen iş stresi sonucunda ortaya çıkan bir mesleki olgu olarak tanımlanmaktadır. Üç temel boyut çerçevesinde ele alınmaktadır:

- Enerji tükenmesi,
- İşe yönelik zihinsel uzaklaşma ya da olumsuzluk,
- Mesleki etkililikte azalma.

Sessiz çatlama, bu sürecin erken evresi olarak işlev görebilir. Çalışan görevlerini yerine getiriyor gibi görünse de, içsel kaynaklar azalmakta, duygusal işte var olamama derinleşmekte ve anlam arayışı zayıflamaktadır. Ancak bu iki olgu tam olarak örtüşmemektedir:

Tükenmişlik, klinik düzeyde belirti setleri ve işlev kaybı ile seyretmektedir. Sessiz çatlama ise daha çok görünmez kalan, zamanla derinleşen ve performansla gecikmeli olarak yansıyan bir “gizil risk” alanı olarak öne çıkmaktadır (Schaufeli vd. 2006).

Bu ayrımı anlamlı kılmak için yalnızca anlık ölçümler değil; zaman içinde gelişimi izleyen uzunlamasına araştırmalar ve farklı kaynaklardan elde edilen veriler (öznel değerlendirme, yönetici gözlemleri, iş çıktıları) bir arada kullanılmalıdır.

Tablo 1. Sessiz Çatlama ve Benzer Kavramlara İlişkin Karşılaştırma

Ölçüt	Açıklama	Sessiz Çatlama	Yakın Kavram Örnekleri
1. Niyet / İrade	Sürecin çalışanın bilinçli bir tercihiyle mi yoksa kontrol dışı bir psikolojik çözümlenmeyle mi ilerlediği.	Genellikle <i>istemsiz</i> , Sessiz istifa kontrol edilemeyen çözümlenme	(bilinçli sınır koyma)
2. Görünürlük	Olgunun dışarıdan ne ölçüde gözlemlenebilir olduğu (davranışsal belirtiler vs. öznel deneyim).	<i>İçsel</i> düzlemde ilerler; dışarıdan fark edilmesi güç	Sessiz istifa, işte bulunma davranışı
3. Çekirdek Mekanizma	Süreci tetikleyen temel kaynak: sağlık mı, anlam ve bağ mı, kaynak kaybı mı?	Bağ, anlam ve psikolojik kaynakların <i>aşınması</i>	İşte bulunma davranışı (sağlık temelli)
4. Zaman Dinamiği	Sürecin zamansal seyri: ani mi, kademeli mi? Erken uyarı evresi olarak izlenebilir mi?	<i>Erken başlayan ve kademeli ilerleyen</i> bir yapı	Tükenmişlik (genellikle ileri evre)
5. Eşlik Eden Süreçler	Bağlamsal tetikleyiciler: belirsizlik, iş güvencesizliği, rol çatışması, tanınma eksikliği, gelişim fırsatlarının daralması vb.	Bu tür <i>bağlamsal etkenlerle</i> yakından ilişkili	İş güvencesizliği, düşük iş bağlılığı

3. Sessiz Çatlama Süreci

Sessiz çatlama, Kaynakların Korunumu Kuramı çerçevesinde beş aşamalı bir kayıp sarmalı şeklinde modellenebilir. Her aşama, belirli bir kaynak kaybı biçimiyle başlar; bireyin buna karşı geliştirdiği savunmacı stratejiler ise yeni kaynak kayıplarını tetikleyebilir.

Birinci Aşama — Mikro Hayal Kırıklıkları

Tanımama, adaletsizlik algısı, yönetici tutarsızlıkları gibi durumlar, bireyde sosyal statü ve değer görme kaynaklarında aşınma yaratmaktadır. Buradaki belirleyici unsur, olayın büyüklüğünden çok, çalışanın bu durumu bir kaynak kaybı olarak algılamasıdır (Gagné ve Deci, 2005).

İkinci Aşama — Enerji Azalması ve Koruma Eğilimi

Kaynak kaybı devam ettikçe, birey daha fazla kayıptan kaçınmak amacıyla korumacı davranışlar sergilemeye başlar. Bu, örneğin ekstra görevlerden kaçınma, inisiyatif almaktan uzak durma, sadece minimum görevleri yerine getirme gibi stratejilerle kendini gösterebilir. Ancak bu stratejiler, zamanla yeni kaynakların üretilmesini de engellediği için sarmalı derinleştirir.

Üçüncü Aşama — Sosyal Geri Çekilme ve Kapasite Erozyonu

Sosyal kaynakların azalmasıyla birey, iş yükünü yalnız taşımaya başlar. Bu durum sosyal geri çekilme ile birleştiğinde, yeni desteklerin oluşması da zorlaşır. Bu aşamada öz-yeterlik ve ustalık algısı aşınır; kişi hâlâ görevlerini sürdürüyormuş gibi görünse de içsel olarak “yapabilirim” inancı zayıflamaya başlamıştır.

Dördüncü Aşama — Çatlakların Belirgenleşmesi

Süreç ilerledikçe, çalışanın yaşadığı kayıplar artık yalnızca içsel değil; örgütsel çıktılara da yansımaya başlar. Hatalar, müşteri şikayetleri, kalite sorunları ya da devamsızlık gibi göstergeler artabilir. Bu aşama, sessiz çatlamanın artık görünür bir hâl aldığını göstermektedir.

Beşinci Aşama — Tükenmişlik veya Ayrılma Eğilimi

Kaynak rezervleri kritik seviyeye geldiğinde birey, ya tükenmişlik belirtileri göstermeye başlar ya da işten ayrılmayı kaynaklarını koruma stratejisi olarak değerlendirebilir. Bu son adım, artık kayıpların geri döndürülemediği bir eşğin geçildiği noktadır.

Kaynakların Korunumu Kuramı, yalnızca kayıpları değil; kazanım süreçlerini de önemsemektedir. Küçük ama düzenli kazanımlar, örneğin anlamlı geri bildirim, gerçekçi iş yükü, beceri gelişimine açık görevler, takdir edilme ve karar süreçlerine katılım gibi uygulamalar, bir “kazanım sarmalı” başlatarak sessiz çatlamayı önleyebilir (Hobfoll, 1989).



Şekil 1. Sessiz Çatlamada Kaynakların Korunumu Kuramı Tabanlı Kayıp Sarmalı

Bu bağlamda iki temel sonuç öne çıkar:

Tek seferlik motivasyon konuşmaları ya da yüzeysel iyileştirmeler geçici bir olumlu duygu yaratabilir; ancak kaynak üretmediği sürece kayıp sarmalını kırmakta yetersiz kalır. Etkili müdahaleler, öncelikle duyguları değil; kaynak sistemini yeniden inşa etmeyi hedeflemelidir. Bu, çalışanların özerklik, destek, gelişim ve tanınmaya düzenli erişimini garanti eden, sistematik olarak tasarlanmış kaynak mimarileri ile mümkündür. Sonuç olarak, sessiz çatlamayı önlemenin yolu, çalışanı yalnızca “ikna etmek” değil; çalışanın ilişkide bulunduğu iş süreçlerinin kaynak üretir bir yapıya dönüştürülmesidir.

4. Sessiz Çatlamamın Sonuçları

İş talepleri ve iş kaynakları modeli, işin yapısal özelliklerini iki temel grupta ele almaktadır: iş talepleri ve iş kaynakları. İş talepleri; çalışanlardan fiziksel, bilişsel ya da duygusal düzeyde sürekli çaba göstermesini gerektiren ve bu nedenle belirli bir psikolojik ya da fizyolojik maliyet yaratan iş koşullarını kapsamaktadır. Bu kapsama iş yükü, zaman baskısı, duygusal emek, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi unsurlar dâhildir. Buna karşılık, iş kaynakları ise çalışanın görevlerini yerine getirmesini kolaylaştıran, iş taleplerinin olumsuz etkilerini azaltan ve öğrenme ile gelişimi destekleyen örgütsel des-

tek unsurlarını içermektedir. Bu unsurlar arasında karar verme özerkliği, geri bildirim alma olanakları, sosyal destek, gelişim fırsatları ve adil tanınma gibi etkenler yer almaktadır (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001; Bakker ve Demerouti, 2007).

Bu modelin temel katkısı, iş koşullarının çalışan üzerindeki etkilerini iki farklı süreç üzerinden açıklamasıdır (Bakker ve Demerouti, 2007):

Sağlık aşınması süreci: Süreğen ve yüksek düzeyli iş talepleri, çalışanlarda enerji kaybı ve tükenme durumuna yol açmakta; bu da zaman içinde sağlık sorunları ve iş işlevselliğinde bozulma ile sonuçlanmaktadır (Edmondson, 1999).

Motivasyonel süreç: İş kaynaklarının yetersiz ya da zamanla zayıflayan bir yapıda olması, motivasyonun ve işe olan adanmışlığın azalmasına; bunun sonucunda ise psikolojik kopuşun ve performans kaybının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bu iki süreç, örgütsel bağlamlarda genellikle aynı anda işlemekte ve birbirini karşılıklı olarak beslemektedir. Sessiz çatlama olgusu, bu kuramsal yapı içinde değerlendirildiğinde; özellikle iş taleplerinin sürekli artması ile birlikte iş kaynaklarının kademeli olarak zayıfladığı durumlarda, gizil bir çözülme süreci olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışan, dışarıdan bakıldığında görevini yerine getiriyor gibi görünse de; zaman içinde psikolojik kaynaklar aşınmakta, motivasyon zayıflamakta ve işten ayrılma eğilimi güçlenmektedir (Colquitt, 2001).

Sessiz çatlamanın bu model içindeki ayırt edici yönü, olgunun yalnızca düşük bağlılık olarak ele alınmaması; tersine, iş talepleri ile iş kaynakları arasındaki dengesizliğin zaman içinde biriktirdiği psikolojik etkilerin bir sonucu olarak değerlendirilmesidir. Bu süreç çoğunlukla şu aşamalarda belirginleşmektedir:

Birinci Aşama: İş Taleplerinin Yoğunlaşması ve Sürdürülemez Hâle Gelmesi

İş yükü artmakta, zaman baskısı kalıcı hâle gelmekte, duygusal emek talepleri yoğunlaşmakta; ayrıca rol çatışmaları ve rol belirsizliği daha görünür hâle gelmektedir. Bu aşamada çalışan, performansını sürdürebilmek için “idare etme” stratejileri geliştirmeye çalışmakta; ancak bu çaba, kişisel kaynakların tüketilmesi pahasına gerçekleştirilmektedir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970).

İkinci Aşama: İş Kaynaklarının Aşınması ve Erişilemez Hâle Gelmesi

Geri bildirim alma ve takdir görme sıklığı azalmakta, yönetici desteği zayıflamakta, karar alma özerkliği daralmakta ve öğrenme-gelişim fırsatlarına erişim engellenmektedir. Bu durumda çalışanın “çaba-karşılık” dengesi bozulmakta; işin geleceği ve anlamı belirsizleşmektedir.

Üçüncü Aşama: Motivasyonel Kopuşun Yerleşmesi

Kaynak kaybı, çalışanın işe olan duygusal ve bilişsel yatırımını azaltmakta; bu da inisiyatiften kaçınma, sessizleşme, sosyal geri çekilme ve yalnızca zorunlu görevleri yerine getirme gibi davranışsal sonuçlara yol açmaktadır. Bu aşamada sessiz çatlama dışsal performans göstergelerine doğrudan yansımayabilir; ancak bağlılık, öğrenme ve katılım gibi unsurlarda ciddi zayıflamalar gözlenmektedir (Halbesleben vd. 2014).

Dördüncü Aşama: Sessiz Çatlama Durumunun Oluşması (Gizil Çözülme)

İş doyumunu azalmış, yeterlilik ve mesleki etkililik algısı aşınmış, işin anlamı erozyona uğramış ve ayrılma eğilimi güçlenmiş bir hâl alır. Bu noktada sessiz çatlama, hem sağlık aşınması sürecinin hem de motivasyonel sürecin birleştiği bir “keşişim bölgesi” olarak kavramsallaştırılabilir (Ryan ve Deci, 2000).

Bu kuramsal yaklaşım, iş koşullarının etkisini açıklarken tekil değişkenlerden çok; iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki dengesizliğin oluşturduğu kombinasyonlara odaklanmaktadır. Sessiz çatlama açısından özellikle riskli görülen senaryo; yüksek talepler, zayıf iş kaynakları ve düşük toparlanma olanakları üçlüsünün aynı anda gözlenmesidir (Ryan ve Deci, 2000).

Yüksek İş Talebi Örnekleri:

Rol belirsizliği ve çatışması: Beklentilerin açık olmaması, görev tanımlarındaki çelişkiler, sık değişen öncelikler.

Zaman baskısı ve iş yoğunluğu: Sürekli yetiştirememe hissi ve artan görev yükü.

Duygusal emek: Özellikle yüz yüze hizmet gerektiren alanlarda duyguların yönetilmesi beklentisi.

Zayıf İş Kaynağı Örnekleri:

Karar verme özerkliğinin olmaması: Çalışanın iş süreçlerinde kontrol alanının daraltılması.

Geri bildirim ve tanınma eksikliği: Çabanın fark edilmemesi, emeğin takdir edilmemesi.

Sosyal destek yetersizliği: Yönetici ya da ekip düzeyinde destek eksikliği.

Gelişim fırsatlarının sınırlılığı: Eğitim, beceri geliştirme, kariyer ilerleme olanaklarının yetersizliği.

Sessiz çatlama, çoğu zaman yalnızca iş taleplerinin artması ile değil; iş kaynaklarının sessiz biçimde geri çekilmesiyle de tetiklenmektedir. Örneğin geri bildirim sıklığının azalması, takdir uygulamalarının zayıflaması, çalışanların karar alma süreçlerinden dışlanması ve gelişim olanaklarının askıya alınması gibi görünürde küçük ama süregelen kayıplar, çalışan motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı giderek aşındırmakta; sessiz çatlama olasılığını artırmaktadır.

Kaynakların Korunumu Kuramı, Amerikalı psikolog Hobfoll tarafından geliştirilmiş olup, bireylerin değer verdikleri kaynakları elde etmeye, bu kaynakları korumaya ve mümkünse artırmaya çalıştıkları temel varsayımına dayanmaktadır. Bu kurama göre stres, üç temel durumda ortaya çıkmaktadır: (a) mevcut kaynakların kaybı, (b) kaynak kaybı tehdidi, ya da (c) anlamlı bir yatırım yapılmasına rağmen beklenen kaynak kazanımının gerçekleşmemesi (Hobfoll, 1989).

Kaynakların Korunumu Kuramı'nın örgütsel davranış literatürüne en önemli katkısı, çalışan deneyimlerinin yalnızca anlık duygularla değil; zaman içerisinde biriken kaynak dinamikleri (kayıplar ve kazanımlar) üzerinden anlaşılabilirliği yönündedir. Bu bağlamda sessiz çatlama, tek seferlik bir memnuniyetsizlik hâli değil; küçük kaynak kayıplarının birikerek "kayıp sarmalı"na dönüşmesiyle ilerleyen bir çözülme süreci olarak değerlendirilmektedir.

Kaynakların Korunumu Kuramı, sessiz çatlamaı açıklamak açısından dört temel ilkeye dayanmaktadır:

□ **Kayıp Önceliği İlkesi:** Psikolojik olarak bireyler, bir kaybı, aynı düzeydeki bir kazanıma kıyasla daha ağır şekilde deneyimlemektedir. Bu nedenle küçük kaynak kayıpları dahi, zamanla güçlü stres tepkilerine neden olabilmektedir (Hobfoll, 1989).

□ **Kaynak Yatırımı İlkesi:** Bireyler, kayıpları önlemek veya telafi etmek ya da yeni kaynaklar kazanmak amacıyla mevcut kaynaklarını yatırım aracı olarak kullanmaktadır. Ancak bu yatırım döngüsü zayıfladığında, birey savunmacı ve kaçınmacı stratejilere yönelebilmektedir (Hobfoll, 1989).

□ **Kayıp Sarmalları:** Bir kaynak kaybı yaşayan birey, yeni kayıplara karşı daha duyarlı hâle gelmektedir; çünkü kaybı dengeleyecek tampon kaynaklar azalmaktadır. Böylece bir kayıp, başka kayıpları tetikleyen sarmal bir yapıya dönüşebilmektedir (Hobfoll, 1989).

□ **Kazanım Sarmalları ve Kaynak Eşitsizliği:** Kaynak açısından güçlü konumda olan bireyler, yeni kaynaklar üretme ya da kazanma konusunda daha avantajlıdır. Buna karşılık kaynakları sınırlı olan bireyler, kayıp sarmalına daha hızlı çekilebilmektedir (Hobfoll, 1989; Halbesleben vd. 2014).

Bu ilkeler doğrultusunda sessiz çatlama, bireysel bir zayıflık olarak değil; örgütsel düzeyde kaynakların nasıl üretildiği, dağıtıldığı ve sürdürüldüğü bağlamında açıklanabilecek bir durum olarak ele alınmaktadır.

Kaynakların Korunumu Kuramı'nda kaynaklar yalnızca zaman ve enerji ile sınırlı değildir. *Örgütsel bağlamda sessiz çatlamaı etkileyebilecek kaynaklar farklı kategorilere ayrılmaktadır:*

□ Nesnel ve Koşul Kaynakları: İş güvencesi, adil ücretlendirme, görev tanımının netliği, statü, esnek çalışma düzenlemeleri ve iş-yaşam dengesi gibi faktörler bu gruba girmektedir.

□ Sosyal Kaynaklar: Yöneticiden ve ekip arkadaşlarından alınan destek, psikolojik güvenlik ortamı, meslektaşlarla kurulan kaliteli ilişkiler bu kategoriye dâhildir.

□ Kişisel Kaynaklar: Öz-yeterlik inancı, dayanıklılık, umut düzeyi, beceri ve ustalık algısı bireyin sahip olduğu kişisel kaynaklar olarak tanımlanmaktadır.

□ Enerji Kaynakları: Fiziksel enerji, zaman yönetimi, bilişsel kapasite ve duygusal düzenleme becerileri bu sınıfa girmektedir.

Sessiz çatlama çoğu zaman yalnızca tek bir kaynak kaybıyla değil; bu kaynak kümelerinin birden fazlasında eş zamanlı ve küçük çaplı aşınmaların yaşanmasıyla hız kazanmaktadır.

Sessiz çatlamaı yönelik müdahalelerin, bireyi “düzeltmeye” odaklanan yaklaşımlar yerine işin ve örgütsel deneyimin tasarımını merkeze alan bir bakış açısıyla ele alınmasının daha tutarlı ve sürdürülebilir sonuçlar ürettiği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede müdahalelerin, çalışanın eksikliklerini gidermeye yönelik bireysel çözümlerden ziyade, örgütsel bağlamda deneyimin nasıl yapılandırıldığına odaklanması gerekmektedir. Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin üç temel kaldıraç alanı öne çıkarılmaktadır: öğrenme ve gelişim mimarisi, iş mobilite ve kariyer mimarisi ile tanıma ve adalet mekanizmaları. Söz konusu alanlar, etik sınırlar gözetilerek kullanılan insan analitiği uygulamalarıyla desteklenmektedir. Bu bütüncül yapılandırma, iş talepleri–kaynaklar yaklaşımının “kaynak yaratma” ilkesine, kaynakların korunumu kuramının “kazanç döngüsü oluşturma” mantığına ve öz-belirleme kuramının “temel psikolojik ihtiyaçların doyumu” varsayımına paralel biçimde ele alınmaktadır (Hobfoll, 1989).

Bu doğrultuda sessiz çatlamaı yönelik müdahaleler, bireysel dayanıklılığı zorlayan kısa vadeli çözümler yerine, örgütsel kaynakları artıran, çalışanların özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarını destekleyen ve olumlu deneyimlerin birikimli biçimde güçlenmesini sağlayan tasarım temelli bir yaklaşım olarak konumlandırılmaktadır. Böyle bir yaklaşım, sessiz çatlamanın önlenmesinde hem kuramsal tutarlılık hem de uygulamada sürdürülebilirlik açısından daha güçlü bir zemin sunmaktadır.

Sessiz çatlama literatüründe dinlenmeme deneyimi, çalışanların psikolojik güvenlik algısını ve ilişkisellik ihtiyacını zayıflatan kritik bir sinyal olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların görüşlerinin dikkate alınmadığına veya seslerinin karşılık bulmadığına dair algı, bireylerin risk almaktan kaçınmasına ve sorunları erken aşamada dile getirmemesine yol açabilmektedir. Psikolojik güvenlik üzerine yürütülen öncü çalışmalarda, ekiplerde öğrenme davranışlarının ve açık iletişimin gelişebilmesi için “risk almanın güvenli olduğu” yönündeki algının belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Edmondson, 1999). Bu algının zayıflaması durumunda, sessiz çatlamanın görünmez ve kümülatif biçimde ilerlemesi kolaylaşmaktadır.

Bu süreç, yönetici kopukluğu olarak adlandırılan olguyla daha da derinleşebilmektedir. Yönetici-çalışan etkileşiminin sınırlı olması, çalışanların yaşadıkları sorunları erken aşamada paylaşmalarını engelleyerek sessiz çatlamanın örgüt içinde fark edilmeden yayılmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlam, ilişki temelli liderlik yaklaşımlarıyla tutarlı biçimde açıklanmaktadır. Özellikle lider-üye etkileşimi kuramı, yönetici ile çalışan arasındaki ilişki kalitesinin iş deneyimini, tutumları ve performans çıktıları üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Benzer biçimde, algılanan yönetici desteği ve örgütsel destek algısının, çalışanların örgütte kalma niyeti ve iş tutumlarıyla anlamlı ilişkiler gösterdiği belirtilmektedir (Eisenberger vd. 2002). Sessiz çatlama bağlamında bu bulgular, yönetici kopukluğunun yalnızca kişilerarası bir ilişki sorunu olarak değil; aynı zamanda çalışanların sosyal ve psikolojik kaynaklara erişimini sınırlayan yapısal bir risk faktörü olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Bu tür kopukluklar, çalışanların destek, geri bildirim ve anlamlı etkileşim kaynaklarını zayıflatarak sessiz çatlamanın derinleşmesine katkıda bulunabilmektedir.

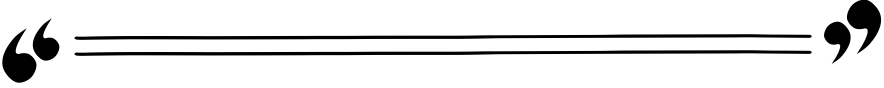
KAYNAKÇA

- 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>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6. <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/200>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11419809/>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ennis, M. R. (2008). Competency models: A review of the literature and the role of the Employment and Training Administration (ETA). U.S. Department of Labor.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., ... Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. <https://doi.org/10.2307/258723>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448. <https://www.jstor.org/stable/258284>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519–542. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.630>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Holmes, D. M., & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: Health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14–20. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11802460/>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2025). How to maximize the impact of workplace training: A mixed-method analysis of social support, training transfer, and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201–217. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>
- O'Neill, A. (2025). Transfer of workplace e-learning: A systematic literature review. *Journal of Work-Applied Management*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125001342>
- Ray, C., et al. (2024). Internal mobility: A review and agenda for future research. *Journal of Management*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063231180826>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12184574/>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- TalentLMS. (2025, March). Quiet cracking: The hidden crisis silently reshaping work (Workplace survey report). <https://www.talentlms.com/research/quiet-cracking-workplace-survey>



**AKILLI VE EVRİMSEL TEDARİK YAKLAŞIMLARI:
SAVUNMA TEDARİKİ KAPSAMINDA
BİR DEĞERLENDİRME**



*Burak BEYAZ*¹

¹ Burak Beyaz, Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu. E-posta: burak.beyaz@msu.edu.tr ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2788-2205>

GİRİŞ

Bu kitap bölümü, çağdaş savunma tedarik sistemlerinin dönüşümünü, teknolojik yeniliklerin ve dijitalleşme süreçlerinin savunma yönetimine etkilerini inceleyerek, özellikle akıllı tedarik ve evrimsel tedarik yaklaşımlarının teorik ve pratik boyutlarını bütüncül bir bakışla değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Küresel ölçekte güvenlik tehditlerinin çeşitlendiği, teknolojik rekabetin hızlandığı ve tedarik zincirlerinin kırılma riskiyle günümüzde, savunma sanayiinde yenilikçi tedarik modellerinin önemi her zamankinden daha fazla artmıştır. Bu doğrultuda bölüm, savunma tedarikinin yalnızca ekonomik ya da teknik bir süreç olmadığı; aynı zamanda stratejik özerklik, teknolojik bağımsızlık ve ulusal güvenlik vizyonu ile doğrudan ilişkili bir alan olduğu varsayımından hareket etmektedir.

Çalışma, öncelikle savunma tedarikinin tarihsel ve kurumsal önemine değinmekte, ardından akıllı tedarik yaklaşımındaki dijital teknolojiler, yapay zekâ ve veri analitiği üzerinden tedarik zinciri etkinliğine nasıl katkı sunduğunu tartışmaktadır. Bu bağlamda, akıllı tedarik anlayışının sağladığı otomasyon, izlenebilirlik, veri tabanlı karar verme gibi avantajlar kadar, ortaya çıkardığı maliyet, siber güvenlik ve kurumsal adaptasyon sorunları da analitik biçimde ele alınmaktadır.

İkinci olarak, evrimsel tedarik yaklaşımı, dinamik tehdit ortamına uyum sağlayabilen esnek bir model olarak değerlendirilmekte; sürekli iyileştirme, uyarlanabilir planlama ve inovasyon temelli üretim süreçleri çerçevesinde incelenmektedir. Bölümde, bu yaklaşımın sağladığı çeviklik, sürdürülebilirlik ve risk azaltma olanakları ile karşı karşıya kaldığı yönetsel karmaşıklık, maliyet kontrolü ve hesap verebilirlik sorunları tartışılmaktadır.

Bölümün üçüncü kısmı, her iki yaklaşımın ortak yönlerini ve karşılaştırmalı bir değerlendirmesini sunmaktadır. Bu kapsamda, maliyet-verimlilik paradoksu, kurumsal kapasite eksiklikleri, stratejik bütünlük kaybı ve teknolojik bağımlılık gibi ortak eleştiri alanları sistematik biçimde analiz edilmiştir. Böylelikle çalışma, akıllı ve evrimsel tedarik modellerinin teorik temellerini birbirine bağlayarak, savunma sanayiinde bu iki paradigmanın nasıl tamamlayıcı nitelikte hibrit bir yapı oluşturabileceğine dair çıkarımlar üretmektedir.

Bölümün genel amacı, savunma tedarikinde teknoloji odaklı dönüşümün, yalnızca araçsal bir değişim değil, aynı zamanda kurumsal, yönetsel ve stratejik bir yeniden yapılanma süreci olduğunu ortaya koymaktır. Bu çerçevede, akıllı ve evrimsel tedarik yaklaşımları, savunma sanayisinin dijitalleşme sürecinin iki ana eksenini olarak ele alınmakta; bu eksenler üzerinden ulusal güvenlik stratejilerinin nasıl yeniden biçimlendiği açıklanmaktadır. Ayrıca, çalışmada yalnızca teorik kavramlar değil, aynı zamanda uygulama düzeyinde ortaya çıkan sorunlar, politika boşlukları ve iyileştirme alanları da değerlendirilmektedir.

Sonuç itibarıyla bu kitap bölümü, savunma tedarik sistemlerinin dönüşümüne yönelik çok katmanlı bir analiz sunmaktadır. Bir yandan akademik

literatüre katkı sağlamayı, diğer yandan da savunma politikası yapıcılarında ve sektör uzmanlarına karar destek niteliğinde bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir. Bölüm, geleceğin savunma ekosisteminde başarıya ulaşmanın, sadece ileri teknolojilerin değil, aynı zamanda güçlü bir kurumsal kapasite, veriye dayalı yönetim kültürü ve uzun vadeli stratejik vizyonun inşasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu yönüyle çalışma, akıllı ve evrimsel tedarik kavramlarını birer teknik model olmanın ötesinde, savunma planlamasının entegre bileşenleri olarak konumlandırmaktadır.

Savunma tedarik süreçleri, tarihsel olarak devletlerin güvenlik stratejilerinin temel bileşenlerinden biri olmuştur. Ancak 21. yüzyılda teknolojik gelişmeler, jeopolitik belirsizlikler ve hızla değişen tehdit ortamı, bu süreçleri daha karmaşık ve dinamik hâle getirmiştir (Desticioğlu & Ayan, 2022). Gelecekteki tedarik modelleri, uzun süreli sabit planlamalara dayalı olup değişken koşullara cevap vermekte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle modern savunma ihtiyaçlarına uygun olarak daha çevik, veri odaklı ve yenilikçi modellerin geliştirilmesi zorunlu hâle gelmiştir.

Savunma tedarikinde güncel yaklaşımlar, modern güvenlik dinamiklerini şekillendiren ve devletlerin askeri yeteneklerini güçlendirmek için gerekli araç ve yöntemleri kapsayan karmaşık bir sistemin parçasıdır. Bu sistem, yalnızca askeri malzeme alımına odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda stratejik planlama, veri analizi, tedarik zinciri yönetimi ve teknolojik inovasyon gibi bileşenleri de içerir. Savunma tedarik süreçleri, jeopolitik değişimlerin, ekonomik koşulların ve teknolojik gelişmelerin doğrudan etkisi altındadır. Dolayısıyla, uluslararası ilişkilerdeki gerginlikler ve güvenlik tehditleri, ulus devletler için savunma stratejilerinin yeniden değerlendirilmesi ve bu çerçevede tedarik politikalarının gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. (Üstündağ, 2024)

Günümüzde savunma tedarikinde izlenen modern yaklaşımlar, esnek ve çevik bir tedarik zinciri oluşturmayı hedeflemektedir. Bu, tedarik süreçlerinin daha hızlı ve etkin bir şekilde yönetilmesi, ihtiyaç analizinin detaylandırılması ve karar alma mekanizmalarının hızlandırılmasını sağlayan dinamik bir çerçevenin entegrasyonunu gerektirir. Özellikle, dijitalleşme ve veri analitiği, bilgilere dayalı karar alma süreçlerini destekleyerek, tedarik süreçlerinin optimizasyonuna katkıda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, uluslararası iş birlikleri ve ortak savunma projeleri, ülkeler arasında bilgi ve teknoloji paylaşımını arttırarak, stratejik altyapının güçlendirilmesine olanak tanımaktadır. (Ekren, 2021)

Savunma tedarikinde güncel yaklaşımlar, sadece ekonomik etkinliği arttırmakla kalmayıp, aynı zamanda güvenlik ve savunma alanında uzun vadeli sürdürülebilirliği de sağlamayı amaçlamaktadır. İnovasyona dayalı çözümler ve teknolojik entegrasyon, mevcut tehditlere karşı daha proaktif bir müdahale sponsorunu mümkün kılmaktadır. Sonuç olarak, bu alandaki gelişmeler, ül-

kelerin ulusal güvenlik stratejilerine doğrudan entegre olmaktadır. Savunma tedarikinde benimsenen yeni yaklaşımlar, günümüz güvenlik ortamının zorluklarına yanıt verebilen, proaktif ve geleceğe dönük bir çerçeve sunarken; aynı zamanda uluslararası siyasetle olan bağlantılarını da güçlendirmeyi hedeflemektedir. (Demircan, Modern savunma tedarik sistemleri yalnızca askeri malzeme teminini değil, aynı zamanda stratejik planlama, teknolojik entegrasyon, veri analitiği ve insan kaynakları yönetimini de kapsayan çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu çok katmanlı yapı, yeni tehditlere karşı daha esnek, çevik ve sürekli öğrenmeye açık sistemlerin tasarlanmasını zorunlu kılmıştır (Pilikoğlu, 2021). Akıllı Tedarik ve Evrimsel Tedarik yaklaşımları, bu ihtiyacı karşılamayı hedefleyen öncü modeller olarak öne çıkmaktadır.

1. SAVUNMA TEDARİKİNİN ÖNEMİ

Savunma tedarikinin önemi, bir ülkenin ulusal güvenliğini sağlamada, askeri yeteneklerini geliştirmede ve stratejik savunma politikalarını oluşturma sürecinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu süreç, yalnızca askeri malzeme temininden ibaret değildir; aynı zamanda teknoloji transferi, yerli üretim kapasitesinin artırılması ve endüstriyel iş birlikleri gibi unsurları da içerir. Savunma tedarik sistemi, diğer ekonomik ve sosyal sistemlerle etkileşim halinde olup, askeri güçlerin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için gerekli altyapıyı sağlamakla yükümlüdür. Modern savaşın dinamikleri göz önüne alındığında, savunma tedariki, yüksek teknolojiye dayalı sistemlerin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. İleri düzey silah sistemleri ve teknolojileri, sürekli gelişmektedir ve ülkeler arasındaki güvenlik dengesi, bu sistemlerin edinilmesi ve kullanılabilirliği ile doğrudan ilişkilidir. (Okkan, 2025)

Savunma tedarikinin stratejik yansımaları, uluslararası ilişkilerde kurulan ikili ve çok taraflı ilişkilerde de kendini göstermektedir. Ülkeler, savunma tedarik süreçleri aracılığıyla siyasi ve diplomatik etkilerini artırma fırsatı bulurlar; bu durum, askeri iş birliklerinin yanı sıra savunma sanayiinde dışa bağımlılığın azaltılması amacıyla yerli üretim projelerine yönelimi de beraberinde getirir. Savunma tedarikinde yerli kaynaklara yönelmek, bir yandan ekonomik bağımsızlığı güçlendirirken, diğer yandan altyapı geliştirme süreçlerine de katkıda bulunmaktadır. Bu durum, teknolojik yeniliklerin desteklenmesi ve iş gücü niteliklerinin artırılması açısından da stratejik bir fayda sağlamaktadır. Böylece, ülke içindeki sosyal dinamikler ile askeri ihtiyaçlar arasında bir denge kurularak, sürdürülebilir bir savunma sanayi yapısının temelleri atılmış olur. (Kırca, 2024) Uluslararası sistemdeki değişen güvenlik ortamı, aktörlerin güvenlik ihtiyaçlarını da değiştirmektedir. İttifaklar, diğer uluslararası aktörler gibi, güvenlik anlayışlarını güncellemeli ve güvenlik ortamının ihtiyaçlarını karşılamak için uygun stratejiler geliştirmelidir. (Kılıç, 2024)

Sonuç olarak, savunma tedariki yalnızca askeri ihtiyaçları karşılamaktan öte, kapsamlı bir ekonomik büyüme ve uluslararası güç dengesinin yeniden şekillenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Günümüzde, sürdürülebilir ve etkili bir savunma tedarik stratejisi oluşturmak, ulusal güvenliğin pekiştirilmesi ve geleceğe yönelik stratejik vizyonların inşası için vazgeçilmez bir süreç haline gelmiştir. (Özaydın ve Pakin,2021)

2. GÜNCEL SAVUNMA TEDARİKİ YAKLAŞIMLARI

2.1. Akıllı Tedarik Yaklaşımı

Akıllı tedarik yaklaşımı, geleneksel tedarik stratejilerinin ötesine geçerek, teknolojinin ve veri analizinin entegrasyonunu ön planda tutan bir yaklaşımdır. Bu anlayış, tedarik zincirinin tüm katmanlarında etkinliği artırmayı ve maliyetleri azaltmayı hedefler. Akıllı tedarik, büyük veri analitiği, yapay zekâ ve makine öğrenimi gibi yenilikçi teknolojilerin kullanımıyla, tedarik süreçlerinde daha doğru tahminler yapmayı ve dolayısıyla daha verimli karar alma mekanizmaları oluşturmayı mümkün kılar. (Öztürk ve Berber, 2024)

Bu yaklaşımın temel prensipleri arasında, performans dayalı izleme, esneklik ve veri odaklılık bulunmaktadır. Tedarikçilerle iş birliği, şeffaflık ve sürdürülebilirlik gibi unsurlar da akıllı tedarik çerçevesinin önemli birer parçasını teşkil eder. Örneğin, gerçek zamanlı veri akışı sayesinde, tedarik zincirinde meydana gelen kesintilere zamanında müdahale edilebilir. Ek olarak, stratejik kaynak tahsisi sayesinde, ihtiyaçlar daha doğru bir şekilde belirlenebilir, böylece işletmelerin rekabet gücü artırılır. (Yalçın, 2022)

Ancak akıllı tedarik yaklaşımının uygulanması da bazı eleştirilerle karşılaşmaktadır. Öncelikle, yüksek teknolojiye dayalı sistemlerin kurulumu ve işletimi maliyetli olabilmektedir. Ayrıca, veri güvenliğinin sağlanması ve siber güvenlik tehditlerine karşı yeterli önlemlerin alınması, bu tür sistemlerin kullanımında büyük önem taşır. Bunun yanı sıra, insan faktörünün göz ardı edilmesi riski de bulunmaktadır; zira otomasyon ve yapay zekâ süreçlerin yoğunlaşması, çalışanların rolünü azaltarak organizasyona olumsuz etkiler yaratabilir. Bu nedenle, akıllı tedarik yaklaşımının etkinliği, uygun stratejiler ile teknoloji ve insan kaynakları dengesinin sağlanmasına bağlıdır. (Şaşmaz, 2022)

2.1.1. Tanım ve Temel İlkeler

Akıllı tedarik yaklaşımı, savunma sistemleri ve malzeme tedarik süreçlerini optimize etme amacıyla geliştirilen stratejiler bütünüdür. Bu yaklaşım, teknolojik yeniliklerin yanı sıra veri analitiği, yapay zekâ ve iletişim ağları gibi modern araçları kullanarak, tedarik zincirinin her aşamasında verimliliği artırmayı hedefler. Geleneksel tedarik yöntemlerinin ötesine ge-

çerek, proaktif ve bütünleşmiş bir sistem geliştirilmesi ihtiyacı, günümüzün karmaşık güvenlik ortamında belirgin hale gelmiştir. Smart tedarik, yalnızca maliyet etkinliği sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda ürün kalitesi, tedarik sürekliliği ve operasyonel esneklik gibi kritik unsurlar üzerinde de olumlu bir etki yaratır. (Urgancı, 2024)

Bu yaklaşımın temel ilkeleri arasında bilgi paylaşımı, esneklik, risk yönetimi ve stratejik iş birlikleri yer alır. Bilgi paylaşımı, tedarik zinciri boyunca tüm paydaşlar arasında şeffaflık sağlar ve karar alma süreçlerinin daha hızlı ve etkili hale gelmesine olanak tanır. Esneklik, savunma tedarik sürecinin değişen ihtiyaçlara ve tehditlere hızlı bir şekilde uyum sağlamasını mümkün kılar. Risk yönetimi ise, olası aksaklıkların önceden tespit edilmesi ve bu risklerin minimize edilmesi için sistematik bir yaklaşımı gerektirir. Ayrıca, entegrasyon yoluyla elde edilen sinerji, farklı organizasyonlar ve kurumlar arasında daha sağlam ve sürdürülebilir iş birliklerinin kurulmasına yardımcı olur. (Üstündağ, 2024)

Akıllı tedarik sistemi, karmaşık süreçlerin basitleştirilmesi ve otomatikleştirilmesi ile zamandan tasarruf sağlamanın yanı sıra, daha akıllıca kaynak tahsis edilmesine de imkân tanır. Bu sistemin uygulanması, teknolojik ilerlemelerle desteklenerek, büyük veri analitiği ve yapay zekâ algoritmalarının entegrasyonunu içermekte; böylece tedarik zincirindeki her adımın verimliliğini artırmayı hedeflemektedir. Neticede, akıllı tedarik yaklaşımı, milli savunma sanayisinin dayanıklılığı ve rekabetçiliği üzerinde önemli bir etki yaratmakta, stratejik kararların daha etkin bir şekilde alınmasına olanak tanımaktadır. (Pilikoğlu, 2021)

2.1.2. Avantajları

Akıllı tedarik yaklaşımının savunma sanayiindeki önemli avantajları hem maliyet etkinliği hem de operasyonel verimlilik açısından belirgin hale gelmektedir. İlk olarak, bu yaklaşım, süreçlerin otomasyonunu ve veri analitiğini kullanarak, tedarik zincirindeki her aşamanın etkinliğini artırmayı hedefler. Büyük veri analitiği, tedarik sürecinde stratejik kararların alınmasına yardımcı olur; bu sayede, tedarik süreçlerinde meydana gelebilecek riskler önceden belirlenebilir. Bunun yanında, yükleniciler ve tedarikçilerle olan ilişkileri güçlendirerek, tedarikçilere dair daha esnek ve hızlı yanıt verme kapasitesinin artırılmasını sağlar. (Pilikoğlu, 2021)

İkinci olarak, akıllı tedarik, daha iyileştirilmiş malzeme ve hizmet kalitesi sunma potansiyeline sahiptir. Akıllı teknolojilerin entegrasyonu, tedarik süreçlerine daha fazla şeffaflık kazandırmakta ve bu durum, kaliteli malzeme alımını teşvik etmektedir. Örneğin, gelişmiş izleme sistemleri, malzemelerin kalitesini gerçek zamanlı olarak kontrol edebilme yeteneği sağlar. Bu da ulusal güvenlik standartlarına uygun, sürdürülebilir malzeme tedarikini destekler ve sonuç olarak projelerin zamanında tamamlanmasına katkı sunar. (Gedik, 2021)

Ayrıca, akıllı tedarik yaklaşımı, uzun vadeli stratejik planlamaya olanak tanır. Yenilikçi tedarik çözümleri, sadece mevcut ihtiyaçlara değil, ayrıca gelecekteki taleplere de yanıt verecek şekilde tasarlanabilir. Kaynakların daha etkili yönetimi ve malzeme çeşitliliği, gerektiğinde farklı tedarik yollarının değerlendirilmesine imkân tanır. Bu özellik hem kriz anlarında hem de olağan dönemlerde savunma tedarikinin sürdürülebilirliğini artırır. Genel olarak, akıllı tedarik yaklaşımının bu avantajları, ulusal güvenlik stratejilerinin gerçekleşmesine katkıda bulunurken, sektördeki rekabetçi konumun sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. (Çakmak, 2023)

2. 1. 3. Eleştiriler

Akıllı tedarik yaklaşımı, modern savunma tedarik süreçlerini dönüştürerek etkinlik ve verimliliği artırmayı amaçlasa da bu modelin uygulanmasıyla ilgili çeşitli eleştiriler gündeme gelmektedir. İlk olarak, akıllı tedarik sistemleri, karmaşıklığı artırmakta ve belirli bir düzeyde uzmanlık gerektirmektedir. Bu durum, daha küçük savunma sanayi firmaları için adaptesi zorlayıcı bir unsur oluşturmaktadır; teknolojiye ve analitik yeteneklere yatırım yapma gereksinimi, onların pazar rekabetinde geri kalmasına yol açabilmektedir. Ayrıca, bu sistemlerin kurulumu ve sürdürülmesi sırasında ortaya çıkan yüksek maliyetler, bazı kuruluşlar için sürdürülebilir bir çözüm olma özelliğini sorgulamakta ve bu da genel maliyet etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. (Bildik, 2024)

Ayrıca, akıllı tedarik yaklaşımında veri güvenliği ve gizlilik konuları, önemli endişeler arasında yer almaktadır. Verilerin toplanması ve analiz edilmesi sürecinde, savunma sektörü için kritik öneme sahip bilgilere yetkisiz erişim riski artmakta ve bu durum, ayrıntılı güvenlik protokollerinin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte, genel sistemin şeffaflığının artırılması ve karar alma süreçlerinin gizlenmemesi gerekliliği, marjinal fayda ile elde edilen potansiyel riskler arasında bir denge kurmayı zorlaştırmaktadır. Eleştirmenler, bu durumun kurumsal yönetim, hesap verebilirlik ve kamu güveni açısından sıkıntılar yaratabileceğini öne sürmektedir. (Tunalı, 2024)

Son olarak, akıllı tedarik yaklaşımına yönelik bir diğer eleştiri, insan faktörünün yeterince göz önünde bulundurulmamasıyla ilgilidir. Otomasyon ve yapay zekâ kullanımının artması, insan karar verme süreçlerini azaltmakla birlikte, bu durum insan müdahalesinin sağladığı esneklik ve sezgiyi de beraberinde küçültmektedir. Savunma alanında yüksek riskli ve dinamik durumların sıklıkla yaşandığı dikkate alındığında, insan zekasının ve deneyiminin kaybedilmesi, karar alma süreçlerinin kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu tür eleştiriler, akıllı tedarik sistemlerinin hem tasarımında hem de uygulamasında dengeleyici unsurların dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. (Yıldız, 2023)

2.2. Evrimsel Tedarik Yaklaşımı

Evrimsel tedarik yaklaşımı, savunma sistemlerinin ve bu sistemlerin tedarik süreçlerinin dinamik ve sürekli gelişimi üzerine odaklanır. Bu yaklaşım, geleneksel tedarik metodlarından farklı olarak esneklik ve adaptasyon yeteneğini ön plana çıkararak, değişen teknolojik ve stratejik koşullara yanıt verebilen bir sistem tasarımını teşvik eder. Temel ilkeleri arasında, sistematik bir şekilde sürekli iyileştirme, yenilikçi düşünme ve müşteri odaklılık yer alır. Evrimsel tedarik, üretim sürecinde mühendislik tasarımı ile operasyon stratejilerinin entegrasyonunu da sağlamak amacı gütmektedir. Bu bağlamda, veri analitiği ve yapay zekâ gibi modern teknolojilerin kullanımı, karar verme süreçlerini optimize etmeye yardımcı olurken, tedarik zincirinin her aşamasında verimliliği artırmaktadır. (Topçu ve Korkmaz, 2021)

Bu yaklaşım, bir dizi avantaj sunar. İlk olarak, savunma projelerinde süreklilik arz eden belirsizlikler ve risklerle başa çıkma yeteneği, tedarik sürecinin esnekliğini sağlar. Ayrıca, sürekli geri bildirim mekanizmaları sayesinde, kullanılan materyallerin ve süreçlerin etkinliği düzenli olarak gözden geçirilebilir. Bu, gelişen ihtiyaçlara uyum sağlama yeteneğini artırarak maliyetlerin düşürülmesine ve kaynakların daha verimli kullanılmasına katkı sunar. Ek olarak, evrimsel tedarik yaklaşımı, yenilikçilik ve teknolojik ilerleme açısından da teşvik edici bir ortam yaratmaktadır; bu sayede, yeni çözümler ve ürünler geliştirilirken, mevcut sistemlerin iyileştirilmesi mümkün kılınır. (Aksoy, 2022)

Bununla birlikte, evrimsel tedarik yaklaşımının eleştirilen yönleri de bulunmaktadır. İlk olarak, belirsizlik ve değişkenlik ile başa çıkma yeteneği, bazen aşırı karmaşık hale gelen süreçlerin ortaya çıkmasına yol açabilir. Tedarik süreçlerinde sürekli değişim, bazı durumlarda proje sürekliliğini tehdit edebilirken, yönetsel zorluklar da doğurabilir. Bunun yanı sıra, evrimsel tedarik, kesin planlamaya dayalı geleneksel tedarik süreçlerine alışık olan paydaşlar için anlaşılması ve benimsenmesi güç olabilmektedir. Sonuç olarak, evrimsel tedarik yaklaşımı hem potansiyel faydaları hem de karşı karşıya kaldığı zorluklarla, modern savunma tedarik süreçlerinin evrimindeki önemli bir bileşeni temsil etmektedir. (Korkmaz, 2022)

2.2.1. Tanım ve Temel İlkeler

Savunma tedarikinde güncel yaklaşımlar, dinamik ve karmaşık bir çevrede gelişim göstermektedir. Tanım ve temel ilkeler bağlamında, evrimsel tedarik yaklaşımı, savunma ihtiyaçlarının karşılanmasında sürdürülebilirlik ve esnekliğin ön planda olduğu bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, askerî ihtiyaçların ve teknolojilerin hızlı bir şekilde değiştiği bir ortamda, tedarik süreçlerinin etkinleştirilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Temelde, bu yaklaşım, önceden tanımlanmış bir tedarik modelini aşarak, sürekli öğrenme

ve adaptasyon süreçlerine dayanmaktadır. Böylelikle, ekonomik verimlilik sağlanırken; aynı zamanda kalite, süreklilik ve inovasyon unsurları da gözlemlenmektedir. (Gündoğdu ve Özgüner, 2025)

Evrimsel tedarik yaklaşımının temel ilkeleri arasında, entegrasyon, iş birliği ve müşteri odaklılık yer almaktadır. Entegrasyon ilkesi, tedarik zincirinin tüm aşamalarının birbiriyle uyum içinde çalışmasını öngörmektedir. Bu kapsamda, tedarikçi ve müşteri ilişkileri, uzun vadeli iş birlikleri kurarak geliştirilmelidir. İş birliği ise, tüm paydaşların, özellikle de kamu ve özel sektör aktörlerinin bir arada çalışmasını teşvik eden bir yapı oluşturur. Müşteri odaklılık ise, savunma tedarik sürecinin temel taşı oluşturmakta, kullanıcıların ihtiyaç ve beklentilerine öncelik vermektedir. Bu üç ilke, daha yenilikçi ve çevik bir tedarik yapısının inşasına olanak tanıyarak, piyasa trendlerine ve teknolojiye hızlı yanıt verme kabiliyeti kazandırmaktadır. (Garip, 2023)

Sonuç olarak, evrimsel tedarik yaklaşımı, savunma tedarik sistemlerinin doğasının değişken doğasını ve teknoloji çağının getirdiği yeni gereksinimleri karşılamak üzere tasarlanmıştır. Geçmişteki statik tedarik süreçlerinden farklı olarak, esnek bir anlayış benimseyerek, değişikliklere uyum sağlamak ve uzun vadeli stratejik hedeflerle bir arada çalışmalara olanak tanımaktadır. Böylece hem ekonomik hem de operasyonel açıdan üstünlük sağlanmakta; ulusal güvenlik bağlamında, sağlam, dayanıklı ve zamanında tedarik çözümleri geliştirilmesine olanak verilmektedir. Bu bağlamda, savunma alanındaki tedarik süreçlerinin geleceği, evrimsel yaklaşımın sunduğu yenilikçi anlayış ile şekillenecektir. (Doğan, 2024)

2. 2. 2. Avantajları

Günümüzde savunma tedarikinde tercih edilen evrimsel tedarik yaklaşımı, birçok stratejik avantaj sunmaktadır. İlk olarak, bu yaklaşımın esnekliği, idarelerin sürekli değişen tehdit ortamlarına daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermelerini sağlar. Geleneksel tedarik yöntemleri genellikle sabit ve uzun süreli planlamalara dayanırken, evrimsel tedarik, yenilikçi teknolojilerin ve yeni sistemlerin entegrasyonunu kolaylaştırarak uyum sağlama yeteneğini artırır. Bu dinamik yapı, özellikle siber güvenlik ve hibrit savaşlar gibi hızlı değişim gösteren alanlarda kritik bir avantaj sağlar. (Desticioğlu ve Ayan, 2022)

İkinci olarak, evrimsel tedarik yaklaşımı, yaşam döngüsü maliyetlerini düşürme potansiyeli taşır. Proje ilerledikçe ve ihtiyaçlar netleştikçe, tedarik bilgileri ve piyasa koşullarındaki değişiklikler göz önünde bulundurularak yeniden değerlendirme süreçleri gerçekleştirilir. Bu, tasarım ve geliştirme aşamalarında daha fazla kaynak tasarrufu sağlarken, projelerin bütçesinde esneklik oluşturur. Uzun vadede, ürün güncellemeleri ve bakım maliyetleri azaltılırken, sistemin etkinliği artırılabilir. (Acar, 2024)

Ayrıca, bu yaklaşım, tedarik zincirinin bütünlüğünü ve sürdürülebilirliğini artırma potansiyeline sahiptir. İleri teknolojilerin adaptasyonu, yenilikçi tedarikçi ilişkileri ve yerel üretim fırsatları gibi unsurlar, beraberinde daha güçlü bir ekonomik yapı getirir. Yüksek düzeyde iş birliği ve koordinasyon gerektiren evrimsel tedarik süreci, tedarik zincirindeki tüm paydaşların katılımını teşvik eder. Bu, yalnızca daha kaliteli ürünler inovasyonu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda yerel ve uluslararası düzeyde iş gücü gelişimini teşvik eder. Sonuç olarak, savunma tedarikinde evrimsel yaklaşım hem stratejik hem de operasyonel düzeyde ciddi avantajlar sunarak, savunma sanayinin daha dayanıklı ve etkili hale gelmesine katkıda bulunmaktadır. (Topçu ve Korkmaz, 2021)

2. 2. 3. Eleştiriler

Savunma tedarikinde evrimsel yaklaşımlar, yenilikçi ve esnek bir sistem sunmasına rağmen, birçok eleştiriye maruz kalmaktadır. Öncelikle, bu yaklaşımın uygulama maliyetleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Geleneksel yöntemlerle karşılaştırıldığında, evrimsel tedarik süreçleri daha fazla kaynak ve zaman gerektirebilir. Bu durumu, sürekli değişen ihtiyaçlara uyum sağlama isteği ile ihraç edilen maliyetler arasındaki dengeyi kurmakta zorlanan savunma kuruluşlarının bütçeleri için bir yük olarak değerlendirebiliriz. Uzun vadeli planlama gerekliliği, bütçelerin ve kaynakların etkin kullanılmadığı algısını da beraberinde getirmektedir. (Duran, 2021)

Buna ek olarak, evrimsel tedarik yaklaşımları, şeffaflık ve hesap verebilirlik konularında eleştiriler almaktadır. Tedarik süreçlerine dâhil edilen çok sayıda paydaş, karmaşık ilişkiler ve belirsizlikler doğurmakta, bu da denetim ve izleme mekanizmalarını zayıflatabilmektedir. Özellikle modern yönetişimin önemli unsurlarından biri olan şeffaflık, bu karmaşık süreçlerde zedelenabilir. Ayrıca, bu mekanizmaların başarısızlığı, karar verme süreçlerinde belirsizlik yaratmakta ve güven kaybına neden olabilmektedir. (Topçu, 2021)

Öte yandan, evrimsel yaklaşımların sıkça eleştirilen bir başka yönü, yeterli deneyim ve uzmanlığın olmadığı durumlarda uygulanmasının getirdiği risklerdir. Yeni teknolojilerin benimsenmesi sürecinde, olası hataların ve geliştirme maliyetlerinin artması, tamamlayıcı bilgiler ve stratejiler olmadan yürütülen projelerde karşılaşılan engellerle bağlıdır. Bu bağlamda, yenilikçi süreçlerin gözlemlenmesi ve uygulanması, eğitim ve deneyim eksikliği nedeniyle zorluklar içerebilmektedir. Sonuç olarak, evrimsel tedarik yaklaşımları, mevcut problemleri çözmeyi hedeflese de birlikte getirdiği zorluklar ve belirsizlikler, savunma sanayisinde kritik kararların alınmasında dikkatlice ele alınması gereken önemli bir konudur. (Desticioğlu ve Ayan, 2022)

3. ORTAK ELEŞTİRİLER

Akıllı ve evrimsel tedarik yaklaşımları, modern savunma gereksinimlerine daha etkin yanıtlar verebilme potansiyeline sahip olmalarına rağmen, her iki yaklaşımın da çeşitli yapısal ve uygulamaya dönük zayıflıkları bulunmaktadır. Öncelikle, her iki modelde de yüksek düzeyde dijital altyapıya ve teknik uzmanlığa ihtiyaç duyulması, uygulama sürecinde ciddi yatırım gereklilikleri doğurmaktadır. Bu durum, özellikle gelişmekte olan ülkelerde sürdürülebilirliği zorlaştırabilir. İkincil olarak, veri güvenliği ve siber tehdit riskleri, savunma gibi kritik alanlarda bu teknolojilere duyulan güveni sınırlandırmaktadır (Tunalı, 2024). Ayrıca, performans ölçüm kriterlerinin net olarak tanımlanmaması ve operasyonel çıktıların standartlaştırılmasındaki zorluklar da tedarik zinciri yönetiminde karar alma mekanizmalarını zorlandırmaktadır. Son olarak, bu yaklaşımların etkinliği büyük ölçüde kurumsal kültür, yönetim yapısı ve insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Bu nedenle, teknolojik uyum kadar organizasyonel adaptasyon ve liderlik stratejileri de belirleyici olmaktadır (Üstündağ, 2024).

Savunma tedarik sistemlerinde son yıllarda öne çıkan akıllı tedarik ve evrimsel tedarik yaklaşımları, verimliliği artırma, esnekliği sağlama ve teknolojik yenilikleri sürece entegre etme iddialarına rağmen, uygulamada çeşitli eleştirilere konu olmaktadır. Bu eleştiriler, özellikle maliyet yönetimi, risk paylaşımı, teknolojik bağımlılık, kurumsal kapasite eksiklikleri ve stratejik bütünlük kaybı gibi ortak temalarda yoğunlaşmaktadır.

Maliyet ve Verimlilik Paradoksu

Her iki yaklaşım da verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme amacı taşımakla birlikte, pratikte bu hedeflerin tersine sonuçlar doğurduğu gözlenmektedir. Özellikle akıllı tedarik süreçlerinde dijitalleşme, yapay zekâ entegrasyonu ve veri analitiği gibi ileri teknolojilerin kullanımı yüksek başlangıç maliyetlerine ve karmaşık altyapı gereksinimlerine neden olmaktadır (Flyvbjerg, 2021). Benzer biçimde, evrimsel tedarik modeli de sistemin sürekli güncellenmesini gerektirdiğinden, uzun vadede kümülatif maliyet artışı yaratabilmektedir (Smith, 2020). Bu durum, “verimlilik” iddiasının, sürdürülebilir maliyet yönetimi açısından sorgulanmasına yol açmaktadır.

Belirsizlik ve Riskin Kurumsallaşması

Evrimsel tedarik süreci, ürünün veya sistemin nihai biçiminin süreç içinde evrilmesini öngörür. Ancak bu yaklaşım, özellikle savunma sanayii gibi yüksek belirsizlik ve stratejik önceliklerin bulunduğu alanlarda, karar vericiler için ciddi bir risk yönetimi problemi doğurur. Akıllı tedarik modellerinde de yapay zekâ temelli karar destek sistemlerine olan aşırı güven, insan yargısının yerini algoritmik öngörülere bırakmakta; bu da hatalı veri girişi veya önyargılı algoritmaların karar kalitesini düşürmesi gibi sorunları gündeme getirmekte-

dir (Johnson & Nissen, 2019). Böylece her iki yaklaşımda da “akıllılık” veya “evrim” iddiası, öngörülemeyen riskleri sistematik hale getirebilmektedir.

Teknolojik Bağımlılık ve Stratejik Özerklik Sorunu

Akıllı tedarik sistemlerinin dijital altyapıya, veri yönetimine ve dış kaynaklı yazılım ekosistemlerine yüksek oranda bağımlı olması, savunma alanında stratejik özerklik açısından sorun yaratmaktadır. Benzer biçimde, evrimsel tedarik modelinde sürekli dış tedarikçi etkileşimi ve güncellemeler, ulusal savunma sanayiinde yerli üretim ve bilgi birikimi kapasitesinin zayıflamasına neden olabilmektedir (Hartley, 2018). Her iki yaklaşım da bu nedenle, ulusal güvenlik perspektifinden teknolojik dışa bağımlılığı derinleştirme riski taşır.

Kurumsal Kapasite ve Yönetimsel Karmaşıklık

Akıllı ve evrimsel tedarik yaklaşımlarının başarılı biçimde uygulanabilmesi için güçlü kurumsal kapasite, proje yönetim olgunluğu ve bilgi entegrasyonu gereklidir. Ancak birçok kamu kurumunda bu altyapının yetersizliği, söz konusu modellerin yüzeysel biçimde uygulanmasına yol açmaktadır. Özellikle çok katmanlı karar alma yapıları ve bürokratik süreçler, akıllı tedarik sistemlerinin gerektirdiği hız ve çevikliğin sağlanmasını engellemektedir (Louth, Taylor & Dorman, 2020). Bu durum, uygulamada teknokratik bir idealin bürokratik gerçeklikle çeliştiği bir tablo ortaya koymaktadır.

Stratejik Bütünlük Kaybı ve Parçalanmış Planlama

Evrimsel tedarik modelinde sürekli değişim ve uyarılma esası, savunma planlamasında uzun vadeli stratejik bütünlüğün kaybolmasına yol açabilir. Akıllı tedarikte ise veriye dayalı karar mekanizmaları, kimi zaman stratejik hedeflerin yerini operasyonel verimlilik göstergelerine bırakmaktadır. Bu durum, savunma planlamasında amaç-araç dengesinin bozulmasına ve uzun vadeli hedeflerin kısa vadeli performans ölçütlerine feda edilmesine neden olabilmektedir (Walker & Jenkins, 2022). Sonuç olarak, her iki yaklaşım da stratejik uyumun korunması bakımından eleştirilmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün belirsizliklerle dolu güvenlik ortamı, savunma tedarik süreçlerinin geleneksel, hantal ve durağan yapılarla sürdürülemeyeceğini açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, “Akıllı Tedarik” ve “Evrimsel Tedarik” yaklaşımları, savunma alanında karşı karşıya kalınan teknolojik, stratejik ve operasyonel sorunlara yönelik alternatif ve dinamik çözümler sunmaktadır. Bu iki yaklaşım, yalnızca tedarik zinciri yönetimi süreçlerini yeniden tanımlamakla kalmamakta; aynı zamanda ulusal güvenlik politikalarının uygulanabilirliğini ve savunma sanayiinin rekabet gücünü artıran stratejik araçlar olarak da öne çıkmaktadır.

Akıllı tedarik yaklaşımı, veri analitiği, yapay zekâ, makine öğrenmesi ve dijital teknolojiler aracılığıyla daha hızlı, daha şeffaf ve daha etkili karar alma süreçlerini desteklemektedir. Bu yönüyle, tedarik süreçlerinin optimizasyonuna katkı sağlarken; maliyetleri azaltma, tedarik güvenliğini artırma ve stratejik öngörü yeteneğini geliştirme gibi somut avantajlar sunmaktadır. Bununla birlikte, yüksek teknoloji bağımlılığı, siber güvenlik riskleri ve insan faktörünün geri plana atılması gibi eleştirilere de maruz kalmaktadır. Bu noktada, teknolojik ilerleme ile insan kaynakları arasında denge kurulması elzemdir.

Öte yandan, evrimsel tedarik yaklaşımı ise esneklik, adaptasyon ve sürekli iyileştirme ilkeleriyle; savunma sistemlerinin değişen koşullara hızlı uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır. Geliştirilen sistemlerin yaşam döngüsü boyunca sürekli olarak gözden geçirilmesini ve yenilenmesini esas alan bu yaklaşım, özellikle belirsizlik ortamlarında karar alma süreçlerinin etkinliğini artırmaktadır. Bununla birlikte, yüksek koordinasyon ihtiyacı, süreçlerin karmaşıklaşması ve şeffaflık sorunları gibi zorluklar, bu yaklaşımın etkinliğini sınırlandıran unsurlar arasında yer almaktadır.

Her iki yaklaşımın da sunduğu avantajlar kadar karşılaştıkları yapısal ve uygulamaya dair zorluklar da dikkate alındığında, savunma tedarik sistemlerinin geleceğinde “hibrit modellerin” öne çıkacağı öngörülebilir. Özellikle, akıllı teknolojilerin esneklik temelli yaklaşımlarla bütünleştirilmesi; sürdürülebilir, güvenli ve etkin bir savunma tedarik yapısının oluşturulması açısından stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir.

Akıllı tedarik ve evrimsel tedarik yaklaşımları, savunma tedarik sistemlerinde yenilikçi, dinamik ve teknolojik yönelimli paradigmalara dayanmaktadır. Her iki model de savunma sanayiinin hızla değişen teknolojik ortamına uyum sağlama, verimliliği artırma ve riskleri daha etkin yönetme amacı taşımaktadır. Ancak kuramsal düzeyde güçlü görünen bu yaklaşımlar, uygulamada birtakım yapısal ve yönetsel sınırlılıklarla karşılaşmaktadır. Özellikle maliyet etkinliği, risk paylaşımı, teknolojik bağımsızlık ve kurumsal kapasite alanlarında gözlemlenen zorluklar, bu sistemlerin bütünsel bir stratejik çerçeveye oturtulmadığında kırılğan hale geldiğini göstermektedir (Louth, Taylor, & Dorman, 2020; Smith, 2020).

Evrimsel tedarik modelinde öne çıkan “sürekli uyum” ve “kademeli ilerleme” ilkeleri, esneklik sağlamakla birlikte, uzun vadeli planlama açısından stratejik tutarlılığı zayıflatma riski taşımaktadır. Akıllı tedarik yaklaşımı ise yapay zekâ, veri analitiği ve dijital karar destek sistemlerine dayanması nedeniyle, bilgi güvenliği ve algoritmik önyargı gibi yeni türden riskleri beraberinde getirmektedir (Johnson & Nissen, 2019). Bu çerçevede, akıllı tedarik ile evrimsel tedarik arasında görülen ortak zafiyet, teknolojik yeniliklerin kurumsal yönetim kültürüyle yeterince bütünleşmemesidir.

Her iki yaklaşım da savunma planlamasının sadece teknolojik bir süreç değil, aynı zamanda stratejik, ekonomik ve politik bir süreç olduğunu bir kez daha göstermektedir. Dolayısıyla tedarik süreçlerinin başarısı, teknolojik araçlardan ziyade bu araçların hangi stratejik bağlamda ve hangi kurumsal kapasiteyle yönetildiğine bağlıdır (Flyvbjerg, 2021). Savunma tedarikinde akıllı veya evrimsel yöntemlerin tek başına mucizevi çözümler sunmadığı; bu yaklaşımların, güçlü bir ulusal vizyon ve sürdürülebilir kurumsal dönüşüm ile desteklenmediği sürece etkinliklerinin sınırlı kalacağı sonucuna ulaşılabilir.

Akıllı ve evrimsel tedarik yaklaşımlarının kurumsal düzeyde etkin biçimde uygulanabilmesi için, öncelikle stratejik planlama, kurumsal kapasite geliştirme ve teknoloji politikalarının uyumlaştırılması gereklidir. Bu doğrultuda aşağıdaki öneriler, savunma tedarik sistemlerinin daha dengeli, şeffaf ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayabilir:

- **Stratejik Entegrasyonun Güçlendirilmesi:** Akıllı ve evrimsel tedarik süreçlerinin başarıya ulaşabilmesi, ulusal savunma stratejileriyle bütünleşik biçimde yürütülmesine bağlıdır. Bu nedenle tedarik kararları, kısa vadeli maliyet-etkinlik kriterlerinden ziyade uzun vadeli stratejik hedeflerle uyumlu olarak planlanmalıdır (Walker & Jenkins, 2022).

- **Kurum Kapasite ve İnsan Kaynağının Güçlendirilmesi:** Bu yaklaşımlar, ileri veri analitiği, sistem mühendisliği ve proje yönetimi gibi yetkinlikler gerektirmektedir. Kurum içi eğitim programları ve uzmanlaşmış kadroların artırılması, sürecin dijital ve bilişsel gerekliliklerini karşılamak açısından zorunludur (Hartley, 2018).

- **Teknolojik Bağımlılığın Azaltılması:** Özellikle yapay zekâ tabanlı tedarik uygulamalarında dışa bağımlılığın azaltılması, yerli yazılım ve veri altyapısının güçlendirilmesiyle mümkündür. Böylece hem stratejik özerklik korunabilir hem de siber güvenlik riskleri en aza indirilebilir.

- **Risk Yönetimi Çerçevesinin Yeniden Tasarlanması:** Evrimsel tedarik modelinde belirsizlik doğası gereği yüksektir. Bu nedenle risk yönetimi, esnek ama kontrol edilebilir biçimde kurgulanmalı; proje aşamaları arasında düzenli değerlendirme ve revizyon mekanizmaları oluşturulmalıdır (Smith, 2020).

- **Veriye Dayalı Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik:** Akıllı tedarik süreçlerinde kullanılan veri sistemleri, karar alma mekanizmalarında şeffaflığı desteklenmeli; yapay zekâ algoritmalarının denetlenebilir olması sağlanmalıdır. Böylece “kara kutu” niteliğinde yapay zekâ algoritmalarının denetlenebilir olması sağlanmalıdır. Böylece “kara kutu” niteliğindeki dijital süreçler, demokratik denetimle uyumlu hale gelebilir. (Johnson & Nissen, 2019).

- **Veriye Dayalı Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik:** Akıllı tedarik süreçlerinde kullanılan veri sistemleri, karar alma mekanizmalarında şeffaflığı desteklemeli; yapay zekâ algoritmalarının denetlenebilir olması sağlanmalıdır. Böylece “kara kutu” niteliğinde dijital süreçler, demokratik denetimle uyumlu hale gelebilir.

Sonuç olarak, savunma tedarikinde akıllı ve evrimsel yaklaşımlar araç değil, amaçlara hizmet eden stratejik araç setleri olarak görülmelidir. Bu yaklaşımlar, ulusal güvenlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve teknolojik bağımsızlık hedefleriyle uyumlu biçimde tasarlanmadıkça, sistemin genel etkinliği sınırlı kalacaktır. Dolayısıyla politika yapıcılarının önceliği, yeni tedarik modelleri geliştirmekten ziyade mevcut yaklaşımları stratejik bütünlük içinde uyarlayabilme kapasitesini artırmak olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, S. (2024). Endüstri 4.0 kullanımının rekabet stratejilerine, pazar ve inovasyon performansına etkileri: Uluslararası ticaret yapan firmalar üzerinde yapılan bir çalışma. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. <https://www.izu.edu.tr>
- Aksoy, S. (2022). Endüstri 4.0'in doğrudan yabancı sermaye yatırımları üzerindeki etkileri: Ampirik çalışma ve Türkiye ekonomisi için çıkarımlar. [HTML]
- Bildik, A. (2024). Türk milli savunma sanayiinde özel sektörün rolü. [HTML]
- Çakmak, Z. (2023). Lojistik potansiyel olarak Türkiye'de boru hattı taşımacılığı ve enerji lojistiği perspektifinde Türk Devletlerinin durumu. [HTML]
- Demircan, D. T. (2024). Yenilenebilir enerji yatırımlarına yönelik vergi teşvikleri; Türkiye ve Almanya özelinde bir değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi. <https://www.balikesir.edu.tr>
- Desticioğlu, B., & Ayan, M. A. (2022). Savunma tedarik konusunda yapılan çalışmaların bibliyometrik analizi. SAVSAD Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi, 32(1), 159–196. <https://dergipark.org.tr>
- Doğan, G. Y. (2024). Yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı akıllı enerji dağıtım sisteminin tasarımı. Uludağ Üniversitesi. <https://www.uludag.edu.tr>
- Duran, Z. (2021). Tedarik zincirinde risk yönetimi ve sürdürülebilirliğe etkisi. Pamukkale Üniversitesi. <https://www.pau.edu.tr>
- Ekren, G. (2021). İşletmeler için çevik ilkelere dayalı bir ERP uygulama metodunun geliştirilmesi = Developing an agile principles-based ERP implementation method for business. Sakarya Üniversitesi. <https://www.sakarya.edu.tr>
- Flyvbjerg, B. (2021). How Big Things Get Done: The Surprising Factors Behind Every Successful Project. Oxford University Press.
- Garip, B. (2023). Tedarik zinciri entegrasyonunun kolaylaştırıcı ve engelleyicileri: Çok uluslu bir firma üzerine nitel bir araştırma. Sakarya Üniversitesi. <https://www.sakarya.edu.tr>
- Gedik, Y. (2021). Endüstri 4.0 teknolojilerinin ve Endüstri 4.0'in üretim ve tedarik zinciri kapsamındaki etkileri: Teorik bir çerçeve. Journal of Emerging Economies and Policy (JOEEP). <https://dergipark.org.tr>
- Gündoğdu, H., & Özgüner, Z. (2025). Tedarik zinciri stratejileri tedarik zinciri performansını nasıl etkiler? Bölgesel bir analiz. [HTML]
- Hartley, K. (2018). Defence Economics: Methods and Applications. Routledge.
- Johnson, J., & Nissen, M. (2019). Algorithmic governance in defense acquisition: Managing uncertainty in smart procurement. Journal of Defense Studies and Resource Management, 7(2), 45–62.
- Kılıç, E. (2024). A research on privatization of military logistics services and outsourcing in NATO's logistics activities. ATLAS Journal International Refereed Journal on Social Sciences, 10(24), 101–114. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12793973>

- Kırca, S. C. (2024). Rusya'nın enerjiyi araçsallaştırmasına karşı AB'nin ortak enerji politikaları. [HTML]
- Korkmaz, G. (2022). Gelecek öngörülleri ve alınan dersler çerçevesinde savunma tedarik projeleri. *Savunma Bilimleri Dergisi*. <https://dergipark.org.tr>
- Louth, J., Taylor, T., & Dorman, A. (2020). Adaptive procurement and the limits of agility in defense acquisition. *Defence and Peace Economics*, 31(8), 965–982.
- Okkan, M. (2025). Stratejik kuvvet aktarımı ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin kuvvet aktarım yeteneklerinin incelenmesi. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*. <https://dergipark.org.tr>
- Özaydın, M. H., & Pakin Albayrakoğlu, E. (2021). Türkiye'de değişen güvenlik algıları ve dönüşen savunma sanayi. *Electronic Journal of Political Science Studies (EJPSS)*, 12(1). <https://www.esbadergisi.com>
- Öztürk, E., & Berber, A. (2024). Blockzincir teknolojisi ve akıllı sözleşmeler: Temel yapı, özellikler ve veri güvenliği perspektifi. *Periodicum Iuris*. <https://dergipark.org.tr>
- Pilikoğlu, A. (2021). COVID-19 pandemi sürecinde ve Endüstri 4.0 çerçevesinde tedarik zinciri uygulamalarının değerlendirilmesi: Lojistik sektöründe bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi*. <https://www.ticaret.edu.tr>
- Smith, R. (2020). Evolutionary procurement and the challenges of continuous capability development. *Defense Acquisition Review Journal*, 27(3), 233–251.
- Şaşmaz, F. T. (2022). Yeşil tedarik zinciri süreçlerinde yenilikçi teknolojilerin kullanımı: Bursa ilinde bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi*. <https://www.uludag.edu.tr>
- Topcu, M. K., & Korkmaz, G. (2021). Savunma tedarik projelerinde risk yönetimi. *SAVSAD Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi*, 31(2), 319–356. <https://dergipark.org.tr>
- Tunalı, İ. (2024). Lojistik 4.0 ve akıllı depo sistemlerine yönelik çalışanların bakış açısı: Enerji sektöründe bir firma uygulaması. *Bartın Üniversitesi*; [researchgate](https://www.researchgate.net). <https://www.researchgate.net>
- Urgancı, Y. (2024). Endüstri 4.0 tabanlı dijital tedarik zincirleri iş analizi. [HTML]
- Üstündağ, A. (2024). Tedarik zinciri risklerinin değerlendirilmesi ve otomotiv sektöründe bir uygulama = Supply chain risk assessment and an application in the automotive industry. *Sakarya Üniversitesi*. <https://www.sakarya.edu.tr>
- Walker, P., & Jenkins, S. (2022). Strategy, adaptation and complexity in defense procurement. *International Journal of Strategic Studies*, 15(1), 77–96.
- Yalçın, B. (2022). Akıllı tedarik zinciri yönetimi ve alan yazınına ilişkin bibliyometrik analiz. *Uludağ Üniversitesi*. <https://www.uludag.edu.tr>
- Yıldız, E. (2023). Sosyal medyada kriz yönetimine yönelik bir erken uyarı ve müdahale sistemi modeli. *Researchgate*. <https://www.researchgate.net>



**GEÇ DÖNEM OSMANLI'DA TİCARET
TERİMLERİNİN TERTİP VE TAKDİMİ:
"İSTİLÂHÂT-I TİCÂRİYE VE TÂRİFÂT-I KÂNÛNİYE**

“ ”

*Ahmet Sait ÖZKUL*¹

¹ Prof. Dr. Ahmet Sait Özkul, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, saitozkul@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8858-4685

1. GİRİŞ¹

Ticaret terimleri sözlükleri, iş dünyasında kullanılan kavramları, sözcükleri ve terimleri tanımlayan; ticari faaliyetlerde ortak bir dil ve etkili iletişim zemini oluşturmayı amaçlayan temel başvuru kaynakları arasında yer almaktadır. Bu tür sözlükler yalnızca pratik ticari ilişkiler açısından değil, aynı zamanda ticaret eğitimi, ticaret hukuku ile ulusal ve uluslararası ticaret süreçlerinin kavramsal çerçevesinin anlaşılması bakımından da önemli bir işlev üstlenmektedir. Bu yönüyle ticaret terimleri sözlükleri, belirli bir dönemin veya coğrafyanın ticari yapısını, hukuki düzenlemelerini ve ekonomik zihniyet dünyasını yansıtan tarihsel belgeler olarak da değerlendirilebilir. Dolayısıyla bu eserler, ticaret alanındaki gelişmelerin izlenmesi ve ticari süreçlerin tarihsel bağlamı içinde anlamlandırılması açısından işletmecilik tarihi ve ticaret eğitimi tarihi çalışmalarına önemli katkılar sunmaktadır.

“İstilah” kavramı sözlükte ilk anlamıyla “*sadece bir ilim ve sanat dalına mahsus olan kelime, terim*” şeklinde tanımlanmakta; ikinci anlamında ise “*herkesin bildiği anlamın dışında, belli bir meslek grubuna mensup kişiler tarafından özel bir mânâda kullanılan kelime*” olarak açıklanmaktadır (Kubbealtı Lügati, 2023). Bu tanım çerçevesinde ıstılahlar, belirli bir mesleki alanın bilgi birikimini ve kavramsal sınırlarını görünür kılan temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Literatürde bu tür kavram odaklı sözlüklerin “terminoloji sözlükleri” olarak da adlandırıldığı görülmektedir (Behmenli, 2018).

Bu çalışma kapsamında incelenen Zağralı Ahmet Fehmi'nin *Istılâhât-ı Ticârîye ve Târifât-ı Kânûniye* adlı eseri, başlığından da anlaşılacağı üzere ticaret bilgisi ve ticaret hukukuna ilişkin kavramları merkeze alan bir ticaret terimleri sözlüğü niteliği taşımaktadır. Eserin müellifi, Osmanlı Devleti'nin son döneminde yürürlükte olan Ticaret Kânunnâme-i Hümâyunu'nda yer alan kara ve deniz ticaretine ilişkin kavramların anlamlarını açıklamayı amaçlamış; bu kavramları pratik kullanıma yönelik bir sözlük formunda sistematik biçimde bir araya getirmiştir. Bu yönüyle eser, ticaretle uğraşanlar kadar ticaret eğitimi alanlar için de yol gösterici bir kaynak olma iddiası taşımaktadır.

Sözlükte bilanço, kolektif şirket, komandit şirket, anonim şirket, hissedarlık şirketi, iade, keşideci, hulûl-u va'de, emir verici, siparişkâr, hamil, kambiyo rayici, poliçe bedeli, fatura, ciro ve itibar mektubu gibi pek çok ticari terime yer verilmiştir. Bu terimlerin önemli bir bölümü yalnızca Osmanlı'nın son dönemine özgü kavramlar olmayıp, günümüz ticaret terminolojisi içerisinde de kullanılmaya devam etmektedir. Eserde ıstılahlar yalnızca tanımlanmakla yetinilmemiş; örnekler aracılığıyla açıklanmış, ilgili ıstılahların hangi bağlamda ve hangi amaçla kullanıldığı da anlaşılır bir biçimde gösterilmiştir.

¹ Bu çalışmanın önceki versiyonu tam metin bildiri olarak 22-24 Aralık 2023 tarihinde “Ege 10. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi”nde sunulmuştur. Söz konusu tam metin bildiri, kapsamı genişletilerek kitap bölümüne dönüştürülmüştür.

Bu durum, eserin ticaret ıstılahlarını açıklamak adına teorik bilginin yanı sıra uygulamaya dönük bir içerik sunduğunu da ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Zağralı Ahmed Fehmi'nin *Istılâhât-ı Ticâriye ve Târifât-ı Kânûniye* adlı eserinde yer alan ticaret terimlerinin nasıl anlamlandırıldığını ve hangi kavramların ön plana çıkarıldığını incelemek suretiyle, geç Osmanlı döneminde ticaret bilgisinin aktarımına dair anlayışa ilişkin bir değerlendirme yapmaktır. Bu çerçevede Zağralı'nın eseri, işletmecilik tarihi ve işletmecilik eğitimi tarihi bağlamında ele alınarak, dönemin ticari bilgi üretim biçimleri ve kavramsal dünyasına ışık tutan bir kaynak olarak ele alınmaktadır.

2. ZAĞRALI AHMET FEHMI VE ESERLERİ

Zağralı Ahmet Fehmi (Zağralı Fehmi / Fehmi Zağravî), 19. yüzyılın sonlarında Osmanlı Devleti'nin idari ve iktisadi yapısı içerisinde faaliyet göstermiş; hukuk, ticaret hukuku ve yerel yönetim mevzuatını hem bürokratik çevreler hem de geniş halk kesimleri için anlaşılır kılmayı amaçlayan eserler kaleme almış bir müellif ve idareci olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Tanzimat sonrası dönemde artan mevzuat üretiminin tabana yayılması ihtiyacına cevap vermeyi hedefleyen çalışmaları, onun pratik yönü güçlü bir müellif profili çizdiğini göstermektedir.

Zağralı Ahmet Fehmi'nin mesleki kariyerine ilişkin en somut bilgilerden biri, 1894 tarihli *Zübdetü'l-Mecelle* adlı eserinin kapağında yer alan unvandır. Buna göre müellif, Osmanlı Devleti'nin tütün inhisarını yürüten İstanbul Reji Nezareti (Reji İdaresi) bünyesinde "Muhakemât Kalemî Müdürü" olarak görev yapmaktadır. Bu unvan, Ahmet Fehmi'nin söz konusu tarihte Reji İdaresi'nin hukuki ihtilaf ve dava süreçlerini yürüten birimin başında bulunduğunu ortaya koymaktadır. Görevi gereği devlet-şirket ilişkileri, kaçakçılık davaları ve sözleşme ihtilafları gibi dönemin karmaşık hukuki meseleleriyle doğrudan temas halinde olduğu anlaşılmaktadır. Reji İdaresi'nin özellikle taşra teşkilatı aracılığıyla köylüler ve yerel yöneticilerle sürekli etkileşim içinde olması, müellifin yalnızca ticaret hukuku ile sınırlı kalmayıp idare hukuku ve yerel yönetimler alanında da eserler vermesini açıklayan önemli bir arka plan sunmaktadır.

Yapılan arşiv taramaları ve bibliyografik incelemeler, Zağralı Ahmet Fehmi'nin eserlerini ağırlıklı olarak 1891-1894 yılları arasında yayımladığını göstermektedir. Bu dönem içerisinde yayımlanan eserler, içerik ve amaç bakımından bir bütünlük arz etmektedir. Bu kitap bölümünün odağını oluşturan ve 1891 yılında yayımlanan *Istılâhât-ı Ticâriye ve Târifât-ı Kânûniye*, ticari terminoloji ile ticaret hukukuna ilişkin kavramları açıklamayı amaçlayan bir sözlük çalışması niteliğindedir.

Müellifin 1893 yılında yayımladığı *Vezâif-i Kanuniye* adlı eseri ise devlet memurlarının ve yerel idarecilerin yasal görev ve sorumluluklarını konu almaktadır. Eserin mukaddime bölümünde Zağralı Ahmet Fehmi, özellikle muhtarlar ve ihtiyar heyetlerinin görev, sorumluluk ve cezai yükümlülüklerine ilişkin mevzuatın derlendiğini ifade etmekte ve çalışmasını “vezâif-i muhtârân” olarak nitelendirmektedir. Bu eser de Seyfettin Özege Koleksiyonu’nda nadir eserler arasında yer almakta olup 15205SÖ sınıflama bilgisi ve 0125680 demirbaş numarasıyla kayıtlıdır.

Zağralı Fehmi’nin Reji İdaresi’ndeki müdürlük unvanıyla 1894 yılında yayımladığı 17 sayfalık Zübdetü’l-Mecelle adlı eseri ise hukuki düzenlemelerin özetlendiği, sistematik ve şematik bir anlatım tarzı benimseyen bir çalışma olarak dikkat çekmektedir. Eserde hukuki hükümler yüz madde hâlinde sunulmuş; Kitâbü’l-Büyû ve Kitâb-ı Şirket gibi başlıklar altında temel hukuki konular açık ve anlaşılır bir biçimde derlenmiştir. Söz konusu eser, Seyfettin Özege Koleksiyonu’nda 15915SÖ sınıflama bilgisi ve 0126760 demirbaş numarasıyla kayıtlıdır.

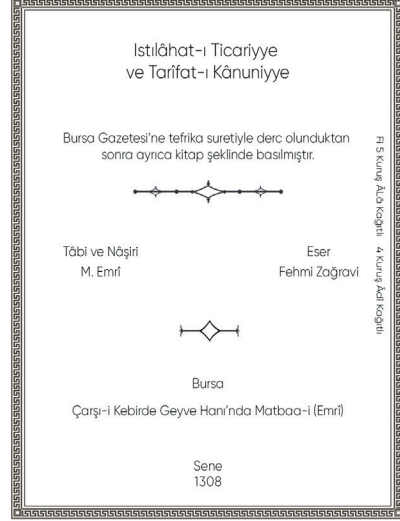
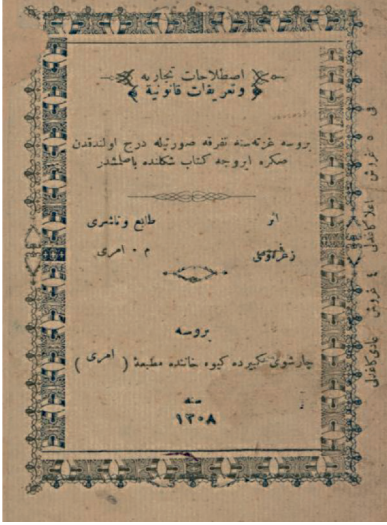
Zağralı Ahmet Fehmi’nin bürokratik kimliği ile telif eserleri birlikte değerlendirildiğinde, müellifin Tanzimat sonrası Osmanlı idari yapısında giderek karmaşıklaşan mevzuatın sadeleştirilmesi ve anlaşılır kılınması yönünde bilinçli bir çaba ortaya koyduğu görülmektedir. Özellikle Reji İdaresi’nde üstlendiği Muhakemât Kalemi Müdürlüğü görevinin, onu taşra halkı ve yerel yöneticilerle doğrudan temas halinde tuttuğu düşünülebilir. Bu tecrübenin, müellifin eserlerinin içerik ve anlatım biçimini belirleyen temel dinamiklerden biri olduğu söylenebilir. Nitekim 1891-1894 yılları arasında kaleme aldığı çalışmalarda, hukuki bilgilerin yalnızca hukukçulara değil; muhtarlar, yerel yöneticiler ve ticaretle uğraşan kesimler tarafından da anlaşılabilir bir sadelikte sunulmasına özel bir önem verildiği dikkat çekmektedir. Bu yönüyle Zağralı Ahmet Fehmi’nin, hukuk dilini ticari, yönetsel ve gündelik hayatın ihtiyaçlarına uyarlayan bir müellif-idareci profili sergilediği ifade edilebilir.

3. ISTILAHÂT-I TİCARİYE VE TÂRİFÂT-I KÂNUNİYE (1892)

Zağralı Ahmed Fehmi’nin *Istılâhât-ı Ticâriye ve Târifât-ı Kânûniye* adlı eseri, Seyfettin Özege Koleksiyonu’nda nadir eserler arasında yer almakta olup 5831SÖ sınıflama bilgisi ve 0113029 demirbaş numarasıyla kayıtlıdır. Eser, 1892 yılında Bursa’da bulunan Matbaa-i Emrî tarafından basılmış ve yayımlanmıştır. Eser toplam 61 sayfadan oluşmaktadır.

Eserin dış kapağında eserin ismi, yazarı, basım yeri, basım yılı, fiyatı ve kitap hakkında bir bilgilendirme yer almaktadır (bkz. Görsel 1.). Eserin arka kapağında insanların ücretsiz ve karşılıksız olarak kitap okumaları ama-

cıyla (Öztahtalı, 2013: 174) kurulan Kütüphane-i Emrî'nin adresi (*Hükümet karşısında kâin 140 numaralı Kütüphane-i Emrî*) yer almaktadır. Bunun yanı sıra karşılıksız olarak okunabilen kitapların haricinde satışı yapılan kitapların isimleri ve fiyatları bulunmaktadır.



Görsel 1. Eserin Dış Kapağı ve Transkripsiyonu

İstılâhât-ı Ticâriye ve Târifât-ı Kânûniye'nin mukaddimesinde, "A. Fehmi Zağravi" şeklinde ismini yazan Zağralı Ahmet Fehmi, eseri elif etme amacına yer vermiştir. Bununla beraber ticaret hayatında rol almak isteyen kişilere yönelik olarak hazırlandığı belirtilmiştir.

Mukaddime: "Sâye-i ümran-vâye-i Cenâb-ı Padişâhîde ticaret ve sanayiye râğbet tevsi-i daire-i kuvvet etmiş ve şu ticaret ve sanayide her sınıf ahali beyninde ittifak husûliyle şirketler akdi çoğalmış olduğundan, böyle umûr ve hususât-ı ticariye ile meşgul ve me'lûf olmak isteyenlerin berrî ve bahrî kanunnâme-i ticarete mezkûr olan ıstılahât ve tabirât-ı ticariyeye dahi peydâ-yı vukûf etmeleri istifadeden hâlî olmaz ümidiyle, Ticaret Kanunnâme-i Hümayûnu'nda bulunan tabirâtın ne demek olduğunu ve çoğunun tarifât-ı kanuniyesini câmi' olmak üzere mahzâ bir eser değil, bir ceb cüzdanı tertib ve terhibini arzu ettiğimden, şu mecmuada görülecek hatâ ve nevâkısdan dolayı kârîin-i kirâm hazerâtından beklediğim bir şey var ise o da aflatlarını ricâdan ibarettir." (Ahmet Fehmi, 1892: 2).

Eserin mukaddime kısmında, Osmanlı'nın son döneminde ticaret ve sanayinin gelişmesiyle halk arasında ticaretle iştigal etme ve şirket kurma eğilimlerinin arttığı belirtilmektedir. Bu bağlamda, ticarete girmek isteyenlerin karmaşık hukuk terimlerini öğrenmelerinin bir zorunluluk haline geldiği ifade edilmektedir. Müellifin, kanun kitaplarındaki tanımları herkesin anlayabile-

ceği pratik bir “cep kitabı” haline getirerek, hukuki bilgiyi halka indirmeyi amaçladığı anlaşılmaktadır. Bu noktada müellifin, ticari hayata katılımı kolaylaştıran bir rehber sunma gayretinde olduğu ifade edilebilir.

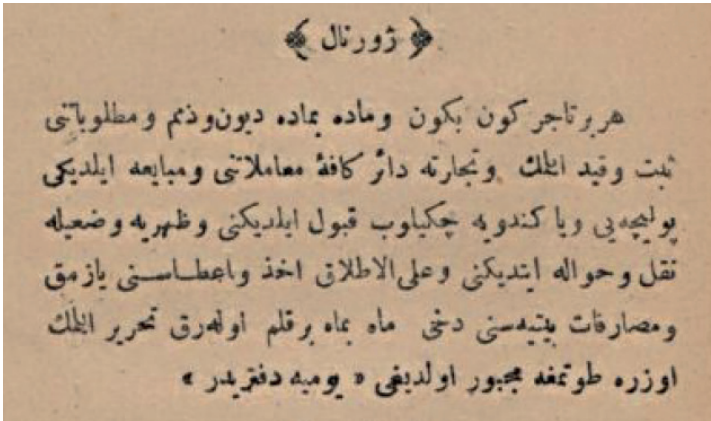
Aşağıda Istılâhât-ı Ticâriye ve Târifât-ı Kânûniye eseri içerisinde bulunan ve ilgili dönem itibarıyla kavramsal tanımları yapılan ticaret terimlerine yer verilmektedir.

Çizelge 1. Istılâhât-ı Ticâriye ve Târifât-ı Kânûniye Sözlüğü’ndeki Ticaret Terimleri

Jurnal	Muhatap	Polîçeyi Tediye Eden Cîrantalar Davası	İhbarname
Bilanço	Hâmil	İki Nev’ Dava	İhbarname ile Mean Bilanço Defteri
Kollektif Şirketi	Başkasının Hesabı İçin Keşideci	Keşideci ve Tediycenin Davaları	İlan-ı İflas İstid’âsı
Komandit Şirketi	Emir Verici ve Siparişkâr	Cirantalar ve Tediyci Davası	İlan-ı İflas
Anonim Şirketi	Bit-tavassut Kabul Edici	Kambiyo Yani Retert	Müflisin İfa-yı Deyn Edemediği Günün Tayini
Hissedarlık Şirketi veyahut Şirket-i Muvakkate	Bit-tavassut Tediye Edici	İade Hesabı	Ticarethane Memuru
İhtar	Muhatap İhtiyatı	İade Hesabına Derc Olunacak Kambiyo Tefâvütü	Senetkâr Yani İflas Vekilleri
Komisyoner yani Siparişkâr	Ciro	Cirantanın Çekeceği Retertın Rekambiyosu	Teminname
İrsaliye Kâimesi	Ciranta	İade Hesabı Kaç Tane Olur	Konkordato
Fatura	Aval Verici	Retert Çeken Hâmil Davadan Kurtulur mu	Masa
Kambiyo Mukavelesi	Kefâlet-i Müteselsile	Emre Müteallik Senet	Bü(e)ro(s)
Kambiyo Mukavelesinden Hâsil Olan Senet	Polîçe Karşılığı	Sened-i Mezkûr Muhteviyatı	Alacaklıların İttifakı
Nev-i Evvel	Kabul	Adem-i Tediye Vukuunda Protesto	İâne-i Nakdiye
Nev-i Sâni	Hulûl-u Va’de	İkâmetgâh Seneti	İmtiyazlı Alacaklılar
Polîçe Senedi	Vakt-i Tediye	Açık Bono	Hukuk-u Zevcat

Poliçenin Taaddüdü Mecburî Olmayıp Poliçede Zikrolunabilecek Mevâdd-ı İhtiyariye	Poliçenin Tediyesi	Tediye Emri	Depo
Masrafsız İade	Umumen Tediye	İtibar Mektubu	İstirdat-ı Eşya
Kambiyo Tefâvütü	Protesto	Çek	İflas Hükümünün Mugayereti İddiası
Kambiyo Rayici	Protestonun Hâvi Olacağı Mevad	Mürûr-u Zaman	İade-i İtibar
Poliçe Bedeli	Protestodan Sonra Dava	Mürûr-u Zamanın Mebdei	İade-i İtibar İstid'âsı
İkâmetgâh Sahibi	Protestodan Sonra Dava - Muhatap Aleyhine	Mürûr-u Zaman Davalarının Adem-i İstimamın Mukayyet Olması	
Keşideci	Keşideci Aleyhine Dava	Tekadüm-i Zaman ile Hak Sâkit Olmaz	
Alıcı	Cirantalar Aleyhine Dava	Müflis	

Çizelge 1.'de görüldüğü üzere eserde toplamda 89 ticaret terimi yer almaktadır. Söz konusu terimlerden bir kısmının Zağralı Ahmet Fehmi tarafından, örnekler vasıtasıyla açıklanarak (masrafsız iade, tediye emri ve çek gibi) anlaşılabilirliği artırılmış olduğu görülmektedir. Aşağıda bu terimlerin bir kısmının Osmanlı Türkçesi'yle yazılmış halleri, transkripsiyonları ve değerlendirmelerine yer verilmektedir.

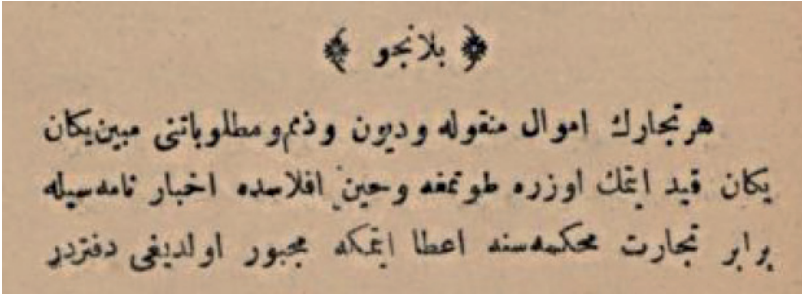


Görsel 2. Jurnal

Jurnal: “Her bir tâcir gün be-gün ve madde be-madde düyün ve zimem ve matlûbâtını sebt ve kayd eylemek ve ticârete dâir kâffe-i muâmelâtını ve mübâyaa eylediği poliçeyi veyâ kendüye çekilip kabûl eylediğini ve zahriye

vaz'ıyla nakl ve havâle ettiğini ve ale'l-ıtlak ahz ve i'tâsını yazmak ve masârîfât-ı beytiyesini dahi mâh be-mâh bir kalem olarak tahrîr eylemek üzere tutmağa mecbûr olduğu « yevmiye defteridir ».” (Ahmet Fehmi, 1892: 3).

Eserde “Jurnal” kavramı, tacirlerin tutmakla mükellef olduğu yevmiye defteri olarak tanımlanmaktadır. Ticari işlemlerin günlük, şahsi ev masraflarının ise aylık olarak kaydedildiği bu defterin; iflas durumunda denetime imkân tanıyarak dönemin mali disiplindeki titizliği yansıttığı ifade edilebilir.



Görsel 3. Bilanço

Bilanço: “Her tüccarın emvâl-i menkûle ve düyûn ve zimem ve matlûbâtını mübeyyin yekân yekân kayd etmek üzere tutmağa ve hîn-i iflâsda ihbâr-nâme ile beraber ticâret mahkemesine i'tâ etmeğe mecbûr olduğu defterdir.” (Ahmet Fehmi, 1892: 3).

Eserde “Bilanço”, tacirlerin tüm mal varlığı ve borçlarını ayrıntılı olarak kaydettiği zorunlu bir defter olarak tanımlanmaktadır. Bilançonun iflas durumunda mahkemeye sunulma şartının üzerinde durulmasıyla, mali şeffaflığı ve hukuki denetimi sağlamanın amaçlandığı belirtilebilir. Bu uygulamanın, tacirin mali durumunun resmi makamlarca net bir şekilde tespit edilmesini sağlayarak ticari güveni korumayı amaçladığı çıkarımında bulunulabilir.

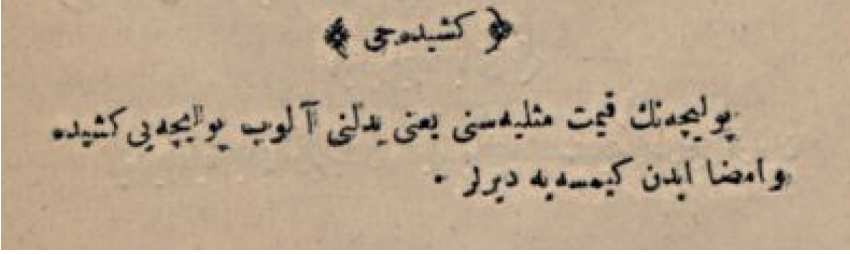
Masrafsız İade: “Keşideci poliçesinin muhâtap tarafından kabûl olunup olunmayacağına tereddüd eylediğinde, poliçesi kabûl olunmadığı hâlde vukû' bulacak protesto ve sâir masârîfden kurtulmak için doğrudan doğruya keşide eden kimseye bilâ-masraf îade kılınmak şartı poliçeye derc olunabilir. Şart-ı mezkûr ba'de hâricden ilâve olunduğuna mahal kalmamak için muhâtabın ismi arasına tahrîr olunabilir.

Dersaadet Mehmed Efendizade – İadesi Masrafsız – Tüccardan Ahmed Nedim Bey'e

İşbu şartı hâvî olan poliçenin adem-i kabûlü takdîrde hâmili usûlü üzere protesto etmese dahi hukûkundan sâkıt olmaz.” (Ahmet Fehmi, 1892: 10).

Eserde “Masrafsız İade” başlığı altında, ticari senetlerde kullanılan ve günümüz hukukunda “gidersiz” veya “protestosuz” (sans protêt) kaydı olarak

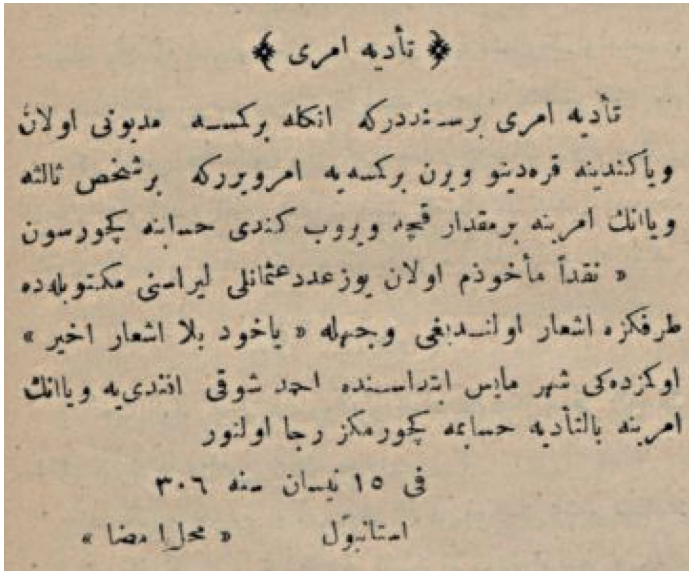
bilinen usul anlatılmaktadır. Metinde, senedi düzenleyen kişinin, ödememe durumunda ortaya çıkacak noter ve protesto masraflarından kaçınmak amacıyla bu özel şartı poliçeye ekleyebileceği belirtilmektedir. Özellikle metnin alt kısmında yer alan hükümde; bu şartın varlığı halinde alacaklının (hamil) resmi protesto çekme zorunluluğunun ortadan kalktığı ve protesto çekmese dahi yasal haklarını (müracaat hakkını) kaybetmeyeceği vurgulanmaktadır. Bu düzenlemenin, ticari işlemlerdeki bürokrasiyi ve gereksiz maliyetleri azaltarak ticari akışı hızlandırmayı amaçladığı ifade edilebilir.



Görsel 4. Keşideci

Keşideci: “Poliçenin kıymet-i misliyesini ya’ni bedelini alıp poliçeyi keşide ve imzâ eden kimseye derler.” (Ahmet Fehmi, 1892: 12).

Eserde “keşideci”, bedelini tahsil ederek poliçeyi düzenleyen ve imzalayan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın, poliçe ilişkisini başlatan asıl tarafı işaret ettiği ve günümüz hukukundaki “düzenleyen” kavramıyla örtüştüğü ifade edilebilir.



Görsel 4. Te'diye Emri

Tediye Emri: “Te’diye emri bir senedir ki onunla bir kimse medyunu olan veyâ kendine kredito veren bir kimseye emir verir ki bir şahs-ı sâlise veyâ onun emrine bir mikdâr akçe verip kendi hesabına geçirsin.

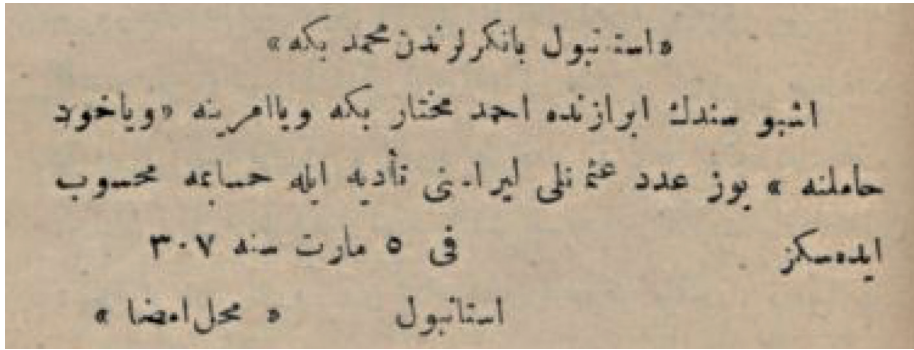
«Nakden me’hûzum olan yüz adet Osmânlı lirasını mektûbla da tarafınıza iş’âr olunduğu vechle “yâhud bilâ-iş’âr-ı âhîr” önümüzdeki şehr-i Mayıs ibtidâsında Ahmed Şevkî Efendi’ye veyâ onun emrine bi’t-te’diye hesabıma geçirmeniz ricâ olunur.

Fî 15 Nisân Sene 306

İstanbul <Mahall-i imza> “ (Ahmet Fehmi, 1892: 46).

Eserde “tediye emri”, alacaklı ile borçlu arasındaki ilişkiyi üçüncü bir kişiyi dahil ederek düzenleyen bir ödeme aracı olarak tanımlanmaktadır. Bu emrin borçluya veya emanetçi konumundaki kişiye hitaben yazıldığı ve belirli bir meblağın üçüncü bir şahsa ödenmesini sağladığı belirtilmektedir. Özellikle müellifin, teorik tanımın hemen altına tarih, yer, meblağ ve isimler içeren somut bir örnek belge (şablon) yerleştirmesi dikkat çekicidir. Bu yaklaşımın, okuyucunun soyut bir kavramı zihninde somutlaştırmasına yardımcı olduğu ve eserin sadece bir bilgi kaynağı değil, aynı zamanda pratik bir başvuru kılavuzu niteliği taşıdığı ifade edilebilir.

Çek: “Çek denilen sened için bizde henüz bir kânûn vaz’ olunmadığından verilecek muâmelât şu senedin ta’rîfiyle sûret-i tahrîrinden ibârettir. Çek senedi bir kimse bir bankada veyâ bir sarrâfta emâneten mevcûd olan akçesinin bir mikdârını veyâ mecmû’unu ahz etmek veyâ başkasına kabz ettirmek için tahrîr ve imzâ eylediği senedir.



Görsel 5. “Çek” Örneği

« İstanbul bankerlerinden Mehmed Bey’e »

İşbu senedin ibrâzında Ahmed Muhtar Be’ye veyâ emrine « veyâhud hâmiline » yüz adet Osmânlı lirasını te’diye ile hesabıma mahsûb edesiniz.

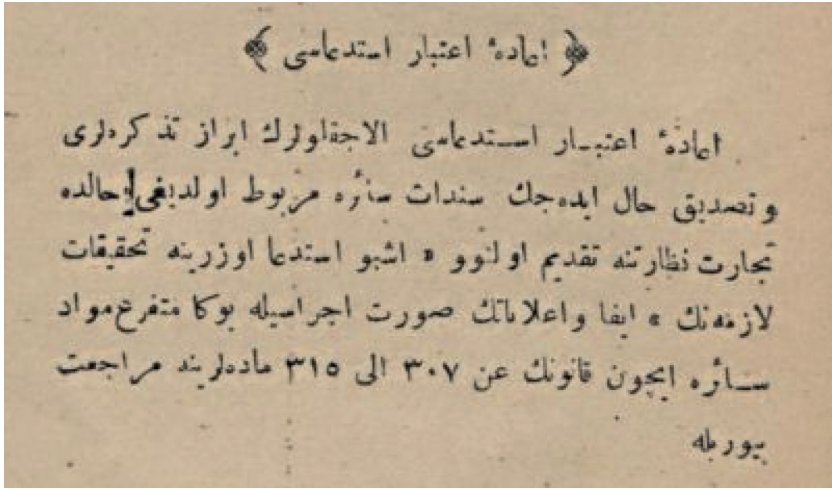
Fî 5 Mart sene 307 İstanbul « Mahall-i İmzâ »

İşbu çek senedinin hâvî olacağı mevâd evvelâ muhâtabın ismi, sâniyen alıcının ismi veyâhud hâmiline ta'biri, sâlisen te'diye olunacak mikdâr-ı akçe, râbian târih, hâmisen çeki i'tâ eden kimsenin imzâsından ibârettir. Veyâ emrine ibâresinin çeki derci poliçede olduğu gibi mecbûrî olmayıp ihtiyârîdir. Çek sâhib-i imzânın bulunduğu mahallin gayrı bir mahalde te'diye olunmak üzere çekilebildiği gibi bulunduğu mahalde te'diye olunmak üzere dahi çekilebilir. Çek mevcûd olan akçenin ahz ve kabzı için bir âlet olmakla karşılığı evvelden hâzır bulunur ve binâenaleyh ibrazında te'diye olunmak üzere çekilir.” (Ahmet Fehmi, 1892: 47-48).

Eserde “Çek” kavramı ele alınırken, metnin hemen başında yer alan “bizde henüz bir kanun konulmadı” ifadesi tarihsel açıdan oldukça önemlidir. Bu durum, Osmanlı’da çek kullanımının yasal bir düzenlemeden önce ticari ihtiyaçlarla fiilen başladığını göstermektedir. Müellif, bu yasal boşluğu doldurmak için tanımları ticari alışkanlıklara (teamüllere) dayandırmış ve okuyucuya “Dersaadet bankerlerine” hitaben yazılmış somut bir şablon sunarak konuyu pratikleştirmiştir. Ayrıca metnin sonunda, çekin bir kredi aracı değil, “mevcut paranın tahsili için bir araç” olduğu ve bu nedenle karşılığının önceden hazır bulunması gerektiği vurgulanmıştır. Bu detay, yazarın modern bankacılık ilkelerini o günün şartlarında dahi doğru bir şekilde tespit ettiğini ve okuyucuya aktardığını ortaya koymaktadır.

İade-i İtibar: *“Müflis deynini bi'l-cümle re'sü'l-mâl ve güzeşte ve masârifîyle berâber tamâmen te'diye etdikden sonra sâbıkını iâdeye nâil olur. Fakat müflis iflâsı vukû bulmuş bir şirketin şeriki ise şirket-i merkûme düyûnunun re'sü'l-mâl ve güzeşte ve masârifîyle tamâmen ifâ olunduğunu isbât eylemedikçe velev kendisine başkaca konkordato senedi i'tâ olunmuş ise dahi iâde-i i'tibâra mazhar olamaz.”* (Ahmet Fehmi, 1892: 60-61)

Eserde “İade-i İtibar”, iflas eden tacirin borcunu faizi ve masraflarıyla tamamen ödeyerek aklanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Metinde, şirket ortaklarının şahsi borçlarını yapılandırsalar dahi, şirketin tüm borçları kapanmadan itibarlarını geri kazanamayacakları belirtilmektedir. Bu katı şartın, ticari güveni korumak adına ortakları şirketin mali yükümlülüklerinden tam sorumlu tutmayı amaçladığı ifade edilebilir.



Görsel 6. İâde-i İ'tibâr İstid'âsı

İâde-i İ'tibâr İstid'âsı: “*İâde-i i'tibâr istid'âsı alacaklıların ibrâz tez-kireleri ve tasdik-i hâl edecek senedât-ı sâire merbût olduğu hâlde Ticâret Nezâretine takdîm olunur. «İşbu istid'â üzerine tahkikât-ı lâzimenin» îfâ ve i'lânâtın sûret-i icrâsıyla buna mütefferri' mevâdd-ı sâire için Kânûnun 307 ilâ 315 mâddelerine mürâcaat buyurula.*” (Ahmet Fehmi, 1892: 61).

Eserde “İade-i İtibar İstidası”, iflas eden tacirin aklanma sürecindeki resmi başvuru adımı olarak anlatılmaktadır. Metinde, başvurunun kabulü için alacaklı belgelerinin ve ödeme kanıtlarının dilekçeye eklenerek Ticaret Nezareti'ne sunulması gerektiği belirtilmektedir. Müellifin, soruşturma detayları için okuyucuyu doğrudan Kanun'un 307-315. maddelerine yönlendirmesi dikkat çekicidir. Bu referans yöntemi, eserin sadece bir sözlük değil, aynı zamanda mevzuatla bağ kuran pratik bir hukuk rehberi niteliği taşıdığını göstermektedir.

4. DEĞERLENDİRME

Sözlük yazımı, farklı toplumsal ihtiyaçların (dinî, ticarî ve kültürel) doğurduğu, bilgilendirme, eğitim ve ortak bir anlama zemini kurma işlevi üzerinden biçimlenen bir faaliyet alanıdır. Bu yönüyle sözlüklerin hazırlanmasında kullanılan düzenleme usulleri, dönemsel şartlara bağlı olarak çeşitlenmekte ve farklılaşmaktadır (Kocapınar, 2015: 130). Bu çalışma kapsamında ele alınan Zağralı Ahmet Fehmi'nin İstılâhât-ı Ticârîye ve Târifât-ı Kânûniye adlı eseri, ticaret ıstılahları ile ticaret hukuku kavramlarını, pratik kullanıma dönük bir biçimde bir araya getirmesi bakımından, dönemin iş dünyasında yer alacak kişileri bilgilendirmeyi hedefleyen bir ticaret terminolojisi sözlüğü olarak değerlendirilebilir.

Eserin mukaddimesinde Zağralı'nın, Ticaret Kanunnâme-i Hümayûnu'nda yer alan tabirlerin “ne demek olduğunu” ve “çoğunun tarifât-ı kanuniyesini” bir araya getirerek “bir cep cüzdanı” tertip etmeyi amaçladığını ifade etmesi, çalışmanın temel karakterini açık biçimde ortaya koymaktadır (Ahmet Fehmi, 1892: 2). Bu çerçevede sözlük, yalnızca terimleri tanımlamakla yetinmeyen; örnekler ve şablonlar üzerinden kavramların kullanım bağlamını görünür kılan, mevzuat bilgisini sadeleştirerek dolaşıma sokmayı hedefleyen pratik bir başvuru metni niteliği taşımaktadır. Nitekim “tediye emri” ve “çek” gibi maddelerde tanımın hemen ardından somut örnek metinlerin verilmesi, kavramların gündelik ticari işleyiş içinde nasıl kullanılacağını gösteren uygulama odaklı bir yaklaşımı yansıtmaktadır.

Eserin yayımlandığı geç Osmanlı döneminde, yükseköğretim düzeyinde verilen ticaret öğretiminde öne çıkan başlıkların ağırlıkla ticaret ve muhasebe bilgisi ekseninde şekillendiği; bu nedenle dönem için “usul-i ticaret” tanımlamasının yapıldığı bilinmektedir (Özkul, 2017). İncelenen eser doğrudan bir eğitim kurumuna kaynak teşkil etme amacıyla kaleme alınmamış olsa da ele aldığı konu alanları ve kavramsal tercihleri itibarıyla dönemin ticaret öğretimiyle belirgin bir benzeşme göstermektedir. Bu benzeşme, sözlükte yer verilen terimlerin önemli bir kısmının (bilanço, poliçe, ciro, itibar mektubu, şirket türleri vb.) hem ticari uygulamaların hem de ticaret hukukunun temel kavram setiyle doğrudan ilişkili olmasında izlenebilmektedir.

Öte yandan eserin Bursa'da basılmış olması ve ticari hayatın canlı olduğu bir merkezde üretilmesi, metnin pratik ihtiyaca dönük yönünü güçlendirmektedir. Bu bağlamda sözlükte, ticarete girmek ve bu alanda faaliyet göstermek isteyenleri bilgilendirme, onlara işleyişe dönük tanımlar sunma ve ticaret hukuku kavramlarına ilişkin bir farkındalık oluşturma amacı öne çıkmaktadır. Özellikle “çek” maddesinde “bizde henüz bir kânûn vaz' olunmadığından” ifadesiyle dikkat çekilen hukuki boşluk, ticari araçların kimi zaman mevzuattan önce teamül düzeyinde dolaşıma girdiğini göstermesi bakımından tarihsel açıdan anlamlı bir işarettir (Ahmet Fehmi, 1892: 47-48).

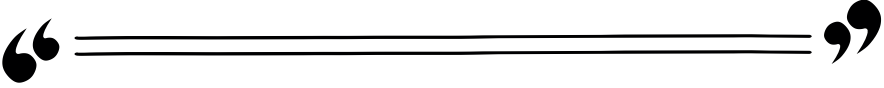
Bu çalışma, Zağralı Ahmet Fehmi'nin Istılâhât-ı Ticâriye ve Târifât-ı Kânûniye adlı eseri üzerinden geç Osmanlı dönemi ticaret terminolojisinin ve ticaret hukukuna ilişkin kavramların, pratik bir sözlük formu içinde nasıl düzenlendiğini görünür kılmayı amaçlamıştır. Bu yönüyle çalışma, işletmecilik tarihi ve işletmecilik eğitimi tarihi alanlarında çalışan araştırmacılar için, dönemin ticari bilgi üretim biçimlerine ve kavramsal dünyasına ilişkin belge temelli bir katkı sunmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı ticaret sözlüklerinin karşılaştırmalı biçimde incelenmesi, ticari kavramların dönemsel dönüşümünün ve sürekliliklerinin daha geniş bir çerçevede değerlendirilmesine imkân verebilir.

KAYNAKÇA

- Behmenli, Z. (2018). Terminografide sözlük sorunları. Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi, 5(17), 153-161.
- Kocapınar, P. (2014). Kavram sözlükleriyle ilgili terminoloji üzerine. Turkish Studies, 9(9), 745-752.
- Kubbealtı Lügati (2023). <https://lugatim.com> (Erişim tarihi: 10 Aralık 2023)
- Özkul, A. S. (2017). Ticaret Mektebinde verilen eğitim üzerine bir inceleme: Usûl-i Ticaret dönemi (1883-1916). Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 2(2), 5-41.
- Öztahtalı, İ. İ. (2013). XIX. yüzyılda Bursa'da bir entelektüel ve Kütüphane-i Emrî. A. İ. Karataş (Ed.), Bursa kütüphaneleri içinde (ss. 166-189). Bursa Kültür A.Ş.
- Zağralı Ahmed Fehmi. (1893). Istılâhât-ı Ticariye ve Tarifât-ı Kanuniye. Matbaa-i Emrî.



YEŞİL İNOVASYON ARAŞTIRMALARININ ANALİZİ



Selma KILIÇ KIRILMAZ¹

¹ Doç. Dr. Selma KILIÇ KIRILMAZ, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, skirilmaz@subu.edu.tr; ORCID: /0000-0002-8478-1910

GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan çevresel sorunlar işletmelerin ürün ve hizmetlerini üretirken bu sorunları dikkate alarak çözümler üretmesine neden olmaktadır. İklim değişikliği nedeniyle tüm doğal kaynaklar hızla azalmaktadır. İşletmeler hem bu kaynak azalması sorunu hem de artan tüketici baskısı nedeniyle sürdürülebilirlik konusuna daha fazla önem vermeye başlamaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin yeşil inovasyon yaklaşımı hem azalan kaynak sorununa çözüm üretmek hem de paydaşların beklentilerini karşılamak adına önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeşil inovasyon, literatürde sürdürülebilir inovasyon, eko-inovasyon ve çevresel inovasyon gibi kavramlarla birlikte ele alınmaktadır. Yeşil inovasyon; genel olarak ürün, süreç, örgütsel uygulama veya yönetim uygulamalarında gerçekleştirilen ve çevre odaklı sorunların olumsuz etkilerini azaltmayı amaçlayan yenilikleri ifade etmektedir. İşletmeler açısından ise yeşil inovasyon, yalnızca çevreye duyarlı bir yaklaşım değil, aynı zamanda kaynak verimliliğini artıran, maliyetleri azaltan ve uzun vadeli kurumsal performansı destekleyen stratejik bir araçtır. Bu nedenle yeşil inovasyon, çevresel hedefler ile ekonomik hedeflerin birlikte gerçekleştirilmesine imkân tanımaktadır.

Yeşil inovasyonun, yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu gibi farklı türleri bulunmaktadır. Yeşil ürün inovasyonu, ürün tasarımında ve bileşenlerinde olumsuz çevresel etkileri azaltmaya çalışırken, yeşil süreç inovasyonu, üretim ve operasyon süreçlerinde enerji, su ve hammadde kullanımının azaltılmasını ve atıkların geri kazanılmasını hedeflemektedir.

Yapılan çalışmanın amacı, yeşil inovasyon kavramını literatürde gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde ele alarak kavramsal ve uygulamaya yönelik çıkarımlar yapmaktır. Bu kapsamda ilk olarak yeşil inovasyonun kavramsal temelleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra yöntem kısmında yapılan araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Bulgular kısmında ise araştırma bulgularına yer verilmiştir. Son olarak araştırma bulguları sonuç kısmında tartışılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.Yeşil İnovasyon Kavramı

Çevresel sorunların derinleşmesi, doğal kaynakların hızla azalması ve paydaşların çevresel duyarlılığının artması, işletmeleri rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorlamıştır. Bu bağlamda yeşil inovasyon, sürdürülebilir kalınma hedeflerine katkı sağlayan ve firmaların uzun vadeli rekabet gücünü destekleyen stratejik bir araç olarak değerlendirilebilir (Huang & Li, 2017; Xie vd., 2015). Artan çevresel düzenlemeler ve çevre bilinci yükselen tüketici talepleri ve istekleri, işletmeleri çevreye duyarlı ürün ve süreç yeniliklerine yönelmeyi zorunlu kılmaktadır (Huang & Wu, 2010; Cai & Zhou, 2014).

Yeşil inovasyon kavramı yerine literatürde eko-inovasyon, çevresel inovasyon ve sürdürülebilir inovasyon terimleri de kullanılmaktadır. Kavramlar arasında bazı farklılıklar bulunsa da, tüm kavramlar ürün, süreç, hizmet veya yöntem düzeyindeki yeniliklerin çevresel olumsuz etkilerinin azaltılmasını hedeflemektedir (Schiederig vd., 2012).

Yeşil inovasyon, enerji tasarrufu, kirliliğin önlenmesi, atıkların geri dönüşümü, çevre dostu ürün tasarımı ve kurumsal çevre yönetimiyle ilişkili teknolojik yenilikleri kapsar (Chen, Lai & Wen, 2006). Literatürde ise çoğunlukla iki türü üzerinde durulmaktadır: yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu. Yeşil ürün inovasyonu çevre dostu malzeme, ambalaj ve geri dönüşüm uygulamalarını içerirken, yeşil süreç inovasyonu enerji verimliliği, emisyon ve atık azaltımına yönelik iyileştirmeleri kapsamaktadır (Huang & Li, 2017).

Yeşil inovasyon yalnızca çevresel performansla sınırlı değildir, aynı zamanda maliyetlerin azaltılması ve operasyonel verimliliğin artırılması yoluyla işletmelerin ekonomik performansına da katkı sağlayabilmeyi hedeflemektedir (Kraus vd., 2020). Yeşil inovasyonu şekillendiren faktörler çoğunlukla kurumsal ve firma düzeyinde ele alınmaktadır. Çevresel düzenlemeler, devlet destekleri ve paydaş baskısı önemli dışsal itici güçler arasındadır (Quan vd., 2023). Firma düzeyinde ise yönetim yapısı, pazar talepleri ve tedarik zinciri uygulamaları belirleyici rol oynamaktadır. Ayrıca karbon fiyatlandırma ve emisyon ticaret sistemleri gibi piyasa temelli düzenlemeler, firmaları düşük karbonlu teknolojilere yatırım yapmaya teşvik etmektedir (Chen, Zhang & Chen, 2021).

Liderlik yaklaşımları ve çevre odaklı örgüt kültürü, yeşil inovasyon sürecin başarısında oldukça büyük öneme sahiptir. Özellikle yeşil transformasyonel liderlik, çalışanları çevresel hedefler doğrultusunda motive ederek yeşil uygulamaların örgüt geneline yayılmasını kolaylaştırmaktadır (Begum vd., 2022).

Yeşil inovasyon sayesinde işletmelerde yeşil örgütsel dönüşüm de sağlanabilmektedir. Örneğin, yeşil inovasyonun sürdürülebilir bir örgütsel kapasiteye dönüşmesi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla yakından ilişkilidir. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları, çevre dostu davranışları ve yeşil inovasyonu destekleyerek çevresel performansı güçlendirmektedir. Bu bağlamda yeşil inovasyon, liderlik, strateji, kültür ve İKY ile bütünleşen çok boyutlu bir örgütsel yetkinlik alanı olarak değerlendirilebilir (Aftab vd., 2023).

2. Yeşil İnovasyon Türleri

Yeşil inovasyon yalnızca ürün veya süreçle sınırlı olmayıp hizmet, yöntem, yönetim uygulaması, örgütsel yapı, pazarlama yaklaşımı gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir (Schiederig, Tietze & Herstatt, 2012). Nitekim OECD, yeşil inovasyonu; yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünler (mal ve hizmetler), süreçler, pazarlama yöntemleri, örgütsel yapılar ve ku-

rumsal düzenlemeler aracılığıyla çevresel iyileşme sağlayan yenilikler olarak tanımlamıştır (Schiederig vd., 2012). Bu çerçevede yeşil inovasyonun çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Yeşil ürün inovasyonu: Ürün tasarımı ve bileşenlerinde çevresel etkiyi azaltmayı hedefleyen yenilikleri kapsamaktadır. Çevre dostu malzeme seçimi, ambalajın iyileştirilmesi, ürünün geri dönüştürülebilirliği, yeniden kullanılabilirliği ve yaşam döngüsü boyunca çevresel yükün azaltılması bu inovasyon türünün en önemli örnekleri arasında sayılabilir (Chen, Lai & Wen, 2006; Chang, 2011).

Yeşil süreç inovasyonu: Üretim ve operasyon süreçlerinde enerji tüketimini ve emisyonları azaltmaya, su/elektrik/ham madde kullanımını düşürmeye ve atıkları geri kazanmaya yönelik yenilikleri ifade etmektedir (Chen vd., 2006; Chang, 2011). Bu yeşil inovasyon türü, işletmelerin çevresel performansını artırırken maliyetleri azaltma potansiyeli nedeniyle özellikle verimlilik temelli sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Kraus, Rehman & García, 2020).

Yeşil örgütsel (yönetsel) inovasyon: Çevresel hedeflerin organizasyon yapısına, prosedürlere, yönetim mekanizmalarına ve iç süreçlere entegre edilmesini içermektedir. Çevre yönetim sistemleri, çevresel performans izleme ve raporlama, sürdürülebilirlik komiteleri, yeşil tedarik zinciri koordinasyonu gibi uygulamalar bu kapsamda değerlendirilmektedir (Huang & Li, 2017). Ancak bazı bulgular, yeşil inovasyonun çevresel performansa etkisi güçlü iken, “yeşil yönetsel inovasyonun” etkisinin her bağlamda aynı düzeyde görülmebileceğine işaret etmektedir (Kraus vd., 2020).

Yeşil pazarlama inovasyonu: Eko-etiketleme, yeşil marka konumlandırma, sürdürülebilir ambalaj iletişimi, çevresel iddiaların şeffaf biçimde sunulması ve yeşil tüketici segmentlerine yönelik yeni pazarlama stratejilerini içermektedir. Bu tür, yeşil inovasyonun pazardaki kabulünü hızlandırarak rekabet avantajına katkı sağlayabilir (Huang & Li, 2017)

Bu inovasyon türleri, işletmelerin yeşil inovasyonu yalnızca teknoloji temelli bir değişim değil; strateji, süreç, yapı, pazar ve paydaş ilişkileri düzeyinde çok katmanlı bir dönüşüm alanı olarak ele almasını gerektirmektedir. Ayrıca yeşil inovasyon; mevcut ürün ve teknolojileri iyileştirmeyi hedefleyen yararlanıcı (exploitative) inovasyon ile radikal yenilikler ve yeni teknolojiler geliştirmeye odaklanan keşfedici (exploratory) inovasyon biçimlerinde de gerçekleşebilir (Rehman vd., 2021). Bu ikili ayrım, firmaların kısa vadede verimlilik ve uyum sağlayan yenilikleri; uzun vadede ise daha yüksek riskli ancak daha dönüştürücü yeşil atımları birlikte yönetmesine olanak tanımaktadır.

YÖNTEM

Bu çalışmada, yeşil inovasyon alanındaki akademik çalışmaların genel yapısını ve eğilimlerini ortaya koymak amacıyla bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın veri seti, Web of Science Core Collection veri tabanında yer alan akademik yayınlardan oluşturulmuştur. Araştırma için Web of Science Core Collection’da “Green Innovation” anahtar kelimesi ile arama yapılmıştır. Belirlenen anahtar kelime doğrultusunda gerçekleştirilen tarama sonucunda elde edilen 541 akademik çalışma analize dâhil edilmiştir. Bibliyometrik analiz sürecinde; yayın ve atıf dağılımları, öne çıkan dergiler ve araştırma temaları incelenerek literatürün yapısal özellikleri belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, yeşil inovasyon literatürünün gelişim eğilimlerini ortaya koyacak şekilde açıklanmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın temel tanımlayıcı istatistikleri Tablo 1’de sunulmaktadır. Tabloya göre, Yeşil İnovasyon alanındaki akademik yayınların 2006-2026 döneminde istikrarlı ve gittikçe artan bir şekilde gelişim gösterdiği ve 96 farklı kaynaktan elde edilen toplam 541 dokümanın analiz edildiği görülmektedir. Yıllık yayın artış oranının %7,18 düzeyinde gerçekleşmesi ve dokümanların ortalama yaşının 1,91 olması, alanın güncel ve dinamik bir araştırma yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Doküman başına düşen ortalama atıf sayısının 68,41 olması, Yeşil İnovasyon çalışmalarının literatürde yüksek bir akademik etki yarattığına işaret etmektedir. Ayrıca yayınların çok yazarlı ve uluslararası iş birliklerine açık bir yapıda olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak bulgular, Yeşil İnovasyon literatürünün hem kavramsal çeşitlilik hem de akademik görünürlük açısından güçlü bir gelişim potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 1: Araştırmanın Temel Bilgileri

MAIN INFORMATION ABOUT DATA	Results
Timespan	2006:2026
Sources (Journals, Books, etc)	96
Documents	541
Annual Growth Rate %	7,18
Document Average Age	1,91
Average citations per doc	68,41
References	27258
DOCUMENT CONTENTS	
Keywords Plus (ID)	924
Author's Keywords (DE)	1686
AUTHORS	
Authors	1393
Authors of single-authored docs	35
AUTHORS COLLABORATION	
Single-authored docs	37
Co-Authors per Doc	3,52
International co-authorships %	37,71
DOCUMENT TYPES	
article	473
article; early access	68

Yıllara göre yayın dağılımı Tablo 2’de sunulmaktadır. Yeşil İnovasyon alanındaki yayınlar 2006-2017 döneminde sınırlı sayıda seyrettiği, 2018 yılı itibarıyla yayın sayısında önemli bir artışın olduğu ve 2019-2021 döneminde bu artışın istikrarlı biçimde devam ettiği dikkat çekmektedir. Özellikle 2022 sonrasında yayın üretiminde güçlü bir sıçrama gerçekleştiği dikkat çekmektedir. 2023 (86), 2024 (141) ve 2025 (183) yıllarında yayın sayıları hızla artarak alanın literatürde yüksek görünürlük kazandığını göstermiştir. Bu eğilim, Yeşil İnovasyonun sürdürülebilirlik stratejileri, çevresel performans, rekabet avantajı ve yeşil dönüşüm politikalarıyla bağlantılı olarak farklı disiplinlerde yaygın biçimde ele alınmaya başladığını düşündürmektedir. Yayın sayılarındaki bu artış, özellikle 2020 sonrası dönemde yeşil dönüşüm politikalarının güçlenmesi, net-sıfır hedefler ve sürdürülebilir inovasyon odaklı işletme stratejilerinin yaygınlaşmasıyla uyumlu görünmektedir.

Tablo 2: Yıllara Göre Yayın Sayısı

Year	Articles
2006	1
2007	0
2008	1
2009	1
2010	1
2011	3
2012	2
2013	4
2014	2
2015	0
2016	3
2017	3
2018	12
2019	17
2020	16
2021	21
2022	40
2023	86
2024	141
2025	183

Tablo 3, Yeşil İnovasyon alanında yayımlanan çalışmaların yoğunlaştığı başlıca akademik dergileri ve bu dergilerde yayımlanan makale sayılarını göstermektedir. Bulgular incelendiğinde, Business Strategy and the Environment dergisinin 110 makale ile açık ara en fazla yayına ev sahipliği yapan dergi olduğu görülmektedir. Bu durum, Yeşil İnovasyon çalışmalarının büyük ölçüde sürdürülebilirlik stratejileri, çevresel performans ve rekabet avantajı ekseninde ele alındığını ortaya koymaktadır.

İkinci sırada yer alan Technological Forecasting and Social Change (58 makale), Yeşil İnovasyonun teknolojik değişim, dijitalleşme ve uzun vadeli dönüşüm süreçleriyle ilişkilendirildiğini göstermektedir. Benzer biçimde Corporate Social Responsibility and Environmental Management (45 makale) dergisinin öne çıkması, Yeşil İnovasyonun kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel yönetim perspektifleriyle güçlü bir bağ içinde ele alındığını ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte Emerging Markets Finance and Trade ve European Journal of Innovation Management dergilerinin her birinde 25'er makalenin yer alması, Yeşil İnovasyon araştırmalarının özellikle gelişmekte olan piyasalar

ve yenilik yönetimi bağlamlarında yoğunlaştığını göstermektedir. Journal of Innovation & Knowledge ve IEEE Transactions on Engineering Management gibi dergiler ise alanın bilgi yönetimi, mühendislik ve teknoloji temelli boyutlarını yansıtan önemli yayın platformları olarak öne çıkmaktadır.

Etik, örgütsel davranış ve yönetim kararları odağında yayımlanan Business Ethics the Environment & Responsibility, Journal of Business Ethics, Journal of Business Research, Business Process Management Journal ve Management Decision gibi dergilerdeki yayınlar ise Yeşil İnovasyonun etik, süreç yönetimi ve stratejik karar alma boyutlarıyla ele alındığını göstermektedir. Son olarak International Journal of Innovation Science dergisinin de alanda kayda değer bir yayın hacmine sahip olması, Yeşil İnovasyon literatürünün metodolojik ve kavramsal çeşitliliğini desteklemektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise Yeşil İnovasyon çalışmalarının sürdürülebilirlik, teknoloji, etik, stratejik yönetim ve yenilik yönetimi odaklı dergilerde yoğunlaştığı; bu durumun alanın belirgin biçimde disiplinler arası bir karaktere sahip olduğunu gösterdiği söylenebilir. Bu bulgu, Yeşil İnovasyonun yalnızca çevresel bir kavram olarak değil, aynı zamanda stratejik ve yönetsel bir dönüşüm aracı olarak ele alındığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3: En İlgili Dergiler

Sources	Articles
BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	110
TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	58
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT	45
EMERGING MARKETS FINANCE AND TRADE	25
EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	25
JOURNAL OF INNOVATION \& KNOWLEDGE	19
IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT	16
BUSINESS ETHICS THE ENVIRONMENT \& RESPONSIBILITY	14
COGENT BUSINESS \& MANAGEMENT	14
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	13
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	13
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	12
MANAGEMENT DECISION	12
INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION SCIENCE	10

Tablo 4, Yeşil İnovasyon literatüründe öne çıkan dergilerin yıllar içerisindeki yayın üretimlerini karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Bulgular, Yeşil İnovasyon araştırmalarının belirli çekirdek dergiler etrafında kademeli biçimde yoğunlaştığını ve zaman içerisinde belirgin bir ivme kazandığını ortaya koymaktadır. İncelenen dergiler arasında özellikle Business Strategy and the Environment, Technological Forecasting and Social Change ve Corporate Social Responsibility and Environmental Management dergilerinin Yeşil İnovasyon literatürünün omurgasını oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4: Zaman İçinde Kaynak Üretimi

Year	Business Strategy and the Environment	Technological Forecasting and Social Change	Corporate		
			Social Responsibility and Environmental Management	Emerging Markets and Finance	European Journal of Innovation Management
2006	0	0	0	0	0
2007	0	0	0	0	0
2008	0	0	0	0	0
2009	0	0	0	0	0
2010	0	0	0	0	0
2011	0	0	0	0	0
2012	0	0	0	0	0
2013	1	0	0	0	0
2014	2	0	0	0	0
2015	2	0	0	0	0
2016	2	1	0	0	0
2017	2	1	0	0	0
2018	4	3	1	0	0
2019	11	6	1	0	1
2020	18	8	4	0	1
2021	23	13	4	0	4
2022	29	21	8	3	7
2023	50	32	17	6	9
2024	75	49	30	12	14
2025	110	57	45	25	25

Tablo 5, Yeşil İnovasyon literatüründe etki gücü en yüksek olan yazarları ve bu yazarlara yapılan lokal atıf sayılarını göstermektedir. Bulgular incelendiğinde, Chen Y.S.’nin 269 lokal atıf ile açık ara literatürde en etkili yazar konumunda olduğu görülmektedir. Chen’in çalışmaları, Yeşil İnovasyonun kavramsal temellerinin oluşturulması, çevresel performans-firma performansı ilişkilerinin açıklanması ve sürdürülebilir rekabet avantajı perspektifinin geliştirilmesi açısından alanın referans noktalarını oluşturmaktadır.

Chen’i 167’şer lokal atıf ile Lai S.B. ve Wen C.T. takip etmektedir. Bu yazarların çalışmaları, Yeşil İnovasyonun örgütsel süreçler, çevresel stratejiler ve yönetim uygulamalarıyla nasıl bütünleştiğini ele alarak literatürde tamamlayıcı bir bilgi üretimi sağlamaktadır. Bu durum, alanın yalnızca tek bir kuramsal çizgi üzerinden değil, birbirini besleyen araştırma akımları üzerinden geliştiğini göstermektedir. Bununla birlikte Chang C.H.’nin 78 lokal atıf ile öne çıkması, Yeşil İnovasyonun kurumsal çevre stratejileri ve etik yönetim boyutlarıyla ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. 55 lokal atıfa sahip olan Chiappetta Jabbour, Del Giudice M., Latan H., Singh S.K. ve Sohal A.S. gibi yazarlar ise alanın metodolojik, operasyonel ve insan kaynakları temelli boyutlarını güçlendiren önemli katkılar sunmaktadır.

Tablo 5’ten anlaşıldığı üzere, Yeşil İnovasyon literatürünün belirli “çekirdek yazarlar” etrafında yoğunlaştığı ve bu yazarların çalışmalarının alan içindeki kuramsal yönelimleri büyük ölçüde şekillendirdiği görülmektedir. Lokal atıf yoğunluğunun yüksek olması, söz konusu yazarların yalnızca geniş literatürde değil, doğrudan Yeşil İnovasyon alanı içerisinde referans alınan temel bilgi üreticileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, Yeşil İnovasyonun entelektüel yapısının giderek daha net bir çekirdek etrafında olgunlaştığını ve alanın teorik bütünlüğünün güçlendiğini göstermektedir.

Tablo 5: En Çok Lokal Atıf Alan Yazarlar

Author	Local Citations
CHEN YS	269
LAI SB	167
WEN CT	167
CHANG CH	78
CHARBEL JOSE CJ	55
CHIAPPETTA JABBOUR	55
DEL GIUDICE M	55
LATAN H	55
SINGH SK	55
SOHAL AS	55

Tablo 6, Yeşil İnovasyon alanında ülkelerin bilimsel üretim düzeylerini göstermektedir. Bulgular incelendiğinde, Çin'in 1.177 yayın ile açık ara en yüksek bilimsel üretime sahip ülke olduğu görülmektedir. Bu durum, Çin'in yeşil dönüşüm politikaları, sürdürülebilir sanayi stratejileri ve çevre odaklı inovasyon yatırımları doğrultusunda, Yeşil İnovasyon literatüründe merkezi bir konuma yerleştiğini ortaya koymaktadır.

Çin'i, daha sınırlı ancak istikrarlı bir yayın hacmiyle United Kingdom (83), Pakistan (79), İtalya (70) ve İspanya (54) takip etmektedir. Bu ülkelerde üretilen çalışmaların, Yeşil İnovasyonu çoğunlukla sürdürülebilirlik politikaları, kurumsal çevre stratejileri ve performans çıktılarıyla ilişkilendirildiği söylenebilir. Özellikle Birleşik Krallık, İtalya ve İspanya'nın listede yer alması, Avrupa merkezli araştırmaların alanın kuramsal derinliğine katkı sunduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Ülkelerin Bilimsel Üretimi

Ülke	Frekans
CHINA	1177
UK	83
PAKISTAN	79
ITALY	70
SPAIN	54
INDONESIA	41
MALAYSIA	41
AUSTRALIA	38
VIETNAM	38
INDIA	35

Tablo 7, Yeşil İnovasyon alanında ülkelerin yalnızca yayın sayılarıyla değil, aynı zamanda akademik etki düzeyleriyle nasıl konumlandığını ortaya koymaktadır. Toplam atıf sayıları ve makale başına ortalama atıf değerleri birlikte değerlendirildiğinde, ülkeler arasında dikkat çekici bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır.

Toplam atıf sayısı bakımından Çin, 23.113 atıf ile açık ara ilk sırada yer almaktadır. Bu sonuç, Çin merkezli Yeşil İnovasyon çalışmalarının literatürde yüksek görünürlük kazandığını ve alanın küresel bilgi üretiminde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ancak Çin'in makale başına ortalama atıf sayısının 70,9 düzeyinde olması, niceliksel liderliğin her zaman en yüksek etkiyle örtüşmediğine de ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda Birleşik Arap Emirlikleri dikkat çekici bir konumda yer almaktadır. Toplam atıf sayısı görece sınırlı olmasına rağmen, makale başına ortalama 524,5 atıf ile en yüksek etki düzeyine sahip ülke olarak değerlendirilebilir. Benzer biçimde Almanya (ortalama 407 atıf) ve İrlanda (ortalama 202,7 atıf) gibi ülkelerin de sınırlı sayıda yayımla yüksek akademik etki yarattıkları görülmektedir. Bu durum, söz konusu ülkelerde üretilen çalışmaların teorik derinlik, metodolojik güç ve yüksek etkili dergilerde yayımlanma açısından öne çıktığını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Yeşil İnovasyon literatüründe bazı ülkelerin niceliksel üretim, bazılarının ise etki odaklı yayın stratejileri ile öne çıktığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu, alanın küresel yapısının homojen olmadığını, aksine farklı ülkelerin Yeşil İnovasyona farklı kuramsal, metodolojik ve bağlamsal katkılar sunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 7: En Çok Atıf Alan Ülkeler

Country	Total Citations	Average Article Citations
CHINA	23113	70,9
U ARAB EMIRATES	2098	524,5
ITALY	1831	114,4
UNITED KINGDOM	1385	72,9
SPAIN	953	63,5
PAKISTAN	841	52,6
GERMANY	814	407
MALAYSIA	614	61,4
FRANCE	613	87,6
IRELAND	608	202,7

Tablo 8, Yeşil İnovasyon literatüründe hem alan içi (lokal) hem de genel literatürde (global) en yüksek etki düzeyine sahip makaleleri göstermektedir. Bulgular incelendiğinde, Yeşil İnovasyon alanının entelektüel yapısının belirli öncü çalışmalar etrafında şekillendiğini açık biçimde göstermektedir. Özellikle erken dönem çalışmalara yapılan yüksek atıf sayıları, bu makalelerin alanın kuramsal temelini oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Listenin ilk sırasında yer alan Chen Y.S.'nin 2006 yılında Journal of Business Ethics'te yayımlanan çalışması, 167 lokal ve 1.632 global atıf ile Yeşil İnovasyon literatürünün en etkili makalesi konumundadır. Bu çalışma, çevresel yönetim uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi sistematik biçimde ele alarak, Yeşil İnovasyon araştırmalarının teorik ve ampirik çerçevesinin oluşmasında temel bir referans noktası oluşturmuştur. Aynı yazarın 2008 yılında yine Journal of Business Ethics'te yayımlanan çalışmasının da 102 lokal ve 1.133 global atıf alması, Chen'in alanın kurucu isimlerinden biri olduğunu açık biçimde teyit etmektedir.

Üçüncü sırada yer alan Chang C.H.'nin 2011 tarihli çalışması (78 lokal, 787 global atıf), Yeşil İnovasyonu kurumsal çevre stratejileri ve etik yönetim perspektifiyle ilişkilendirerek literatürde önemli bir boşluğu doldurmuştur. Bu erken dönem çalışmaların yüksek atıf değerleri, Yeşil İnovasyonun ilk aşamada ağırlıklı olarak etik, çevresel sorumluluk ve firma performansı bağlamında ele alındığını göstermektedir.

Daha yakın dönemde yapılan çalışmalara bakıldığında, Singh S.K.'nin 2022 yılında *Business Strategy and the Environment*'te yayımlanan çalışmasının 55 lokal ve 429 global atıf alması, alanın güncel literatürde de güçlü bir etki üretmeye devam ettiğini göstermektedir. Benzer biçimde Albort-Morant G. (2016, *Journal of Business Research*) ve Zhang F. (2019, *Business Strategy and the Environment*) gibi yazarların çalışmaları, Yeşil İnovasyonun rekabet avantajı, firma performansı ve stratejik yenilik boyutlarını güçlendiren önemli katkılar sunmaktadır.

Ayrıca Huang J.W. (2017, *Journal of Business Ethics*), Wang C.H. (2021, *Business Strategy and the Environment*), Wong S.K.S. (2013) ve Martínez-Ros E. (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların da hem lokal hem de global atıf düzeylerinin yüksek olması, Yeşil İnovasyon literatürünün zaman içerisinde olgunlaşarak farklı alt temalar etrafında derinleştiğini göstermektedir.

Yeşil İnovasyon alanında yüksek atıf alan çalışmaların büyük bölümünün etik, çevresel strateji ve firma performansı ekseninde yoğunlaşması, kavramın teknik bir yenilik türünden ziyade stratejik ve normatif bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Tablo 8: En Çok Atıf Alan Makaleler

Document	Year	Local Citations	Global Citations
CHEN YS, 2006, J BUS ETHICS	2006	167	1632
CHEN YS, 2008, J BUS ETHICS	2008	102	1133
CHANG CH, 2011, J BUS ETHICS	2011	78	787
SINGH SK, 2022, BUS STRATEG ENVIRON	2022	55	429
ALBORT-MORANT G, 2016, J BUS RES	2016	45	453
ZHANG F, 2019, BUS STRATEG ENVIRON	2019	37	356
HUANG JW, 2017, J BUS ETHICS	2017	36	530
WANG CH, 2021, BUS STRATEG ENVIRON	2021	31	227
WONG SKS, 2013, BUS STRATEG ENVIRON	2013	24	239
MARTINEZ-ROS E, 2019, BUS STRATEG ENVIRON	2019	22	168

Tablo 9 ve Şekil 1 birlikte değerlendirildiğinde, Yeşil İnovasyon literatürünün kavramsal yapısının belirgin temalar etrafında yoğunlaştığı anlaşıl-

maktadır. Kelime bulutunda görsel olarak da baskın biçimde öne çıkan “green innovation”, “performance”, “management” ve “impact” kavramları, Yeşil İnovasyonun, literatürde yalnızca çevresel bir duyarlılık alanı olarak değil; ölçülebilir çıktılar üreten, yönetsel ve stratejik bir yaklaşım olarak ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu görsel yoğunluk, Tablo 9’daki tekrar sıklıklarıyla da tutarlılık göstermektedir.

Tablo 9 ve Şekil 1’deki bulgular, Yeşil İnovasyon çalışmalarının önemli bir bölümünün firma performansı, rekabet avantajı ve strateji odaklı sonuçlara yöneldiğini göstermektedir. Özellikle “performance”, “firm performance” ve “competitive advantage” gibi anahtar kelimelerin yüksek sıklıkla kullanılması, literatürde Yeşil İnovasyonun işletme çıktılarıyla doğrudan ilişkilendirildiğini teyit etmektedir. Buna paralel olarak “eco-innovation”, “product innovation” ve “innovation” kavramlarının görünürlüğü, Yeşil İnovasyonun klasik inovasyon literatürüyle kavramsal süreklilik içinde geliştiğini; ancak çevresel sürdürülebilirlik perspektifiyle yeniden şekillendiğini göstermektedir.

Tablo 9: En Sık Kullanılan Kelimeler

Words	Occurrences
green innovation	337
performance	230
impact	160
management	146
firm performance	91
eco-innovation	88
innovation	87
product innovation	81
green	79
sustainability	72
strategy	66
empirical-evidence	55
competitive advantage	54

Kelime bulutunda yer alan “sustainability” ve “strategy” gibi kavramlar ise, Yeşil İnovasyon araştırmalarının zaman içerisinde operasyonel uygulamalardan stratejik yönelimlere doğru evrildiğine işaret etmektedir. Ayrıca “empirical-evidence” ifadesinin dikkat çekici sıklığı, alanın yalnızca kavramsal tartışmalarla sınırlı kalmadığını, ampirik bulgularla desteklenen, metodolojik olarak olgunlaşan bir literatüre dönüştüğünü göstermektedir.

duğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, yeşil inovasyonun başarısının, teknolojik yatırımların yanı sıra örgütsel yapı, liderlik, insan kaynakları yönetimi ve çevresel stratejilerle bütünleşik biçimde ele alınmasına bağlı olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, yeşil inovasyon literatürüne kavramsal bir bütünlük kazandırmakta ve uygulayıcılar için çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinde yol gösterici bir değerlendirme sunmaktadır.

Beyan: Bu çalışmanın hazırlanması sırasında, İngilizce-Türkçe; Türkçe-İngilizce çevirilerinde DeepL Yapay Zekâ programından ve metnin dil bütünlüğünün sağlanmasında Chat GPT 5.0 Üretken Yapay Zekâ programından faydalanılmıştır.

KAYNAKÇA

- Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1782-1798.
- Amore, M. D., & Bennesen, M. (2016). Corporate governance and green innovation. *Journal of Environmental Economics and Management*, 75, 54-72.
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580-597.
- Cai, W. G., & Zhou, X. L. (2014). On the drivers of eco-innovation: empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 79, 239-248.
- Chang, C. H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of business ethics*, 104(3), 361-370.
- Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 331-339.
- Chen, Z., Zhang, X., & Chen, F. (2021). Do carbon emission trading schemes stimulate green innovation in enterprises? Evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120744.
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2017). Green innovation and performance: The view of organizational capability and social reciprocity. *Journal of business ethics*, 145(2), 309-324.
- Huang, Y. C., & Jim Wu, Y. C. (2010). The effects of organizational factors on green new product success: Evidence from high-tech industries in Taiwan. *Management Decision*, 48(10), 1539-1567.
- Kraus, S., Rehman, S. U., & García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological forecasting and social change*, 160, 120262.
- Quan, X., Ke, Y., Qian, Y., & Zhang, Y. (2023). CEO foreign experience and green innovation: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 182(2), 535-557.
- Rehman, S. U., Kraus, S., Shah, S. A., Khanin, D., & Mahto, R. V. (2021). Analyzing the relationship between green innovation and environmental performance in large manufacturing firms. *Technological forecasting and social change*, 163, 120481.
- Schiederig, T., Tietze, F., & Herstatt, C. (2012). Green innovation in technology and innovation management—an exploratory literature review. *R&D Management*, 42(2), 180-192.
- Xie, X., Huo, J., Qi, G., & Zhu, K. X. (2015). Green process innovation and financial performance in emerging economies: Moderating effects of absorptive capacity and green subsidies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 63(1), 101-112.



LOJİSTİK İŞLETMELERİNDEKİ BİREYLERİN KARBON AYAK İZİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ



İbrahim Ethem DAĞDEVİREN ¹

Şakir MİRZA ²

¹ Öğr. Gör. Dr., Uşak Üniversitesi Eşme MYO, ethem.dagdeviren@usak.edu.tr,
ORCID:0000-0003-2317-6407

² Öğr. Gör. Dr., Uşak Üniversitesi Eşme MYO, sakir.mirza@usak.edu.tr, ORCID:0000-0003-4869-864X

1. GİRİŞ

Son zamanlarda dünyanın en önemli sorunları arasında yer alan iklim değişikliği ve küresel ısınma gibi çevresel sorunlar ülkelerin üzerinde yoğunlaşmaları gereken stratejik öneme sahip konular arasındadır. Ekonomik, ekolojik ve sosyal konuları içerisine alan sürdürülebilir kalkınma politikaları (Raza vd., 2021) çerçevesinde de çevresel kirliliğin azaltılması, doğal kaynakların etkin kullanılması gibi farklı hedeflerle gerçekleştirilen bir dizi faaliyetler söz konusudur. Bu faaliyetler çerçevesinde ülkeler ya da kuruluşlar tarafından karbon ayak izi bir strateji geliştirmede kullanılan önemli bir araç haline gelmiştir (Kulkarni, 2019). İnsanlık, doğa, atmosfer ve tüm canlılar açısından bir tehdit unsuru olabilecek, “doğrudan ve dolaylı bir şekilde bir faaliyetin neden olduğu ya da bir ürünün yaşam evreleri boyunca biriken toplam karbondioksit (CO₂) emisyon miktarının bir ölçüsünü” ifade eden karbon ayak izinin (Wiedmann & Minx, 2008) düşürülmesi için birçok işletme yada kuruluş çeşitli projeler yürütmeye başlamıştır.

Ülkelerin ekonomik kalkınmalarında temel yapı taşlarından birisi olan lojistik sektörü de yoğun enerji ihtiyacıyla birlikte en büyük karbon emisyonu yayan sektörlerden birisidir. Karbon emisyonlarının en büyük sebeplerinden birisi olan ulaştırma sektörü elektrik ve sanayiden sonra en büyük paya sahip olan bir sektördür (%19) (Herold ve Lee, 2017). Lojistikte karbon ayak izi “ lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesi aşamasında ortaya çıkan CO₂ gazını” ifade etmektedir (Li vd., 2016). Sürdürülebilir çevre hedefleri çerçevesinde sektörde kullanılan enerji kaynaklarının 2050 ye kadar 2020 li yıllardaki seviyenin altına indirilmesi planlanmasına rağmen (SLOCAT,2023), 2013-2023 döneminde birçok ekonomik faaliyette sera gazı emisyonu azalmış, fakat ulaşım ve depolama alanında bu emisyonlar yaklaşık olarak % 14 oranının da artış göstermiştir (Eurostat, 2024). Bu rakamlar da lojistik sektöründe karbon ayak izinin sürdürülebilir bir çevre açısından önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Fakat Turgut ve Budak’ın (2022) araştırma sonucunda ifade ettiği üzere, lojistik sektöründe karbon ayak izi ile ilgili araştırmalar özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha sınırlı kalmıştır. Bu durum Huang, 2010; Herold & Lee, 2017, gibi araştırmacılar tarafından da ifade edilmiştir. Bu çerçevede araştırmannın amacı da “sürdürülebilirlik açısından stratejik bir öneme sahip olan karbon ayak izinin lojistik sektöründeki durumunu ortaya koymak, sektörün karbon ayak izinin azaltılmasına ve ilgili alanda literatüre katkı sağlamaktır” şeklinde belirlenmiştir. Bu amaca ulaşmak için de araştırmannın problem cümlesi “karbon ayak izinin lojistik sektöründeki durumunu nedir ve bunun azaltılması için neler yapılabilir?”dir. İklim değişikliği ile mücadele ederek gelecek nesillere daha yaşanabilir bir çevre bırakmak amacıyla lojistik sektöründe karbon salınımını azaltmaya yönelik sürdürülebilir çözümler üretmenin hem sektör, hem de ülkeler açısından stratejik bir öneme sahip olduğu düşü-

nülmektedir. Dolayısıyla araştırma sonuçları ile hem akademik literatüre katkı sunulacak hem de lojistik yöneticilerine ve politika yapıcılara pratik öneriler sunulabilecektir. Bu sebeple yapılmış olan çalışmada öncelikle karbon ayak izi, lojistik karbon ayak izi kavramları açıklanmış, daha sonra da araştırmanın amacı, evreni, örnekleme ve bulgularına yer verilmiştir. Son olarak çalışmada tespit edilen sonuçlar tartışılmış ve gelecek araştırmalar için öneriler ve sınırlılıklara değinilmiştir.

2. KARBON AYAK İZİ

Özellikle iklim değişikliğine olan ilginin artmaya başlamasıyla 1960 lı yıllardan sonra ifade edilmeye başlayan karbon ayak izi (Karwacka vd., 2020), “doğrudan ve dolaylı bir şekilde bir faaliyetin sebep olduğu ya da bir ürünün yaşam evreleri süresince biriken toplam karbondioksit (CO₂) emisyon miktarının bir ölçüsü” olarak ifade edilebilmektedir (Wiedmann & Minx, 2008). Bilimsel anlamda tanımı 2006 yılında yapılan karbon ayak izi (Chen vd., 2021) dünya genelinde çeşitli faaliyetlerin yerine getirilirken fosil yakıtların kullanılması sonucunda yayılan karbondioksit miktarıdır. Dünya iklimi üzerinde en önemli etkiye sahip olan bu karbondioksitler ve insan kaynaklı sera gazları atmosferde birikerek 21. yy da üzerine tartışılması gereken en önemli konulardan birisi olan iklim değişikliklerine neden olmaktadır (Bermeo vd., 2018; Krishnan et al., 2023). Şekil 1’de dünya genelinde gerçekleşen küresel iklim değişikliklerinin sebepleri ve doğal sonuçları yer almaktadır. Şekilde ifade edilen sebeplerle ortaya çıkan iklim değişiklikleri sonucunda hem çevre üzerinde hem de insanlar üzerinde geri dönüşüme çok ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Şekil 1. Küresel iklim değişikliğinin sebepleri, çevresel ve insani üzerindeki etkileri



Kaynak: IPCC, 2019; Artuç, 2025.

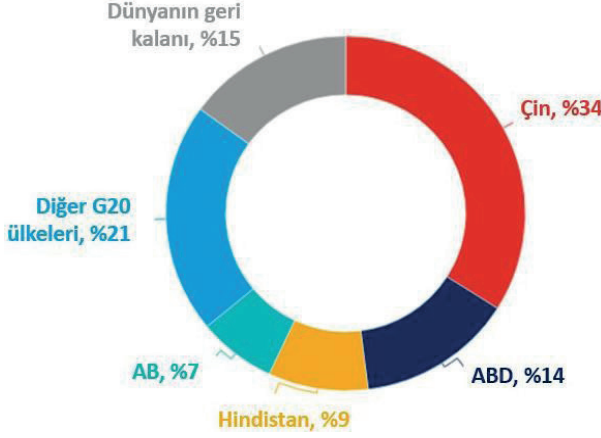
1970 li yıllarda Birleşmiş Milletler'in (BM) gündemine alınan iklim değişikliği ile ilgili daha sonraki yıllarda çok sayıda faaliyet gerçekleştirilmeye başlanmış ve farklı anlaşmalarla protokoller devreye girmiştir. (IPCC, 2007). Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC) 1992; Kyoto Protokolü, 1998; Stockholm Deklarasyonu, Kopenhag Anlaşması 2009; Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli; Doha Değişikliği 2012; Montréal Protokolü, AB Yeşil Mutabakatı, Paris Anlaşması 2015, karbon emisyonlarının azaltılması ve iklim değişikliğinin önlenmesiyle ilgili uluslararası boyutta gerçekleştirilmiş önemli çalışmalar arasındadır (Centobelli vd., 2017).

Karbon ayak izine olan ilginin artmasıyla birlikte birçok işletme ya da kuruluş kendi işletmelerinin küresel iklim değişikliğine etkisini belirlemek amacıyla da projeler yürütmeye başlamışlardır. Çünkü karbon ayak izi çevreyi korumada en önemli parametreler arasında yer almaktadır. Aslında iklim değişikliği ile mücadelede ilk etken her bir sektörün, kuruluşun veya bireyin bu kirlilikte ne kadar payının olduğunun belirlenmesidir. İşletmelerin faaliyetlerinden kaynaklanan sera gazı (karbondioksit, nitroz oksit, su buharı vb.) miktarlarının hesaplanması da karbon ayak izini ortaya çıkarmaktadır (Günhar ve Gürsoy, 2024). Bir faaliyetten kaynaklanan sera gazı emisyonlarının niceliksel bir ifadesi olan karbon ayak izi, emisyon yönetimine ve azaltım tedbirlerinin değerlendirilmesine yardımcı olmasının yanısıra her geçen gün artan çevre sorunlarına karşı geliştirilen stratejiler için de stratejik bir önem arz etmektedir(Kulkarni, 2019). Emisyonları ölçtükten sonra, önemli emisyon kaynakları belirlenebilir ve emisyon azaltımı ile verimliliğin artırılması gereken alanlar önceliklendirilebilir. Dünya genelinde Wal-Mart, Pepsi, Coca-Cola ve Volkswagen gibi daha birçok işletmede karbon hedeflerini belirleyerek karbon ayak izini azaltmak için yeşil operasyonlara, işletmelerinde çevre dostu makinalar kullanmaya ve daha az çevre kirliliğine neden olan araçları kullanmaya başlamışlardır (Ghosh vd., 2020).

Ayoungman vd. (2023) göre Dünya genelinde özellikle sanayileşmiş ülkeler daha fazla karbon emisyonlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ülkelerin karbon ayak izi ve biyolojik kapasite hesaplamaları Küresel ayak izi ağı olan (Global Footprint Network) tarafından yıllık olarak hesaplanmaktadır. Küresel ayak izi ağı her yıl 150'den fazla ülkenin biyolojik kapasite talebini ölçüp ulusal ayak izi hesaplarını yayınlamaktadır.(Özsoy, 2015) Endüstriyel büyümenin çok hızlı yaşandığı hızlı kentleşmenin görüldüğü, çok fazla nüfusa sahip olan Çin artan enerji ihtiyacı ile birlikte atmosfere en fazla zarar veren ülkelerin başında gelmektedir. Şekil 2' de de 2030 yılına yönelik en yüksek karbon emisyonuna sahip ülkelerin projeksiyonuna ilişkin dağılımları, şekil 3' te de Dünya genelindeki ülkelerin sera gazı emisyon seviyeleri ve eğilimleri yer almaktadır. Bu dağılımda da Çin, ABD ve Hindistan en fazla karbon emisyonuna sahip ülkelerin başında gelmektedirler. Dünya genelindeki dağılım sanayi devrimiyle birlikte artmaya başlamış, özellikle 1950 li

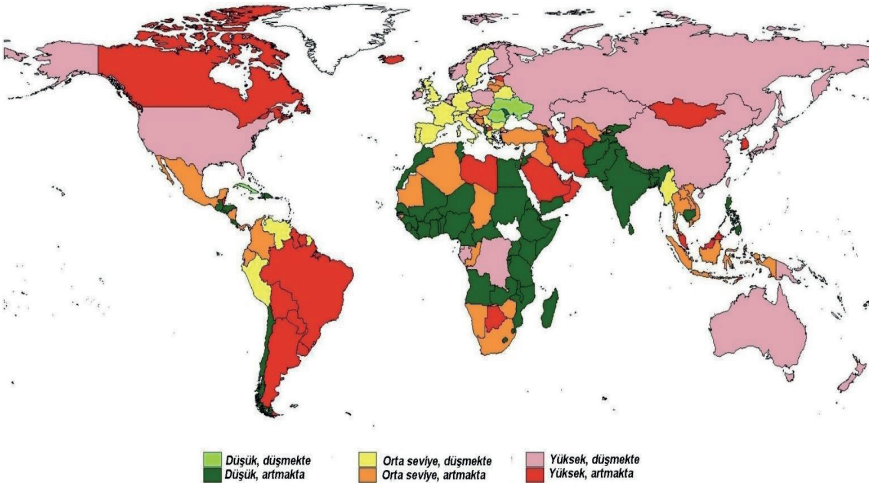
yıllardan sonra da genel olarak daha hızlı artış göstermiştir. Fakat özellikle son yıllarda ülkeler bu çerçevede farklı önlemleri devreye sokmaktadır. Örneğin Avrupa Birliği'nin (AB) Avrupa Yeşil Mutabakatı (Europe Green Deal) ile 2050 yılına kadar karbon salınımının nötr olmasını hedeflemektedir. Bazı ülkelerde yine mücadele kapsamında ilave karbon verginin yanı sıra vergi teşviki gibi uygulamalarda mevcuttur.

Şekil 2. 2030 yılına yönelik en yüksek karbon emisyonuna sahip ülkelerin projeksiyonu



Kaynak: IEA, 2023; Artuç, 2025

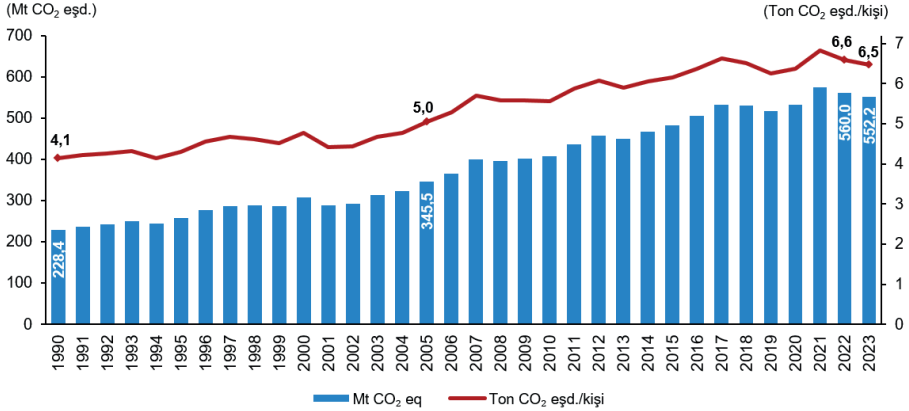
Şekil 3. Ülkelerin sera gazı emisyon seviyeleri ve eğilimleri



Kaynak: Climate Watch, 2023; Artuç, 2025.

Şekil 4’ de ise Türkiye’nin 1990–2023 yılları arasında toplam ve kişi başı sera gazı emisyonlarının değişimi yer almaktadır. Bu değişim incelendiğinde de genel olarak yıllar itibariyle bir artışın olduğu görülmektedir. 1990 yılında 228,4 milyon ton olan sera gazı emisyonu 2023 yılında 552,2 milyon tona yükselmiştir.

Şekil 4. 1990–2023 yılları arasında Türkiye’de toplam ve kişi başı sera gazı emisyonlarının değişimi



Kaynak: TÜİK, 2025

3. LOJİSTİK FAALİYETLERİN KARBON AYAK İZİ

Özellikle taşıma depolama ve dağıtım faaliyetlerinde daha fazla emisyon miktarına sahip olan ulaştırma ve lojistik sektörü karbon emisyonlarının en fazla olduğu sektörler arasında yer almaktadır (McKinnon, 2018). 2000 yılında BM öncülüğünde kabul edilen Bin Yıllık Kalkınma Hedefleri (Millennium Development Goals - MDGs) arasında da ifade edilen çevresel sürdürülebilirlik açısından çevre kirliliğinin azaltılması ve iklim değişikliği gibi çevresel sorunlara çözüm bulmak amacıyla lojistik faaliyetlerin çevresel etkilerinin azaltılması ve enerji verimliliğinin sağlanması kritik bir öneme sahiptir (Sarkis, 2020). Çünkü “lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesi aşamasında ortaya çıkan CO₂ gazını ifade eden Lojistikte karbon ayak izi de” (Li vd., 2016) dünya iklimini etkileyerek küresel ısınma, deniz seviyelerinde değişiklikler, kuraklık gibi büyük değişikliklere neden olmaktadır. Dünya ekonomisinde yaşanan büyüme, üretim ve tüketimde yaşanan artış, hızlı sanayileşme, nüfus artışı, ulaşım talebinde yaşanan büyüme sektörlerle bağlantılı farklı çevresel sorunları beraberinde getirmektedir. Dünya nüfusunun 2060 yılına kadar 10 milyara yaklaşması (UN DESA, 2025) ile birlikte daha fazla taşımacılık ih-

tiyacı doğacağı için sektördeki büyüme beraberinde karbondioksit emisyonlarını artıracak ve iklim konusunda ciddi sorunları beraberinde getirecektir. Buda bu alanda ülkeler açısından ciddi analizlerin yapılması gerektiğini, gerekli önlemlerin mutlaka alınması gerektiğini ve konusunun önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca Lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında % 90-95 bandında başta dizel ve benzin olmak üzere fosil yakıtların kullanılması ve toplam petrol üretiminin % 51 lik kısmını sektörün kullanması, sektörün karbon ayak izi üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunun bir göstergesidir (IRENA, 2023). 2013-2023 döneminde birçok ekonomik faaliyette sera gazı emisyonu azalmasına rağmen ulaşım ve depolama alanında sektör de bu emisyonlar yaklaşık olarak % 14 oranında artış göstermiştir (Eurostat, 2024).

Lee ve Cheong' da (2011) işletmelerin üretim sürecinde tedarikçilerin karbon emisyonlarını kontrol etmeleri ve bu aşamalarda sürekli iyileştirme çalışmalarını mutlaka yapmaları gerektiği ifade etmişlerdir. Çünkü işletmelerde oluşturulabilecek kurumsal iklim değişikliği politikaları tedarikçileri etkileyebileceği gibi motivasyon açısından da önem arz etmektedir (Matthews et al. 2008). Aslında işletmelerin karbon emisyonlarını azaltmalarıyla birlikte enerji maliyetlerinde de düşüş kaydedilecek, kaynak verimliliği artırılacak ve sürdürülebilir tedarik zinciri sayesinde rekabet avantajı elde edilebilecektir (Zhu & Geng, 2013). Ayrıca lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında oluşan sera gazı emisyonları iklim değişikliğine neden olan önemli unsurlardan biri olmasının yanı sıra aynı zamanda lojistik sektörü bu unsurlardan etkilenebilecek sektörler arasında da yer almaktadır. Çünkü iklim olayları sonucunda ortaya çıkabilecek deniz seviyesindeki yükselme, kuraklık, gibi hava olayları sektörel anlamda alt yapıyı etkileyebileceği gibi tedarik zincirinin sürekliliği konusunda da bir tehdit oluşturmaktadır. (Bolat vd. 2025) Bu yüzden sürdürülebilir bir çevre hedefi için de lojistik faaliyetler yerine getirilirken kullanılan enerji kaynaklarının 2050 yılına kadar 2020 seviyelerinin altına indirilmesi, 2030 yılına kadar da % 90 seviyelerinden % 80 seviyelerine inmesi planlanmaktadır (SLOCAT,2023; IEA, 2024). Bu çerçevede ekolojik sürdürülebilirlik açısından müşterilere, çalışanlara, tedarikçilere, işletmelere, STK'lara, kamu kurumlarına ve toplumdaki bireylere önemli görevler düşmektedir (Penz & Polska, 2018). Sektörel anlamda karbonsuzlaşmanın sağlanması sektörün iklim değişikliği ile mücadelesi için intermodal taşımacılığın daha da yaygınlaştırılması, elektrikli araçların kullanımının artırılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesi gerekmektedir. Lojistik faaliyetlerde güneş ve rüzgar enerjisinden daha fazla faydalanılmalı, karayolu ağırlığı azaltılmalıdır. Ayrıca Durmuş ve Gücüyeter (2024) yaptıkları araştırmada belirttikleri üzere işletmelerin enerji kullanımında sera gazı emisyonlarını azaltmaları için yeşil organizasyonlara uygun davranmaları ve tedarikçi seçiminde karbon ayak izini kriter olarak kullanılmaları sürdürülebilirlik açısından stratejik bir öneme sahiptir.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Sanayi devriminden sonra sera gazları küresel iklim değışikliklerine ve küresel ısınmalara neden olan insan ve doğa üzerinde ciddi etkiler yaratan bir unsurdur. Özellikle enerji yoğun sektörlerden ve fosil yakıtlardan kaynaklı karbondioksit yayımları çevresel sürdürülebilirlik açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Liang ve Lee, (2018), Sarkar vd. (2019), Pizzol (2019), Amiruddin vd. (2021), Bin vd. (2021), Huang vd. (2021), Akalan (2023) gibi araştırmacılar tarafından da ifade edildiği üzere 21. Yy küresel karbon salınımına büyük etki eden lojistik sektörü de enerji yoğun sektörler arasında yer almakta, sektörde yoğun fosil yakıtlar kullanılmakta ve dolayısıyla önemli derecede karbon salınımı oluşturarak ülkenin çevresel hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır. En büyük enerji tüketen ve karbon salınımı yapan endüstrilerden biri olarak kabul edilen ve 2030 yılına kadar %30 oranında artış beklenen lojistik faaliyetler Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi'ne göre, bir firmanın karbon ayak izinin %70 ini oluşturmaktadır. Ulaşımın kaynaklanan karbondioksit emisyonlarının 2050 yılına kadar % 16-50 arasında artacağı tahmin edildiği için (SLOCAT, 2023) Ülkü'nün (2012) de araştırmasında belirttiği üzere, çevresel tehlikelerin en büyük kaynaklarından birisi olan lojistik faaliyetler karbon ayak izi konusunda önemli bir çalışma alanıdır. Lojistik karbon ayak izinin düşürülmesiyle hem çevresel açıdan avantaj sağlanacak hem de ekonomik sürdürülebilirlik sağlanabilecektir. Fakat sürdürülebilirlik açısından bu kadar önemli bir konuyla ilgili lojistik karbon ayak izini içine alan çalışmaların literatürde hala sınırlı sayıda yer aldığı farklı çalışmalarda vurgulanmaktadır (Huang, 2010;Herold & Lee, 2017). Turgut ve Budak'ını (2022) araştırma sonucunda belirttikleri üzere en fazla CO₂ e neden olan lojistik faaliyetlerde özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde lojistik karbon ayak izi ile ilgili akademik çalışmaların daha sınırlı sayıdadır.

Tüm bu değerlendirmeler çerçevesinde araştırmanın amacı da “sürdürülebilirlik açısından stratejik bir öneme sahip olan karbon ayak izinin lojistik sektöründeki durumunu ortaya koymak, sektörün karbon ayak izinin azaltılmasına ve ilgili alanda literatüre katkı sağlamaktır”. Bu amaç çerçevesinde de araştırmanın problem cümlesi “karbon ayak izinin lojistik sektöründeki durumunu nedir ve bunun azaltılması için neler yapılabilir?” şeklinde belirlenmiştir.

5. ARAŞTIRMA EVRENİ, ÖRNEKLEMİ, VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma bir saha araştırması olup, araştırma evreni İzmir İlinde faaliyet gösteren lojistik ve taşımacılık sektöründe yönetici konumunda çalışan bireylerden oluşmaktadır. İzmir ilinin liman ve ticaret konusunda önemli bir il olması araştırma evreni olarak belirlenmesinde etkili olmuştur. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme türlerinden yargısal örnekleme yöntemi kulla-

nılmıştır. Birincil verilerin elde edilebilmesi amacıyla da anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak her işletmeden bir tane olmak üzere toplamda 32 veri yüz yüze toplanmıştır. Görüşme formunda altı ifade, anket formunun birinci bölümünde demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik beş ifade, ikinci bölümünde de 5’li likert tipinde oluşturulmuş altı ifade yer almaktadır. Seçilmiş olan 32 işletme yetkilisi ile 30-45 dakikalık derinlemesine görüşmeler yapılarak veriler elde edilmiştir.

6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZ VE BULGULARI

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler katılımcıların genel eğilimlerini ve algılarını belirlemek amacıyla SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak Ortalama \bar{X} ve Standart Sapma (SD) hesaplamaları yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilen verilerin analizde ise betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2016)’e göre;” betimsel analiz önceden belirlenmiş bir çerçeveye bağlı olarak nitel verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve tanımlanan bulguların yorumlanması adımlarını içeren analiz yaklaşımıdır”.

6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların 2’i kadın, 30’si erkek ve büyük çoğunluğu (22) 41-60 yaş aralığında bireylerden oluşmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde ise 4 katılımcı lise ve altı,14 katılımcı ön lisans, 10 katılımcı lisans, 2 katılımcı yüksek lisans ve 2 katılımcının doktora mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan bireyler Müdür/genel müdür (1), Müdür yardımcısı(5), Tedarik zinciri/lojistik sorumlusu(6), Planlama uzmanı(4), Operasyon sorumlusu(3), Filo müdür(10) ve Diğer (3) pozisyonlarda çalışmaktadırlar. Katılımcıların işletmenin faaliyet süresi ile ilgili verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde ise 6-10 yıl aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Değişkenler	Frekans(n)
Cinsiyet	Kadın	2
	Erkek	30
Yaş	30 ve altı	3
	31-40 arası	6
	41-50 arası	12
	51-60 arası	10
	61 ve üzeri	1
Eğitim durumu	Lise ve altı	4
	Ön lisans	14
	Lisans	10
	Yüksek lisans	2
	Doktora	2

	Değişkenler	Frekans(n)
İşletmedeki pozisyon	Müdür/genel müdür	1
	Müdür yardımcısı	5
	Tedarik zinciri/lojistik sorumlusu	6
	Planlama uzmanı	4
	Operasyon sorumlusu	3
	Filo müdürü	10
	Diğer	3
İşletmedeki çalışan sayısı	1-10	5
	11-20	18
	21-30	6
	31 ve üzeri	3
İşletmenin faaliyet süresi	1-5 yıl	6
	6-10 yıl	12
	11-15 yıl	8
	16-20 yıl	4
	21 yıl ve üzeri	2
Toplam		32

Tablo 2’de katılımcıların karbon ayak izi ile ilgili düşüncelerine ilişkin veriler yer almaktadır. Araştırma ifadelerinin değerlendirilmesinde literatürde yaygın kullanılan Tablo 3’ de ifade edilen kriterler esas alınmıştır. Aralıklar sınır katsayısı, alan sayısının derece sayısına bölünmesiyle bulunmuştur. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren katılımcıların “Karbon ayak izi hakkında yeterli bilgiye sahibim” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, karbon ayak izine ilişkin farkındalık düzeylerinin çok yüksek ($4,718 \pm 0,456$) olduğu görülmektedir. Bu konuda farkındalık düzeylerinin yüksek olması bu alanda yapılacak faaliyetleri desteklemelerine olumlu anlamda katkı sağlayabileceği öngörülmektedir. “Sürdürülebilirlik açısından karbon ayak izinin düşürülmesi gerektiğini düşünüyorum” ifadesine de çok yüksek ($4,594 \pm 0,498$) düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Toplumdaki bireylerin yaşam kaliteleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olan bir konuda böyle düşünmeleri de beklenen bir sonuçtur. Fakat “Karbon ayak izinin azaltılmasıyla ilgili vergilendirmenin yapılması faydalıdır” ifadesine ($2,970 \pm 0,862$) orta düzeyde katılmışlardır. Bu konu hakkındaki düşüncelerinde de ekonomik durumlarının etkili olabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde özellikle finansal gücün yeterli olmaması sebebiyle sektörün karbon ayak izinin düşürülmesi için çok fazla çalışma yapmadıkları ($2,781 \pm 1,099$), bunun için daha fazla maliyete katlanmaya orta seviyede istekli oldukları görülmektedir. Fakat ilerleyen yıllarda özellikle fosil yakıtlara bağlılığın azaltılmasıyla birlikte bu tarz çalışmaların artması beklenmektedir. Çünkü katılımcılar içinde buldukları sektörün Türkiye karbon ayak izinin ortaya çıkmasında payının yüksek olduğunu düşünmektedirler ($3,937 \pm 1,221$).

Tablo 2. Katılımcıların Karbon Ayak İzine İlişkin Düşünceleri

	N	Standart			
		Ortalama	Sapma	Minimum	Maximum
Karbon ayak izi hakkında yeterli bilgiye sahibim.	32	4,718	0,456	1,000	5,000
Sürdürülebilirlik açısından karbon ayak izinin düşürülmesi gerektiğini düşünüyorum.	32	4,594	0,498	1,000	5,000
Karbon ayak izinin azaltılmasıyla ilgili vergilendirmenin yapılması faydalıdır.	32	2,970	0,862	1,000	5,000
Karbon ayak izinin azaltılması için daha fazla maliyete katlanabiliriz	32	3,094	1,44	1,000	5,000
Sektörün karbon ayak izinin düşürülmesi için çalışmalar yapmaktayız.	32	2,781	1,099	1,000	5,000
Türkiye karbon ayak izinin ortaya çıkmasında lojistik sektörünün payı yüksektir.	32	3,937	1,221	1,000	5,000

Tablo 3. Katılımcıların Cevaplarında Esas Alınan Puan Aralığı Ve Ölçek Değerleri

Seçenekler	Dereceler	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00-1.80	Çok düşük
	2	1.81-2.60	Düşük
	3	2.61-3.40	Orta
	4	3.41-4.20	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.21-5.00	Çok yüksek

Soru 1. Size göre karbon ayak izinin artmasının en önemli sebebi nedir?"

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%75) karbon ayak izinin artmasının en temel sebebinin fosil yakıtlar olduğunu ifade etmişlerdir. Ticaret hacminin artmasına paralel özellikle taşıma faaliyetlerinin arttığını dolayısıyla da fosil yakıtlardan dolayı karbon salınımının arttığı belirtilmiştir. Şehir içi trafiğinin yoğun olması sebebiyle İzmir içi ya da diğer büyük şehirlerdeki şehir içi ta-

şımalarında bekleme sürelerinin uzun olduğu da belirtilmiştir. Fosil yakıtlar dışında en büyük sebep olarak plansız sanayileşme gösterilmiştir. Ayrıca nüfusun artması, doğal bitki örtüsünün bozulması, sektördeki gereksiz taşımaların ve atıkların da karbon ayak izini artıran nedenler olarak ifade edilmiştir.

Soru 2. Karbon ayak izinin azaltılması için lojistik sektöründe neler yapılabilir? Bunun için neler gereklidir?

Katılımcılar özellikle lojistik sektöründe çok yoğun olarak fosil yakıtların kullanıldığına ve bunun da karbon ayak izi üzerinde büyük etkisinin olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu doğrultuda tüm katılımcıların ortak düşüncesi elektrikli araçların daha da yaygınlaştırılması olmuştur. Elektrikli araçların sektörde henüz istenilen seviyede kullanılmadığını ifade etmişlerdir. Bunun için devlet teşviklerinin uygulanması gerektiğini, ilerleyen zamanlarda da zorunluluk olarak işletmelere sunulabileceğine dikkat çekmişlerdir. Elektrikli araçlar dışında alternatif olarak çevreye duyarlı yakıtların da kullanılabilceği de yine katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca gerçekleştirilen faaliyetlerde yenilenebilir enerji kaynaklarından faydalanılması gerektiğini, yeşil lojistik faaliyetlere dikkat edilmesi gerektiğini de belirtmişlerdir. Özellikle şehir içi taşımalarda doğru bir planlamanın yapılması gerektiğini böylece gereksiz taşımaların azaltılabileceğini düşünen katılımcılar da mevcuttur. Doğaya verilen zararların azaltılması için de sektördeki bireylerin tamamının katılımı ile her yıl daha fazla sayıda ağaçlandırma politikasının yapılmasının ve standart hale getirilmesinin önemli olduğu da belirtilmiştir. Özellikle yurtiçi taşımalarda karayolu modunun yoğun kullanıldığını bunun yerine demiryolunun yük taşımacılığında etkisinin artırılması gerektiğine vurgu yapılmıştır. İki katılımcı da özellikle şehir içi taşımalarında rota planlaması üzerine yoğunlaştıklarını, böylece gereksiz araç sürüş mesafelerini kısalttıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yine şehir içi teslimatlarda dronların kullanımının karbon ayak izinin azaltılmasına büyük katkı sağlayacağı da ifade edilmiştir.

Soru 3. Lojistik sektörünün karbon ayak izinin sosyal etkileri nelerdir?

Karbon ayak izi sonucunda küresel ısınmanın arttığına, mevsimsel özelliklerin değiştiğine vurgu yapılmış ve hava sıcaklığının artması sebebiyle birçok kişinin olumsuz anlamda etkilenir hale geldiğine değinilmiştir. Kuraklığın baş göstermesiyle birlikte tarım ülkesi olarak ifade edilen Türkiye'deki çiftçilerin bundan olumsuz anlamda etkilendiği ve gelir kaybı yaşadığı da belirtilmiştir. Özellikle büyük şehirlerde hava kirliliğinin daha da arttığı, insanların temiz hava alamadıkları da ifade edilmiştir. Sanayi ve trafiğin yoğun olduğu illerde bu yüzden yaşam kalitesinin düştüğü katılımcılar tarafından düşünülmektedir.

Soru 4. Karbon ayak izinin düşürülmesi için işletmenizde ne tür faaliyetler gerçekleştirmenizdir? Bu çerçevede oluşturulmuş politika ve stratejilerinizin var mıdır?

Katılımcıların birçoğu işletmelerinde geri dönüştürülebilir ürünleri kul-

landıklarını belirtmişlerdir. Yeşil lojistik faaliyetlere önem verdiklerini, ellerinden geldikleri kadar bu çerçevede faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. Araçlarında fosil yakıtları mecburen kullandıklarını fakat elektrikli araçların yaygınlaşması ile bu araçları tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Gereksiz taşımaların azaltılması ile ilgili yeni programlama yapan işletmelerin yanı sıra özellikle binek araçlarda elektrikli ve hibrit araçları kullanan işletmeler de söz konusudur. Karayolu hem maliyet hem de çevre kirliliği açısından büyük sorunları beraberinde getirdiği için denizyolu ağırlıklı çalıştıklarını, ilerleyen yıllarda bunun oranını artıracaklarını belirten 18 katılımcıda mevcuttur. Depolama işlemini yapan işletmeler de güneş enerjisinden faydalanmak amacıyla depolarına yatırım yaptıklarını ve aktif olarak enerjinin bir kısmını oradan kullandıklarını belirtmişlerdir. Kağıt kullanımını azaltmak amacıyla tedarik zinciri üyeleri arasında ve işletme çalışanları arasında elektronik sisteme geçen işletmeler de bulunmaktadır. Ayrıca bazı işletmeler yeni almış oldukları araçların Euro 6 motor standartlarına sahip araçlar olduğunu, araç yenilemede bunu dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Karbon ayak izinin azaltılması ile ilgili on iki işletme kısa ve uzun vadede uygulayacak oldukları politikalarının mevcut olduğunu, diğer işletmelerin ise yazılı bir strateji ya da politikalarının olmadığını belirtmişlerdir.

Soru 5. Sizce kamu kurumları tarafından karbon ayak izinin azaltılması ile ilgili daha katı kurallar gerekli midir?

Çok sayıda katılımcı Türkiye’de katı kurallar söz konusu olmadığı için karbon ayak izi ile ilgili faaliyetlere çok önem verilmediğine vurgu yapmışlardır. Yoğun denetimin olmaması sebebiyle de birçok işletmenin çevreyle ilgili kurallara uymadığını düşünen katılımcılar da mevcuttur. Katılımcıların tamamı bu konunun gelecek nesiller açısından çok büyük bir sorun olabileceğini, dolayısıyla en kısa zamanda daha sıkı kuralların konulması ve denetlenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu tarz katı kurallar sayesinde çevreye daha duyarlı olunabileceğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı da zaten çok sayıda yasal yükümlülüğün olduğunu, bu tarz kuralların finansal anlamda kendilerini zorlayabileceğini düşündüğünü belirtmiştir.

Soru 6. Karbon ayak izinizi ölçüyor musunuz? İşletmelerin karbon ayak izlerini ölçüp raporlamaları zorunlu olmalı mıdır?

Sekiz işletme karbon ayak izini ölçmek için program kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmelerden bazıları bunları sürekli olarak rapor edip takip ettiklerini belirtmişlerdir. Bu işletmelerden bazıları müşterilerinin talepleri üzerine takip etmeye başladıklarını belirtmişlerdir. Bazı işletmeler de yıllık yakıt tüketimi açısından takip ettiklerini belirtmişlerdir. Diğer işletmeler ise bu konuda herhangi bir işlem uygulamamaktadırlar. Bazı işletmeler araçlarının vize kontrollerinde emisyonlarına bakıldığını, bunun dışında ekstra bir işlem yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıkları için ölçüm yapamadıklarını ifade eden katılımcılar da mevcuttur. Ölçme ve raporlamanın

zorunlu olmasının işletmelerde maliyetleri artırabileceğini düşünen katılımcıların yanı sıra bu uygulamaların zorunlu olması gerektiğini düşünen katılımcılar daha yoğunluktadır. Bir katılımcı bu raporlamanın işletmelerinin kurumsal itibarı açısından faydalı olacağını düşündüğünü belirtmiştir.

SONUÇ

21 yy en önemli sorunlarından birisi olan karbon ayak izi sürdürülebilir bir çevre açısından oldukça önemli üzerinde yoğunlaşılması gereken konulardan birisidir. Küresel ölçekte artan karbon emisyonları ülkeler açısından bir tehdit oluşturmakta ve stratejik bir çözüm bulunması gerekmektedir. Bu yüzden özellikle enerji yoğun sektörler başta olmak üzere farklı sektörlerde emisyonların azaltılması amacıyla farklı çalışmalar söz konusudur. Lojistik sektörü de özellikle fosil yakıt kullanımı sebebiyle karbon ayak izinin artmasına neden olan stratejik sektörlerden birisidir. Her geçen gün artan dünya ticaret hacmi karşısında sektör her geçen gün daha fazla büyümeye dolayısıyla da sektörün neden olduğu karbon emisyonları artmaya devam etmektedir. Bu çerçevede araştırma da sürdürülebilirlik açısından stratejik bir öneme sahip olan karbon ayak izinin lojistik sektöründeki durumunu ortaya koymak, sektörün karbon ayak izinin azaltılması ve ilgili alanda literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda, İzmir ilinde faaliyet gösteren lojistik ve taşımacılık sektöründe yönetici konumunda çalışan bireylerden anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formuyla 32 adet veri toplanmış ve analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda, katılımcıların karbon ayak izine ilişkin farkındalık düzeylerinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir. Sürdürülebilir bir çevre açısından da karbon ayak izinin azaltılması gerektiğini düşünmelerine rağmen bu konuda vergilendirmenin yapılmasına çok yatkın olmadıkları ve lojistik karbon ayak izinin azaltılması ile ilgili çok fazla çalışma yapmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar sektörün karbon ayak izinin en büyük sebebinin fosil yakıtlar olduğunu düşünmektedir. Bunun içinde elektrikli araçların sektörde yaygınlaştırılması gerektiğini savunmaktadırlar. IRENA (2018) tarafından fosil yakıtlar yerine alternatif olarak biyogaz kullanılması sonucunda sera gazı emisyonlarında %50'den fazla azalma yaşanacağı ifade edilmiştir. Fakat özellikle gelişmekte olan ülkeler başta olmak üzere tüm taşıma modlarında yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılmasının önündeki en büyük engelin mali yetersizlikler olduğu düşünülmektedir.

Katılımcılar her ne kadar işletmelerinde karbon ayak izinin düşürülmesi için çok fazla çalışma yapmadıklarını belirtse de işletmelerinde geri dönüştürülebilir ürünleri kullanmaktalar, binek araçlarda hibrit yada elektrikli araçları tercih etmekte, güneş enerjisinden faydalanmaktalar ve araç alımlarında Euro 6 motorları tercih ederek karbon ayak izinin azaltılmasına katkı sağlamaktadırlar. Çok sayıda katılımcı da Türkiye'de katı kurallar söz konusu olmadığı için karbon ayak

izi ile ilgili faaliyetlere işletmelerin çok önem vermediğini düşünmektedirler.

Her ne kadar bazı işletmeler karbon ayak izini ölçmek için program kullandıklarını belirtmiş olsalar da bu işletmelerin bazıları bunları sürekli olarak rapor edip takip etmemektedirler. Ölçmediğiniz bir şeyi yönetemeyeceğimiz için, işletme bazında karbon ayak izini ile ilgili verilerin toplanarak işletmeler arası ve sektörler arası kıyaslanmanın yapılmasının faydalı olacağı öngörülmektedir. Böylece hangi aşamada olduğumuzu görebilerek iyileştirme adımlarını daha rahat gerçekleştirebilme imkanı elde edebiliriz.

Ayrıca TÜİK'in 2022 yılı seragazı emisyon envanteri verilerine göre ulaştırmadan kaynaklanan CO₂ emisyonunun 94,1%'i karayolundan kaynaklandığı için Kaack vd., (2018) de araştırma sonucunda ifade ettiği üzere karbon ayak izinin azaltılması için intermodal taşımacılığın kullanılması faydalı olacaktır. Benzer şekilde Craig vd., (2013) ve Pizzol'un (2019) da araştırma sonucunda vurguladıkları gibi yalnızca karayolunu kullanmak yerine özellikle çevreye daha az zarar veren demiryolu, denizyolu taşımacılığının kullanılması yada intermodal taşımacılığın kullanılması karbon ayak izinin azaltılmasına katkı sağlayabilecektir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde sektörde elektrikli araçların yaygınlaşmasının en büyük engelleri arasında kabul edilebilecek finansal yetersizlikleri aşmak amacıyla devlet tarafından yeterli teşviklerin sağlanması gerektiği ve kademeli olarak zorunlu bir dönüşüm gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Enerji kullanımını azaltmak amacıyla Güneş enerji santralleri yaygınlaştırılmalı ve sektörel işbirlikleri artırılmalıdır. Tedarik zinciri üyeleri başta olmak üzere diğer işletmelerle karbon azaltımı için ortak bir hedef belirleyip bu çerçevede hareket edilmelidir. Böylece sadece işletme ile sınırlı kalmayacak aynı zamanda tüm tedarik zinciri üyelerine yayılacaktır. İşletmeler karbon ayak izinin azaltılması ile ilgili mali işlemleri yük olarak görebilecekleri için ya da işletmeleri finansal anlamda zorlayabileceği için bu konuda ilgili kurumlar tarafından teşvik ve mali destek sağlanarak destekleyici bir politikanın belirlenmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Literatür incelemesi sonucunda lojistik sektörünü esas alan karbon ayak izi ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu, daha çok çalışmaların karbon ayak izinin ölçümüne odaklandığı belirlenmiştir. Sektörü esas alan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu farklı araştırma sonuçlarında da belirtilmiştir. Yapılan araştırma ile hem literatüre bu konuda katkı sağlanmak hedeflenmiş hem de özellikle gelecek nesiller açısından büyük bir risk unsuru olabilecek karbon ayak izinin azaltılmasına araştırma sonuçları ve önerileri ile katkı sağlamak hedeflenmiştir. Fakat çalışmada sınırlılıklarda mevcuttur. Araştırma sadece İzmir ilindeki lojistik işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma evreninin genişletilerek lojistik sektörünü esas alan çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akalan, K. (2023). Türkiye Lojistik Sektöründe Araç Kullanımının Sera Gazı Emisyonları Üzerindeki Etkilerinin Vektör Otoregresif Model İle Analizi. *Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi*, 3(3),53-70.
- Amiruddin, S. Z., Hishamuddin, H., Darom, N. A., & Naimin, H. H. (2021). A Case Study of Carbon Emissions from Logistic Activities During Supply Chain Disruptions. *Jurnal Kejuruteraan*, 33(2), 221-228.
- Artuç, Ü. (2025). Türkiye'de Karbon Emisyonlarının Azaltılmasına Yönelik Lamine Masif Ahşap Mimarisi Ve Yöntemleri. İstanbul Teknik Üniversitesi. Yüksek lisans tezi.
- Ayoungman, F. Z., A. H. Shawon, R. R. Ahmed, M. K. Khan & M. S. Islam, 2023. Exploring the economic impact of institutional entrepreneurship, social Innovation, and poverty reduction on carbon footprint in BRICS countries: what is the role of social enterprise? *Environmental Science and Pollution Research*, 30:122791–122807. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-30868-z>
- Bermeo, J. F., Rodríguez, V. M., & Alvarez, M. J. (2018). Carbon footprint in corporate logistics operations in the food sector. *Environmental Quality Management*, 27(3), 135-146.
- Bin, L., Jiawei, L., Aiqliang, C., Theodorakis, P. E., Zongsheng, Z., & Jinzhe, Y. (2021). Selection of the cold logistics model based on the carbon footprint of fruits and vegetables in China. *Journal of Cleaner Production*, 130251.
- Bin, L., Jiawei, L., Aiqliang, C., Theodorakis, P.E., Zongsheng, Z. and Jinzhe, Y. (2022). Selection of the cold logistics model based on the carbon footprint of fruits and vegetables in China, *Journal of Cleaner Production*, 334 (2022), 130251.
- Bolat, M., Koluman, A., & Kaplan, F. (2025). Lojistik Sektöründe Emisyon, Karbonsuzlaşma Stratejisi ve İklim Değişikliği. *Uluslararası Ticaret ve Lojistik Kapsamında Yönetim, Finans ve Muhasebe Yaklaşımları II*, 39.
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Developing the WH2 framework for environmental sustainability in logistics service providers: A taxonomy of green initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1063-1077.
- Chen, R., Zhang, R., & Han, H. (2021). Where has carbon footprint research gone?. *Ecological Indicators*, 120, 106882.
- Climate Watch. (2023). Country emissions pathways. World Resources Institute. <https://www.climatewatchdata.org>
- Craig, A. J., Blanco, E. E., & Sheffi, Y. (2013). Estimating the CO2 intensity of intermodal freight transportation. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 22, 49-53.
- Durmuş, İ. & İ. Gücüyeter, 2024. Karbon ayak izi ve yeşil organizasyon kavramlarına yönelik bibliyometrik araştırmalar. *Ege Univ. Ziraat Fak. Derg.*, 61 (1): 125-142, <https://doi.org/10.20289/zfdergi.1388506>

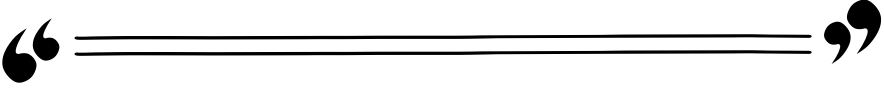
- Ghosh, P., Jha, A., & Sharma, R. R. K. (2020). Managing carbon footprint for a sustainable supply chain: a systematic literature review. *Modern Supply Chain Research and Applications*.
- Günhar, E. E., & Gürsoy, A. G. İ. (2024). Lojistik Ve Taşımacılıkta Karbon Ayak İzinin Sosyal Etkilerinin Araştırılması. 3. Bilsel Uluslararası Dünya Bilim Ve Araştırma Kongresi 17-18 Şubat 2024 İstanbul.
- Herold, D. M., & Lee, K. H. (2017). Carbon management in the logistics and transportation sector: An overview and new research directions. *Carbon Management*, 8(1), 79-97.
- Herold, D. M., & Lee, K. H. (2017). Carbon management in the logistics and transportation sector: An overview and new research directions. *Carbon Management*, 8(1), 79-97.
- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home> (Erişim Tarihi: Ekim,2025).
- Huang, H. (2010). A study of developing Chinese low carbon logistics in the new railway period. In 2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment, IEEE, 1-4.
- Huang, H. (2010, November). A study of developing Chinese low carbon logistics in the new railway period. In 2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment (pp. 1-4). IEEE.
- Huang, L., Liao, Q., Yan, J., Liang, Y., & Zhang, H. (2021). Carbon footprint of oil products pipeline transportation. *Science of the Total Environment*, 783, 146906.
- International Energy Agency (IEA). (2024). <https://iea.blob.core.windows.net/assets/140a0470-5b90-4922-a0e9-838b3ac6918c/WorldEnergyOutlook2024.pdf>
- IPCC. (2007). Transport and its infrastructure. In *Climate Change 2007: Mitigation. Contribution of Working Group III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*.
- IPCC. (2019). *The ocean and cryosphere in a changing climate* (H.-O. Pörtner, D. C. Roberts, V. Masson-Delmotte, et al., Eds).
- IRENA. (2023). *World Energy Transitions Outlook 2023*.
- Kaack, L. H., Vaishnav, P., Morgan, M. G., Azevedo, I. L., & Rai, S. (2018). Decarbonizing intraregional freight systems with a focus on modal shift. *Environmental Research Letters*, 13(8), 083001.
- Karwacka, M., Ciużyńska, A., Lenart, A., & Janowicz, M. (2020). Sustainable Development in the Agri-Food Sector in Terms of the Carbon Footprint: A Review. *Sustainability*, 12(16), 6463.
- Krishnan, A., A. Nighojkar & B. Kandasubramanian, 2023. Emerging towards zero carbon footprint via carbon dioxide capturing and sequestration, *Carbon Capture Science & Technology*, 9: 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.ccst.2023.100137>
- Kulkarni, S. D. (2019). A bottom up approach to evaluate the carbon footprints of a higher educational institute in India for sustainable existence. *Journal of cleaner production*, 231, 633-641.

- Lee, K. H. & I. M. Cheong, 2011. Measuring a carbon footprint and environmental practice: the case of Hyundai Motors Co. (HMC). *Industrial Management & Data Systems*, 111 (6): 961-978. <http://dx.doi.org/10.1108/02635571111144991>
- Li, Y., Tan, W., & Sha, R. (2016). The empirical study on the optimal distribution route of minimum carbon footprint of the retail industry. *Journal of Cleaner Production*, 112, 4237-4246.
- Liang, C. C., & Lee, J. P. (2018). Carbon footprint model for reverse logistics of waste disposal in interior design industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Matthews, H. S., C. T. Hendrickson & C. L. Weber, 2008. The importance of carbon footprint estimation boundaries. *Environmental Science & Technology*, 42 (16): 5839-5842. <https://doi.org/10.1021/es703112w>
- McKinnon, A. (2018). *Decarbonizing Logistics: Distributing Goods in a Low Carbon World*. Kogan Page.
- Özsoy, C. E. (2015). Düşük karbon ekonomisi ve Türkiye'nin karbon ayak izi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(9), 198-215.
- Pizzol, M. (2019). Deterministic and stochastic carbon footprint of intermodal ferry and truck freight transport across Scandinavian routes. *Journal of Cleaner Production*, 224, 626-636.
- Pizzol, M. (2019). Deterministic and stochastic carbon footprint of intermodal ferry and truck freight transport across Scandinavian routes. *Journal of Cleaner Production*, 224, 626-636.
- Raza, M. S., Khahro, S. H., Memon, S. A., Ali, T. H., & Memon, N. A. (2021). Global trends in research on carbon footprint of buildings during 1971–2021: a bibliometric investigation. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(44), 63227-63236.
- Sarkar, B., Guchhait, R., Sarkar, M., & Cárdenas-Barrón, L. E. (2019). How does an industry manage the optimum cash flow within a smart production system with the carbon footprint and carbon emission under logistics framework?. *International Journal of Production Economics*, 213, 243-257.
- Sarkis, J. (2020). *Handbook on the Sustainable Supply Chain*. Edward Elgar.
- Seuring, S., & Muller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.
- SLOCAT. (2023). *Global Status Report on Transport, Climate and Sustainability– 3rd edition*, www.tcc-gsr.com.
- SLOCAT. (2023). *Global Status Report on Transport, Climate and Sustainability – 3rd edition*, www.tcc-gsr.com.
- Turgut, A. & Budak, T. (2022). Lojistik ve Taşımacılığın Karbon Ayak İzi: Sistemantik Bir Literatür İncelemesi, *Kent Akademisi Dergisi*, 15(2):916-930

- Türkiye İstatistik Kurumu. (2025). Sera Gazı Emisyon Envanteri, 1990–2023. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Sera-Gazi-Emisyon-Istatistikleri-1990-2023-53974>
- Ülkü, M. A. (2012). Dare to care: Shipment consolidation reduces not only costs, but also environmental damage. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 438-446.
- Wiedmann, T. & J. Minx, 2008. “A Definition of ‘Carbon Footprint, 1-11” In: *Ecological Economics Research Trends: Chapter 1* (Ed. C. C. Pertsova). Nova Science Publishers. Hauppauge NY, USA, 273, https://www.novapublishers.com/catalog/product_info.php?products_id=5999.
- Wiedmann, T., & Minx, J. (2008). A definition of ‘carbon footprint’. *Ecological economics research trends*, 1, 1-11.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Zhu, Q., & Geng, Y. (2013). Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers. *Journal of Cleaner Production*, 40, 6–12.



YÖNETİM LİTERATÜRÜNDE POSTMODERNİZM OLGUSU



Umut Dağıstan ¹

¹ Doç.Dr, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü,
udagistan@akdeniz.edu.tr, 0000-0002-2544-8384

Giriş

Yönetim düşüncesi, toplumsal ve ekonomik dönüşümlerle birlikte sürekli değişen bir bilgi alanıdır. 20. yüzyılın başlarından itibaren hâkim olan modernist paradigma, rasyonalite, nesnellik ve evrensellik ilkeleri üzerine kurulmuştur. Frederick W. Taylor'ın (2017) 1911 yılında yazdığı bilimsel yönetim, Henri Fayol'un (2021) idari ilkeleri (1916) ve Max Weber'in (2023) bürokrasi kuramı (1922), bu paradigmanın temel taşlarını oluşturmuştur. Bu anlayışta örgüt, mekanik bir sistem, birey ise rasyonel, araçsal bir aktör olarak ele alınmıştır (Burrell & Morgan, 1979). Modernist yönetim yaklaşımı, düzen, kontrol ve verimlilik gibi değerlere odaklanarak, bilimsel bilgiye dayalı evrensel yasalar geliştirme çabasıdır.

Ancak 20. yüzyılın son çeyreğinde bu paradigma, hem epistemolojik hem de ontolojik açıdan eleştiriye uğramıştır. Bu dönemde ortaya çıkan post-modernizm, modernitenin “büyük anlatılarını” (grand narratives) reddeden ve evrensel doğruluk iddialarını sorgulayan bir düşünce biçimidir. Jean-François Lyotard (2014) bilgiye yönelik inancın krizini dile getirerek, bilginin artık meta-anlatılar aracılığıyla değil, yerel söylemler ve güç ilişkileri üzerinden üretildiğini savunmuştur. Michel Foucault'nun (2011) çalışmaları da bilgi ile iktidar arasındaki ilişkiyi vurgulamış, bilginin tarafsız bir gerçeklik değil, söylem içinde inşa edilen bir güç alanı olduğunu göstermiştir. Jacques Derrida (2011) ve Jean Baudrillard (2003) gibi düşünürler de anlamın sabitliğini reddederek, temsillerin, simülasyonların ve metinlerin çoğulluğuna dikkat çekmişlerdir.

Bu felsefi dönüşüm, yönetim literatüründe de güçlü bir yankı bulmuştur. Çünkü örgütler yalnızca ekonomik sistemler değil, aynı zamanda anlam üreten kültürel ve söylemsel yapılar olarak görülmeye başlanmıştır (Alvesson & Deetz, 1996). Post-modernizm, yönetim teorilerinde tek bir hakikat veya evrensel model arayışına karşı çıkarak, çoğulcu, parçalı ve bağlamsal açıklamaların önemini vurgulamıştır. Bu bağlamda örgüt, üyelerinin söylemleri aracılığıyla sürekli yeniden inşa edilen bir “anamlar ağı” olarak ele alınır (Hatch, 1997). Yönetim, kontrol etme süreci olmaktan çıkarak, anlam üretimi ve kimlik inşası süreci haline gelir (Clegg, vd., 1996).

Post-modern yönetim düşüncesi, yalnızca teorik değil, aynı zamanda metodolojik bir dönüşümü de beraberinde getirmiştir. Modernist paradigma, pozitivist yöntemlere —ölçüm, doğrulama ve genelleme— dayalı bir bilgi anlayışını benimserken, post-modernizm nitel, yorumlayıcı ve söylem temelli yöntemleri öne çıkarmıştır. Alvesson ve Deetz (2000), bu durumu “eleştirel modernizmden yorumlayıcı post-modernizme geçiş” olarak nitelendirir. Bu geçişte araştırmacı artık nesnel bir gözlemci değil, bilgi üretiminin aktif bir katılımcısıdır. Bilgi, nesnel gerçekliğin temsili değil, sosyal bağlam içinde oluşan dinamik bir söylemdir (Hassard & Parker, 1993).

Post-modern yönetim anlayışı, örgütleri metinler gibi okur; metaforlar, dil ve anlatılar üzerinden örgüt gerçekliğini çözümler. Bu bağlamda liderlik, örgüt kültürü ve kimlik gibi kavramlar da yeniden tanımlanmıştır. Hatch (1997) örgüt kültürünü, sabit değerler dizisi yerine sürekli yeniden üretilen sembolik bir süreç olarak görür. Aynı şekilde, Clegg, vd., (1999) güç ve kimlik ilişkilerinin örgütlerde çok katmanlı ve değişken yapısını vurgular. Böylece örgütler, post-modern bağlamda daha esnek, dinamik ve çok sesli yapılarla dönüşür.

Bu dönüşüm, yönetim literatüründe yeni epistemolojik sorular doğurmuştur: Gerçeklik kim tarafından tanımlanır? Yönetim bilgisi kimin çıkarına hizmet eder? Bilimsel bilgi ne ölçüde “nesnel”dir? (Alvesson & Willmott, 1992). Bu sorular, örgütsel araştırmalarda eleştirel ve söylemsel yaklaşımların yükselmesini sağlamıştır. Özellikle Burrell ve Morgan’ın (1979) klasik eseri *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, modernist işlevselcilerden farklı paradigmalara da mümkün olduğunu ortaya koyarak post-modern araştırmalara zemin hazırlamıştır.

Bu çalışma, yukarıda çizilen tarihsel ve kuramsal çerçevede, post-modernizmin yönetim literatüründeki yansımalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Öncelikle modernist yönetim anlayışının temel varsayımları tartışılacak, ardından post-modernizmin felsefi temelleri ve yönetim teorisindeki etkileri ele alınacaktır. Son olarak, post-modern yönetim yaklaşımlarına ilişkin eleştiriler ve geleceğe yönelik tartışmalar değerlendirilecektir. Bu kapsamda çalışma, post-modernizmi yalnızca bir felsefi yönelim değil, aynı zamanda yönetim düşüncesinde bilgi, özne ve gerçeklik kavramlarını dönüştüren bir paradigma olarak ele alır.

Sonuç olarak post-modernizm, yönetim literatürüne tekil hakikatlerin yerine çoğulcu perspektifleri, rasyonel planlamanın yerine belirsizlik ve anlam çeşitliliğini, nesnel bilgi yerine bağlamsal yorumu yerleştirerek derin bir dönüşüm yaratmıştır. Bu dönüşüm, yönetim bilimini yalnızca verimlilik arayışından kurtararak, insanı, dili ve kültürü merkeze alan çok boyutlu bir düşünce alanına taşımıştır.

2. Modernizmden Postmodernizme: Paradigmatik Dönüşüm

Modernizm, 17. yüzyıldan itibaren Aydınlanma düşüncesiyle şekillenmiş, aklın, bilimin ve ilerlemenin üstünlüğüne dayalı bir dünya görüşüdür. Bu düşünsel çerçeve, insan aklının evrensel yasaları keşfedebileceği ve toplumsal düzeni rasyonel biçimde inşa edebileceği inancını taşır (Habermas, 1990). Yönetim bilimi, bu düşünsel geleneğin en somut yansımalarından biridir. Frederick Taylor’ın (2017), Henri Fayol’un (2021) ve Max Weber’in (2023) çalışmaları, modernizmin yönetim alanındaki temel metinleri olarak kabul edilir. Bu yaklaşımlarda örgüt, mekanik bir sistem, birey ise ölçülebilir, kontrol edilebilir ve rasyonel bir unsur olarak konumlandırılmıştır.

Modernist yönetim paradigması, bilimsel yöntemi evrensel bilgi üretiminin tek meşru yolu olarak görür. Pozitivist epistemolojiye dayanan bu yaklaşımda, gerçeklik gözlemlenebilir, ölçülebilir ve genelleştirilebilir olgularla temsil edilir (Burrell & Morgan, 1979). Dolayısıyla yönetim, nesnel bilgiye dayalı bir rasyonalite alanıdır. Örgütler, bu bakış açısında, girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü kapalı sistemler olarak değerlendirilmiştir (Scott & Davis, 2007). Bu bağlamda modern yönetim anlayışı, düzen, kontrol ve öngörülebilirlik ideallerini merkeze alır.

Ne var ki, 20. yüzyılın ikinci yarısında toplumsal, ekonomik ve kültürel alanda yaşanan dönüşümler, modernizmin bu evrenselci iddialarını zayıflatmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, küreselleşme, teknolojik devrim ve kültürel çoğulluk, yönetim alanındaki temel varsayımları sorgular hale getirmiştir. Bu dönemde “tek bir doğru”nun yerini, çoklu perspektifler almaya başlamıştır. İşte bu kırılma, post-modernizmin yükselişine zemin hazırlamıştır (Lyotard, 2014).

Lyotard’ın (2014) çalışması, modernitenin “büyük anlatılarının” (grand narratives) artık inandırıcılığını yitirdiğini ileri sürer. Modernizmin ilerleme, akıl ve özgürleşme vaatleri, tarihsel olarak ele alındığında, baskı ve dışlamayı da beraberinde getirmiştir. Foucault (2011), modern toplumun “disiplinci” yapısını eleştirerek, bilginin tarafsız değil, iktidar ilişkilerinin ürünü olduğunu göstermiştir. Bu düşünceler, yönetim literatüründe bilgi, iktidar, özne ve kimlik kavramlarının yeniden tanımlanmasına yol açmıştır (Clegg, 1990).

Postmodernizm, epistemolojik açıdan göreceliliği, ontolojik olarak da çoğulluğu savunur. Modernizmin aksine, nesnel bir gerçekliğin varlığını değil, farklı sosyal aktörlerin söylemleri aracılığıyla inşa edilen çoklu gerçeklikleri kabul eder (Hassard & Parker, 1993). Yönetim araştırmalarında bu, örgütlerin tek bir yapısal düzen içinde değil, farklı anlam katmanlarında var olduğu anlamına gelir. Örgütler artık yalnızca ekonomik sistemler değil, aynı zamanda kültürel ve söylemsel alanlar olarak görülür (Alvesson & Deetz, 1996).

Modernizmden postmodernizme geçiş, yalnızca teorik bir dönüşüm değil, aynı zamanda metodolojik bir kaymayı da beraberinde getirmiştir. Modernist paradigmada hâkim olan pozitivist yöntemler, örneğin anket, deney veya istatistiksel modelleme, evrensel yasalar bulma amacı taşırken, postmodern yaklaşım, yerel, bağlamsal ve nitel araştırmalara yönelmiştir (Lincoln & Guba, 1985). Bu dönüşümle birlikte, söylem analizi, anlatı çözümlemesi, etnografi ve hermenötik yöntemler yönetim araştırmalarında önem kazanmıştır (Alvesson & Deetz, 1996).

Burrell ve Morgan’ın (1979) çalışması, bu geçişin kuramsal temelini atan klasik bir çalışmadır. Yazarlar, örgüt teorilerini dört paradigma altında sınıflandırır: işlevselci, yorumlayıcı, radikal hümanist ve radikal yapısalcı.

Bu çerçeve, modernist tekillikten uzaklaşıp, farklı epistemolojik yaklaşımların meşruiyetini tanımıştır. Böylece postmodern yaklaşım, yorumlayıcı ve eleştirel paradigmalara yakınlaşmış, yönetim bilgisinin çoğulcu bir zeminde üretilebileceğini ileri sürmüştür.

Postmodernizmin yönetim düşüncesine getirdiği en önemli katkılardan biri, örgütlerin anlam üretim süreçlerine odaklanmasıdır. Alvesson ve Deetz (2000), örgütleri “söylemsel alanlar” olarak tanımlar; bu alanlarda güç, kimlik ve kültür sürekli müzakere edilir. Hatch (1997), örgüt kültürünü durağan bir yapıdan ziyade, semboller, anlatılar ve metaforlar aracılığıyla yeniden üretilen bir süreç olarak açıklar. Clegg, vd., (1996) ise örgütleri “anlam üretim ağları” olarak ele alır. Bu bakış açısı, yönetim olgusunu rasyonel planlama ve kontrolün ötesinde, bir “anlam inşası” olarak yorumlamaya imkân tanır.

Bu paradigmatik dönüşüm, örgütlerde liderlik, güç, kimlik, değişim ve iletişim gibi konuların da yeniden ele alınmasına yol açmıştır. Post-modern liderlik, otorite ve kontrol yerine anlam yaratma, esneklik ve kimlik inşası süreçlerine odaklanır. Aynı şekilde, örgütsel kimlik artık sabit bir aidiyet değil, söylemlerle şekillenen akışkan bir olgu olarak görülmektedir (Kenny, 2012).

Sonuç olarak modernizmden postmodernizme geçiş, yönetim literatüründe bir “paradigma kayması”nı temsil eder. Bu kayma, bilginin doğası, araştırmacının konumu ve örgütlerin anlamı üzerine köklü bir yeniden düşünmeyi gerektirir. Modernist yönetim teorilerinin belirleyici unsurları olan kontrol, düzen ve öngörülebilirlik yerini belirsizlik, çoğulluk ve anlamın merkeziliğine bırakmıştır. Bu geçiş, yalnızca akademik düzeyde değil, uygulamada da örgütlerin daha esnek, katılımcı ve kültürel farkındalığı yüksek yapılara evrilmesine zemin hazırlamıştır.

3. Postmodernizmin Temel İlkeleri ve Yönetim Teorisine Etkisi

Postmodernizm, modernitenin bilgi, özne, gerçeklik ve ilerleme anlayışına yönelik köklü bir eleştiri olarak doğmuştur. Modernizmin evrensel akıl, nesnellik ve ilerleme iddialarına karşı, postmodernizm görecelik, çoğulluk ve söylemselliği öne çıkarır. Jean-François Lyotard’ın (2014) çalışması, bu paradigmanın temelini atarak “bilginin meşruiyet krizini” ortaya koymuştur. Lyotard’a göre modern çağın büyük anlatıları, örneğin Aydınlanma’nın ilerleme ideali veya Marksizmin kurtuluş vaadi, artık inandırıcılığını yitirmiştir. Bilgi, artık tek bir otorite tarafından üretilen evrensel hakikat değil, yerel bağlamlarda farklı aktörler tarafından üretilen çoğul söylemlerden oluşur.

3.1. Görecelik ve Bilginin Parçalanışı

Postmodernizmin en temel ilkelerinden biri epistemolojik göreceliktir. Bu anlayışa göre bilgi, evrensel değil, tarihsel ve kültürel bağlamlarda şekillenir (Bauman, 1992). Foucault (2019) bilgi ve iktidar arasındaki karşılıklı

ilişkiyi vurgulayarak, bilginin tarafsız bir yansıma değil, toplumsal kontrolün bir aracı olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla bilgi, bir “güç teknolojisi”dir. Yönetim literatürüne uyarladığımızda, örgütlerde bilgi üretimi yalnızca verimlilik veya rasyonalite amaçlı değil, aynı zamanda iktidarın sürdürülmesiyle ilişkilidir (Clegg, 1990).

Bu bağlamda yönetim teorilerinde postmodernizm, nesnel doğru arayışından çok, anlamların nasıl üretildiğini ve meşrulaştırıldığını sorgular (Alvesson & Deetz, 1996). Örneğin örgüt kültürü, tek bir kimliğe indirgenemez, farklı grupların söylemleri ve güç ilişkileri tarafından sürekli yeniden inşa edilir (Hatch, 1997). Bu perspektif, örgütleri sabit yapılar değil, dinamik söylem alanları olarak görür.

3.2. Söylem, Güç ve Kimlik

Postmodernizm, dilin ve söylemin gerçekliği kurduğu görüşünü benimser. Derrida’nın (2011) yapıbozum yaklaşımı, metinlerin sabit anlamlar taşımadığını, her anlamın başka bir metin veya bağlamla ilişki içinde olduğunu ileri sürer. Yönetim literatüründe bu, örgütsel söylemlerin iktidar ilişkilerini yansıttığı ve yeniden ürettiği anlamına gelir (Grant, vd., 1998).

Foucault’nun söylem teorisi, bu bağlamda özellikle önemlidir. Foucault (2011), her bilgi biçiminin belirli bir iktidar düzenini meşrulaştırdığını öne sürer. Örgütler, bu açıdan “disiplin mekanizmaları”dır, bireylerin davranışlarını düzenleyen, onları belli söylemlere göre biçimlendiren yapılar. Clegg (1990) ve Knights & Willmott (1989), bu görüşü örgüt analizlerine taşıyarak, yönetimin yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda ideolojik bir pratik olduğunu göstermiştir.

Kimlik kavramı da postmodernizmde merkezi bir konuma sahiptir. Modernist düşünce özneyi rasyonel, bütüncül ve istikrarlı olarak görürken, postmodernizm özneyi parçalı, ilişkisel ve sürekli yeniden inşa edilen bir yapı olarak tanımlar (Gergen, 1991). Bu bakış açısı, örgütlerde çalışan kimliklerinin, kurumsal söylemler ve güç ilişkileriyle şekillendiğini gösterir. Kenny (2012), örgütlerde kimliğin “duygusal ve söylemsel bir performans” olarak yaşandığını vurgular.

3.3. Gerçeklik, Simülasyon ve Temsil

Postmodern düşünürlerden Baudrillard (2003), çağdaş toplumun “simülakrlar” (gerçekliğin temsilleri) tarafından yönetildiğini ileri sürmüştür. Baudrillard’a göre modern çağda “gerçek” ile “temsili” arasındaki sınır ortadan kalkmıştır. Bu görüş, yönetim teorisinde özellikle örgüt imajı, marka kimliği ve sembolik liderlik alanlarında yankı bulmuştur. Hatch ve Schultz (2002), örgüt kimliği ile imajı arasındaki ilişkinin artık sabit bir özden değil, sürekli değişen bir temsil sürecinden oluştuğunu belirtmiştir.

Bu perspektif, yönetim uygulamalarında da görülür. Stratejik vizyonlar, misyon ifadeleri ve marka anlatıları, yalnızca planlama araçları değil, örgütsel gerçekliği inşa eden sembolik sistemlerdir (Clegg, vd., 1996). Böylece örgüt yönetimi, nesnel bir planlama sürecinden çok, “anlam yönetimi” (sensemaking) pratiğine dönüşür (Weick, 1995).

3.4. Post-modern Yöntem ve Araştırma Yaklaşımı

Postmodernizm, yöntemsel olarak da modernizmin pozitivist temellerine karşı çıkar. Bilgi üretimini nesnel gözlem yerine yorumlama, anlatı ve öznel deneyim üzerine kurar (Lincoln & Guba, 1985). Alvesson ve Sköldbberg (2009), bu yaklaşımı “refleksif metodoloji” olarak adlandırır. Refleksivite, araştırmacının kendi konumunu ve bilgi üretim sürecine etkisini sorgulamasını gerektirir. Yönetim araştırmalarında bu yaklaşım, söylem analizi, metafor analizi, anlatı çözümlemesi ve etnografi gibi yöntemlerin önem kazanmasına yol açmıştır. Amaç artık evrensel yasalar bulmak değil, belirli bir bağlam içinde anlamın nasıl inşa edildiğini ortaya koymaktır.

3.5. Yönetim Teorisine Etkileri

Postmodernizmin yönetim teorisine etkileri çok boyutludur. İlk olarak, örgütlerin ve yönetim süreçlerinin “çoğul yorumlara açık” olduğu kabul edilmiştir (Hatch, 1997). İkinci olarak, bilgi üretimi süreçleri eleştirel biçimde sorgulanarak, yönetim bilgisinin kimin çıkarına hizmet ettiği tartışmaya açılmıştır (Alvesson & Willmott, 1992). Üçüncü olarak, örgütler artık sadece ekonomik birimler değil, kültürel ve sembolik sistemler olarak ele alınmıştır (Clegg, vd., 1996).

Bu dönüşüm, yönetim teorisinde “tek seslilikten çok sesliliğe”, “kontrol-den anlam inşasına”, “rasyonellikten yoruma” geçişi temsil eder. Postmodern yaklaşımlar, yöneticiyi bir “hakikat üreticisi” değil, farklı anlamlar arasında arabuluculuk yapan bir aktör olarak konumlandırır. Sonuçta postmodernizm, yönetim düşüncesini epistemolojik, metodolojik ve pratik düzeyde dönüştürmüştür. Yönetim artık yalnızca kaynak tahsisi ve kontrol süreçlerinden ibaret değil; kimlik, güç, söylem ve anlam üretiminin merkezinde yer alan kültürel bir etkinliktir.

4. Postmodernizm Bağlamında Yönetim Uygulamaları ve Örgütsel Dönüşüm

Postmodernizm, yalnızca teorik bir yaklaşım değil, aynı zamanda yönetim uygulamalarını ve örgütsel yaşamı kökten dönüştüren bir düşünsel yönelimdir. Modernist yönetim anlayışının hiyerarşi, kontrol ve rasyoneliteye dayalı yapısına karşılık post-modernizm, çoğulluk, esneklik, kimlik ve anlam inşasını ön plana çıkarır (Clegg, vd., 1996). Bu dönüşüm, örgütlerin yapısından liderliğe, kimlikten değişim süreçlerine kadar geniş bir alanı etkilemiştir.

4.1. Postmodern Örgüt ve Yapısal Esneklik

Modernist paradigma örgütleri mekanik sistemler olarak ele alırken, post-modern paradigma örgütleri açık, akışkan ve anlam odaklı sistemler olarak görür (Hatch, 1997). Bu bağlamda post-modern örgütler, hiyerarşik piramitlerden çok ağ yapılarıyla tanımlanır. Deetz (1992), bu yeni örgüt biçimlerini “iletişimsel örgütler” olarak adlandırır; bilgi akışı yukarıdan aşağıya değil, ağ içindeki çoklu etkileşimler aracılığıyla gerçekleşir. Ağ temelli örgüt yapıları, bilgi teknolojilerinin ve küresel iletişim ağlarının gelişimiyle daha da belirgin hale gelmiştir. Castells (1996), bilgi toplumunu “ağ toplumu” olarak tanımlayarak, örgütlerin artık fiziksel sınırların ötesine geçtiğini belirtir. Bu dönüşüm, örgütsel kontrolün biçimsel otoriteden ziyade, kültürel ve söylemsel mekanizmalar aracılığıyla yürütülmesine yol açmıştır (Clegg, 1990).

4.2. Liderlikte Postmodern Dönüşüm

Postmodernizm, liderlik anlayışını da radikal biçimde yeniden tanımlar. Modernist düşüncede lider, rasyonel karar verici ve stratejik planlayıcı olarak konumlandırılmışken; post-modern yaklaşımlar liderliği “anlam yaratma” ve “söylem kurma” süreci olarak ele alır (Fairhurst & Grant, 2010). Weick (1995) bu süreci sensemaking kavramıyla açıklar: Liderler, belirsizlik içindeki örgütsel olaylara anlam kazandırarak kolektif kimlik ve yön duygusu oluştururlar. Bu anlayışta liderlik, tek yönlü bir otorite eylemi değil, çoklu aktörler arasında etkileşimle inşa edilen bir ilişkisel süreçtir. Fairhurst ve Grant (2010), post-modern liderliği “söylemsel bir pratik” olarak görür, liderler, örgüt içinde anlamı kontrol eden değil, anlamı müzakere eden aktörlerdir.

4.3. Örgüt Kültürü ve Kimlik İnşası

Post-modern örgüt anlayışı, kültür ve kimliği sabit yapılar değil, sürekli yeniden inşa edilen süreçler olarak ele alır. Alvesson (2002), örgüt kültürünü “anlam üretim ağı” olarak tanımlar; kültür, paylaşılan değerlerin toplamı değil, örgütsel söylemlerde sürekli yeniden kurulan bir dildir. Hatch ve Schultz (2002), örgüt kimliğinin hem içsel değerler (organizational identity) hem de dışsal imaj (organizational image) aracılığıyla şekillendiğini belirtir. Bu çift yönlü süreç, postmodern örgütlerde kimliğin sabit değil, ilişkisel bir fenomen olduğunu gösterir. Örneğin bir şirketin “yenilikçi” ya da “etik” kimliği, kurumsal değerlerden çok, söylemsel performanslar aracılığıyla toplumsal olarak üretilir (Kenny, 2012).

Clegg, vd., (2005) ise örgütsel kimliği “sürekli akış” olarak tanımlar. Bu anlayışta örgütler, sabit bir kimliği korumaktan çok, değişen sosyal ve ekonomik bağlamlara adapte olan anlam sistemleri üretir. Dolayısıyla örgüt yönetimi, artık kimliği sabitleme değil, kimlik anlatılarını yönetme sanatı haline gelmiştir.

4.4. Örgütsel Değişim: Belirsizlik ve Yaratıcılık

Modernist yaklaşımlar örgütsel değişimi planlı, aşamalı ve kontrol edilebilir bir süreç olarak tanımlarken, post-modern düşünce değişimi sürekli, doğrusal olmayan ve belirsiz bir süreç olarak görür (Tsoukas & Chia, 2002). Weick (1995), post-modern örgütlerde değişimi “sürekli dönüşüm” (continuous change) olarak açıklar. Değişim artık bir istisna değil, örgütsel yaşamın doğasında yer alan bir olgudur. Bu anlayış, belirsizliğin ortadan kaldırılacak bir problem değil, yaratıcılığı besleyen bir potansiyel olduğunu öne sürer. Bu nedenle post-modern yönetim, “değişimi yönetmek” yerine “değişimle birlikte anlam üretmeyi” önceler. Örgütler, planlamadan çok, öğrenme, uyum ve esnekliği merkeze alan yapılar haline gelir.

4.5. Post-modern Yönetimde İletişim ve Etik

Postmodernizm, iletişimi yönetimin merkezine yerleştirir. Deetz (1992), örgütlerde iletişimin yalnızca bilgi aktarımı değil, toplumsal gerçekliğin inşasında belirleyici bir unsur olduğunu savunur. Yönetim, bu bakışla bir “anlam müzakeresi” sürecidir. Etik anlayışı da bu yeni çerçevede farklılaşır. Modernist etik, evrensel ilkeler üzerine kuruluyken, postmodern etik, bağlamsal ve ilişkiyel bir nitelik taşır (Bauman, 1992). Bu yaklaşımda etik davranış, sabit kurallara uymaktan ziyade, diğerlerinin sesine duyarlı, diyalogik bir sorumluluk biçimi haline gelir. Yönetimde bu, çoklu değer sistemlerini tanıyan, katılımcı ve duyarlı bir liderlik biçimini teşvik eder.

Postmodernizm, yönetim pratiğini kökten yeniden tanımlamıştır. Artık yönetim, doğrusal planlama süreçlerinden ziyade, belirsizlik içinde anlam yaratma; kimlik, güç ve söylem ilişkilerini yönetme becerisi haline gelmiştir. Postmodern örgütlerde başarı, rasyonel kontrol yerine kültürel farkındalık, iletişimsel yetkinlik ve esneklikle ölçülür. Bu dönüşüm, yöneticileri “otorite figürü” olmaktan çıkarıp, örgütsel kimliği sürekli yeniden müzakere eden “anlam mimarları” haline getirir. Örgütler artık mekanik değil, kültürel ve sembolik evrenlerdir; yönetim de bu evrenlerde anlam üretme sanatıdır.

5. Postmodern Yönetim Eleştirileri ve Paradigmanın Sınırları

Postmodernizm, yönetim literatüründe önemli bir paradigmatik dönüşüm yaratmasına rağmen, birçok açıdan eleştirilmiştir. Eleştiriler, genellikle post-modernizmin bilgi göreceliği, pratik uygulanabilirliği ve normatif temellerinin zayıflığı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Giddens, 1991).

5.1. Bilgi Göreceliği ve Hakikat Sorunu

Post-modernizme yöneltilen en temel eleştirilerden biri, onun radikal göreceliğidir. Lyotard’ın (2014) “büyük anlatıların sonu” tezi, evrensel hakikat iddialarını reddederek bilgiyi yerel söylemlere indirger. Bu yaklaşım, bilgiye eleştirel bir perspektif kazandırsa da, hakikatin tamamen parçalanması riskini

taşır. Habermas (1990), postmodernizmin bu tutumunu “aklın yıkımı” olarak değerlendirir. Ona göre, eleştirel düşüncenin temelini oluşturan iletişimsel rasyonalite, ortak anlam alanlarının varlığını gerektirir. Postmodernizm ise, bu ortak zemini ortadan kaldırarak, toplumsal uzlaşımın imkanını zayıflatır. Bu bağlamda Habermas, postmodernizmi “nihilistik bir yönelime” kaymakla suçlamaktadır.

Benzer biçimde Giddens (1991), postmodernizmi aşırı parçalanmış bir dünya görüşü olarak tanımlar ve bu bakışın, örgütlerde uzun vadeli planlama, güven ve stratejik vizyon oluşturmayı zorlaştırdığını belirtir. Yönetim, onun ifadesiyle, yalnızca anlık anlam inşasına indirgenemez; kurumsal süreklilik ve amaç yönelimi gerektirir.

5.2. Metodolojik Belirsizlik ve Uygulama Sorunları

Post-modern yönetim düşüncesi, epistemolojik çeşitliliği savunmakla birlikte, yöntemsel belirsizlik eleştirilerine de maruz kalmıştır. Alvesson ve Sköldböck (2009), postmodern araştırmaların refleksiviteyi güçlendirdiğini, ancak bazen aşırı öznelci hale geldiğini belirtir. Bu durum, araştırmacının kendi konumunu sorgularken “sonsuz bir yorum döngüsüne” girmesine yol açabilir.

Parker (1992), postmodern örgüt çalışmalarında yöntemin aşırı biçimde “metinleştirilmesini” eleştirir. Örgütlerin yalnızca söylem ve metin olarak ele alınması, somut yapısal dinamikleri göz ardı etme tehlikesi taşır. Bu eleştiri, postmodernizmin örgütlerin ekonomik, teknolojik ve politik boyutlarını arka plana ittiğini öne sürer. Bu eleştiriler, özellikle örgüt tasarımı ve liderlik gibi uygulama alanlarında önemlidir. Çünkü postmodern yönetim anlayışı, anlam inşasına odaklanırken, eylem kılavuzu sunmakta zayıf kalmaktadır.

5.3. Etik Görecelik ve Normatif Zorluklar

Postmodern etik anlayışı da tartışmalıdır. Bauman (1993), postmodern etiği “duyarlılığa dayalı bir sorumluluk” biçimi olarak överken, eleştirmenler bu yaklaşımın normatif belirsizlik içerdiğini savunur. Eğer tüm değer sistemleri eşit derecede geçerliyse, etik kararlar nasıl değerlendirilecektir?

Habermas (1990) bu sorunu “iletişimsel etik” kavramıyla çözmeye çalışır. Ona göre, evrensel doğrular yerine, rasyonel iletişim süreçlerinde ortaya çıkan karşılıklı uzlaşma ilkeleri benimsenmelidir. Ancak bu yaklaşım bile, post-modern çoğulluk karşısında yetersiz kalmaktadır. Bu tartışmalar, yönetim pratiğinde de yankı bulur. Örneğin kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) alanında postmodern perspektifler, çoklu paydaşların çıkarlarını tanısa da, hangi paydaşın öncelikli olduğuna dair normatif bir çerçeve sunmaz (Scherer & Palazzo, 2007). Bu nedenle bazı yazarlar, postmodernizmi “etik bir belirsizlik alanı” olarak tanımlar.

5.4. Güç, Söylem ve Eylemsizlik Riski

Post-modern yönetim teorisinin Foucaultcu söylem analizine dayalı güç anlayışı da eleştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, güç her yerde bulunur ve söylem aracılığıyla işler (Foucault, 2011). Ancak eleştirmenler, bu görüşün direnişin ve eylemin imkânını zayıflattığını öne sürer.

Thompson (1990), postmodernizmin güç analizini “politikasız bir eleştiri” olarak değerlendirir. Çünkü güç her yerdeyse, hiçbir yerde değildir; bu durumda örgütlerde dönüşüm için kolektif eylem temeli zayıflar. Bu, özellikle eleştirel yönetim çalışmaları açısından önemli bir sorundur. Clegg (1990) ise postmodernizmin bu yönünü “kurumsal nihilizm” olarak tanımlar: Yönetim eleştirisi yapılır, ancak yerine konulacak alternatif yapı önerilmez. Böylece postmodernizm, eleştirel söylem üretse de, dönüştürücü pratikler için yeterli yol gösterici olamaz. Bazı araştırmacılar, postmodernizmin artık “post” niteliğini yitirdiğini, çağdaş yönetim teorisinin neo-modern bir senteze yöneldiğini savunmaktadır. Giddens (1991), bu yeni dönemi “geç modernlik” (late modernity) olarak adlandırır; çünkü bilgi toplumunun karmaşıklığı, hâlâ rasyonel koordinasyona ve güven sistemlerine ihtiyaç duyar.

6. Postmodern Yönetim Paradigmasının Geleceği ve Yeni Yönelimler

Post-modernizm, yönetim düşüncesine eleştirel bir duyarlılık, çoğulculuk ve anlam merkezli bir bakış kazandırmış olsa da, 21. yüzyılın hızla dijitalleşen, karmaşık ve çok katmanlı dünyasında tek başına açıklayıcı gücünü yitirmeye başlamıştır. Bu nedenle son yıllarda, postmodernizmin bıraktığı mirası devralarak onu aşan yeni paradigma arayışları öne çıkmaktadır. Neo-modernizm, postmodernizmin aşırı göreceliğine tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, modernizmin analitik araçlarını koruyarak, postmodernizmin farkındalığını içselleştirmeyi hedefler (Reed, 2005). Neo-modern yönetim anlayışı, hem rasyonaliteye hem de çoğulculuğa yer verir, yani hakikatin tek bir biçimi olmadığını kabul ederken, bilimsel yöntem ve eleştirel akılcılıktan da vazgeçmez.

Eleştirel realizm (critical realism), postmodernizmin bilgiye ilişkin göreceliğine karşı ontolojik bir derinlik anlayışı geliştirir (Bhaskar, 1978). Bu yaklaşım, “dünya yalnızca dilden ibaret değildir” önermesini merkeze alır. Yönetim alanında eleştirel realizm, görünür örgütsel davranışların ardındaki yapısal mekanizmaları açıklamaya odaklanır (Fleetwood & Ackroyd, 2004). Bu yaklaşım, yönetim araştırmalarında nedensellik, yapısal güç ve toplumsal dönüşüm gibi modernist kavramları yeniden canlandırırken, post-modern duyarlılığı da korur. Dolayısıyla eleştirel realizm, hem açıklama hem yorumun sentezidir (Reed, 2005).

Post-modernizmin en çok eleştirilen yönlerinden biri, etik göreceliliği idi. Ancak günümüzde artan ekolojik krizler, küresel eşitsizlikler ve teknolojik

riskler, yeniden normatif bir yönelimi zorunlu kılmıştır (Crane, vd., 2013). Bu bağlamda “sürdürülebilir yönetim paradigması”, postmodern eleştirel bilincin etik bir yeniden yapılanması olarak görülebilir. Etik artık yalnızca yerel bağlamların ürünü değil, gezegensel sorumluluk bilinciyle ele alınmaktadır. Bu yeni etik anlayış, post-modern çokluğun farkında ama sorumluluk temelli bir yönetim pratiğini destekler.

Yönetim düşüncesinin geleceği, artık “post” değil, “trans” bir döneme girmektedir. Neo-modernizm rasyonalitenin sınırlarını yeniden çizirken, eleştirel realizm derin açıklama arayışını, post-humanizm ise insan-merkezli ontolojinin ötesini tartışmaya açmıştır. Bu eğilimler, post-modernizmin sunduğu görecelik ve anlam duyarlılığını yadsımadan, onu aşan bir diyalojik yönetim anlayışına yönelir. Geleceğin yönetimi, hem dijital hem insani, hem etik hem de rasyonel olacaktır. Post-modernizmin mirası ise, hakikatin çoğulluğunda anlam, belirsizlikte yaratıcılık ve örgütlerde öznellik bilincini canlı tutmak olacaktır.

Sonuç

Post-modernizm, yönetim literatüründe yalnızca bir düşünsel akım değil, aynı zamanda bir eleştirel farkındalık biçimi olarak kalıcı bir iz bırakmıştır. Modernizmin evrenselcilik, rasyonalite ve düzen arayışına karşı; post-modernizm, çoğulluk, belirsizlik ve anlam inşası kavramlarını merkeze almıştır (Hatch, 1997; Clegg, vd., 2005). Bu paradigma, örgütleri artık mekanik sistemler değil, dinamik anlam ağları olarak gören bir perspektif sunmuştur. Yönetim teorisinin dönüşümünde, özellikle Foucault’nun güç analizleri, Lyotard’ın bilgi eleştirisi ve Derrida’nın yapıbozumu kavramları belirleyici olmuştur (Foucault, 2011; Lyotard, 2014).

Post-modern yönetim anlayışı, modern paradigmanın katı yapısal modeline karşı esneklik, çoklu özne ve söylemsel liderlik kavramlarını geliştirmiştir. Bu yönüyle, yönetimi yalnızca bir karar verme süreci değil, bir “anlam yaratma” pratiği olarak yeniden tanımlamıştır (Weick, 1995). Örgüt kültürü, kimlik, liderlik ve değişim süreçleri, artık tek bir doğrultuda ilerleyen lineer olgular değil, sürekli yeniden inşa edilen, müzakere edilen ve tartışılan çok katmanlı dinamiklerdir (Alvesson, 2002; Hatch & Schultz, 2002).

Bununla birlikte, postmodernizmin etkisi yalnızca açtığı ufuklarla değil, yarattığı tartışmalarla da ölçülmelidir. Habermas (1990) ve Giddens (1991) gibi düşünürler, postmodernizmi epistemolojik olarak göreceli, normatif olarak yönsüz bulmuşlardır. Habermas’a göre, post-modernizm “iletişimsel aklın” zeminini ortadan kaldırarak toplumsal uzlaşımın imkanını zayıflatır. Giddens ise, postmodern örgütlerde sürekliliğin ve güvenin zedelendiğini ileri sürmüştür. Bu eleştiriler, post-modern yönetim anlayışının pratik düzeyde rehberlik sağlayamadığı yönündeki kaygıları güçlendirmiştir.

Bu bağlamda postmodernizmin yönetim düşüncesine yaptığı en büyük katkı, “tek hakikat” arayışını reddederek yönetsel bilginin bağlamsal, tarihsel ve çok sesli olduğunu göstermesidir (Deetz, 1992). Örgütlerin, yalnızca ekonomik rasyonaliteyle değil, kültürel kodlarla da işlediğini ortaya koymuştur. Bu, modernizmin indirgemeci bakışını kırarak, yöneticinin rolünü teknokrat değil yorumlayıcı olarak yeniden tanımlamıştır (Clegg, 1990). Post-modernizmin etkisi aynı zamanda metodolojik bir devrim niteliğindedir. Araştırmalarda söylem analizi, metin çözümlemesi, öyküleme (narrative inquiry) ve refleksif metodoloji gibi nitel yöntemlerin güçlenmesi, doğrudan post-modern duyarlılığın ürünüdür (Alvesson & Sköldbberg, 2009). Bu yönelim, örgütleri yalnızca ölçülebilir nesnelere değil, anlam üreten sosyal sistemler olarak ele almanın yolunu açmıştır.

Ancak postmodernizmin sınırları da giderek belirginleşmiştir. Özellikle 2000’li yıllardan itibaren hızla değişen dijital ekosistem, küresel krizler ve etik sorunlar, yeni bir ontolojik derinlik ve normatif yönelim arayışını gündeme getirmiştir. Bu durum, postmodernizmin “dilin ötesine geçemeyen” yönünü eleştiren yaklaşımların yükselişine neden olmuştur. Bu bağlamda, eleştirel realizm postmodernizmin ardında doğan en güçlü teorik yönelimlerden biri olmuştur. Eleştirel realizm, hem postmodernizmin dilsel duyarlılığını hem de modernizmin açıklama gücünü bir araya getirerek, örgütsel olguları hem anlam hem nedensellik düzeyinde ele alır (Fleetwood & Ackroyd, 2004). Bu yaklaşım, örgütlerin yalnızca söylem değil, aynı zamanda gerçek yapısal güçler tarafından şekillendiğini öne sürerek, postmodern göreceliğe epistemolojik bir denge getirmiştir.

Bu gelişmeler ışığında denilebilir ki, postmodernizm artık bir “son” değil, bir “geçiş” evresidir. Yönetim düşüncesinin günümüzdeki karmaşık yapısını anlamak için postmodernizmin çoğulculuğu, eleştirel realizmin derinliği, neo-modernizmin düzen arayışı ve post-humanizmin yenilikçiliği birlikte ele alınmalıdır. Bu sentez, yönetim biliminin geleceğini tek bir paradigmadan değil, diyalog ve çoğulluk üzerinden kurmayı mümkün kılar. Sonuç olarak, post-modernizm yönetim literatüründe sabit doğruların ötesine geçen, anlamın, kimliğin ve söylemin ön plana çıktığı bir epistemolojik kırılma yaratmıştır. Ancak bu kırılma, yıkıcı değil dönüştürücü bir işlev görmüştür: modernizmin sınırlı akılcılığını eleştirirken, yönetime yeni bir bilinç, duyarlılık ve çoğul bakış kazandırmıştır. Bugün, dijitalleşen ve etik sınamaları yoğunlaşan dünyada, postmodernizmin mirası; kesinlik yerine diyalog, otorite yerine müzakere, sabit kimlikler yerine akışkan öznellikler üretmeye devam etmektedir. Yönetim literatüründe post-modernizm olgusu, böylece bir son değil, yeni düşünce biçimlerinin eşliğidir. Modernitenin akılcılığını, postmodernizmin anlam çoğulluğunu ve post-humanizmin ağsal ilişkilerini birleştiren geleceğin yönetim teorisi, insanı, teknolojiyi ve doğayı birlikte düşünen bir ontolojik farkındalık üzerine kurulacaktır.

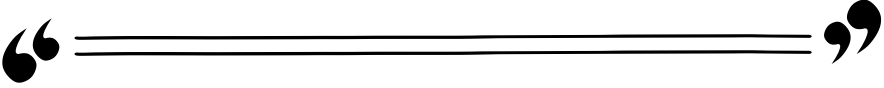
KAYNAKÇA

- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *The Academy of Management Review*, 17(3), 432–464. <https://doi.org/10.2307/258718>
- Alvesson, M., & Deetz, S. (1996). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organization Studies. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n8>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. Sage.
- Bhaskar, R. (1978). *A Realist Theory of Science*. Harvester Press.
- Baudrillard, J. (2003). *Simülakrlar ve Simülasyon*. (O. Adanır, Çev.). Doğu Batu Yayınları.
- Bauman, Z. (1992). *Intimations of Postmodernity*. Routledge.
- Bauman, Z. (1993). *Postmodern Ethics*. Blackwell.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot, UK: Gower.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Blackwell.
- Clegg, S. R. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. Sage Publications.
- Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Eds.). (1996). *Handbook of organization studies*. Sage Publications
- Clegg, S., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2005). Learning/Becoming/Organizing. *Organization*, 12(2), 147–167.
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2013). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. Routledge.
- Derrida, J. (2011). *Gramatoloji*. (İ. Berkan, Çev.). Bilgesu Yayıncılık
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an Age of Corporate Colonization*. SUNY Press.
- Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171–210.
- Fayol, H. (2021). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. (M. Asım Çolakoğlu, Çev.). Adres Yayınları.
- Fleetwood, S., & Ackroyd, S. (2004). *Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies*. Routledge.
- Foucault, M. (2011). *Bilginin Arkeolojisi*. (V. Urhan, Çev.). Ayrıntı Yayınları.
- Foucault, M. (2019). *Hapishanenin Doğuşu*. (M. Ali Kılıçbay, Çev.). İmge Kitapevi.

- Gergen, K. J. (1991). *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. Basic Books.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Polity Press.
- Grant, D., Keenoy, T., & Osrick, C. (1998). *Discourse and Organization*. Sage Publications.
- Habermas, J. (1990). *The Philosophical Discourse of Modernity*. MIT Press.
- Hassard, J., & Parker, M. (1993). *Postmodernism and Organizations*. Sage Publications.
- Hatch, M.J. (1997). *Organization theory: Modern, Symbolic and Postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Kenny, K. (2012). 'Someone big and important': Identification and affect in an international development organization. *Organization Studies*, 33(9), 1175-1193. <https://doi.org/10.1177/0170840612448156>
- Knights, D., & Willmott, H. (1989). Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations. *Sociology*, 23(4), 535-558. <https://doi.org/10.1177/0038038589023004003>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- Liotard, J. F. (2014). *Postmodern Durum*. (İ. Berkan, Çev.). Bilgesu Yayıncılık.
- Parker, M. (1992). Postmodern Organizations or Postmodern Organization Theory?. *Organization Studies*, 13(1), 1-17.
- Reed, M. (2005). Reflections on the "Realist Turn" in Organization and Management Studies. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1621-1644.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Pearson.
- Taylor, F. W. (2017). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. (B. Akın, Çev.). Çizgi Kitabevi.
- Thompson, J. B. (1990). *Ideology and Modern Culture: Critical Social Theory in the Era of Mass Communication*. Polity Press.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Weber, M. (2023). *Ekonomi ve Toplum*. (L. Boyacı, Çev.). Runik Kitap.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.



**İŞLETMELERDE DÖNGÜSEL EKONOMİYE GEÇİŞ:
TEORİK TEMELLER, İŞ MODELLERİ VE
STRATEJİK YANSIMALAR**



Esin SAYIN¹

¹ Dr. Esin SAYIN. KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme İdaresi Başkanlığı).
email: esinsayinn@gmail.com.

Giriş

18. ve 19. yüzyılda dünyayı etkisi altına alan Sanayi Devrimiyle, elle üretim yöntemlerinden makinelere geçiş ile makineleşmiş fabrika sistemleriyle üretim büyük ölçüde arttı. Modern üretim yöntemlerinin ilk kullanıldığı sektör tekstil üretiminde yaşandı ve ürünün kullanım süresini tamamlayamadan atığa dönüşmesine de sebep olabilen moda endüstrisinin de temelleri atıldı.

Doğrusal ekonomik düşünce en düşük fiyata ürün üretme ve hizmet sunma arzusuyla yüzyıllardır varlığını sürdürmektedir ve 20. yüzyılın büyük bir bölümünde baskın ekonomik model olmuştur. Hammaddeler doğadan en düşük maliyetle çıkarılır, en az emekle teknolojideki gelişmelerle birlikte ürünlere dönüştürülür ve en yüksek fiyata satılır. Kaynakların sınırlı olması ve yenilenememesi sürekli talep gören bazı kritik hammaddelerin önemini ortaya koydu. Bununla beraber ağırlıklı olarak petrol ve kömür gibi fosil yakıtlarla çalışan üretim süreçlerinde sadece ürün değil, aynı zamanda atık da üretildi. Ürün kullanım sonrası geri dönüştürülemez, atık halini aldığı da eklediğimizde doğaya ve iklime zarar verebilen, biyolojik çeşitlilik kaybına neden olabilen kirletici bir üretim sistemi oluştu. Bu Sistemin temel varsayımı, doğal kaynakların sınırsız olduğu ve ekosistemin her türlü atığı absorbe edebileceğidir. Ancak 21. Yüzyıla beraber hızlı nüfus artışı, kaynak kıtlığı, iklim krizi ve biyoçeşitlilik kaybı gibi makro düzeydeki tehditler, bu modelin çevresel ve ekonomik sınırlarına ulaştığını düşündürmüştür. Ellen MacArthur Vakfı'nın da özellikle üzerinde durduğu bu model, kaynakların hızla tüketilmesi ve kullanım ömrü sonunu bile beklemeden sistem dışına itilen ürünler nedeniyle, artık hem çevresel bir felakete hem de ekonomik bir sürdürülebilirlik sorununa neden olmaktadır.

Doğrusal ekonomi modelinin sürdürülebilirliğinin olmaması nedeniyle oluşturulan alternatif model Döngüsel Ekonomidir. Bu sistemde malzemelerin ve kaynakların değerinin ve öneminin farkında olarak mümkün olan en uzun süre sistem içinde tutmak hedeflenmektedir. Rachel Carson'un ekolojik uyarıları ve Kenneth Boulding'in "Uzay Gemisi Dünya" metaforuyla entelektüel temelleri atılan bu kavram, bugün sadece çevreci bir yaklaşım olmakta çıkarak işletmeler için stratejik bir rekabet unsurudur. Döngüsellik kavramı bugün daha da genişletilerek ürünlerin tasarım aşamasından itibaren yeniden kullanımı, onarımı ve geri dönüşümünü de kapsayacak şekilde "beşikten beşiğe" (cradle-to-cradle) bir yaşam döngüsünü içerir.

Bu bölümde, işletmelerin döngüsel ekonomiye geçiş sürecinin teorik temeller, iş modelleri ve stratejik yansımalar üzerinden bütüncül bir inceleme yapılacaktır. Bu doğrultuda çalışma; öncelikle döngüsel ekonominin tarihsel gelişimini sadece işletme değil diğer disiplinlerarası (endüstriyel ekoloji, biyomimikri, ekolojik ekonomi vb) literatürle beraber ele alındıktan sonra işletmelerin bu yeni ekonomik düzende hayatta kalmak ve değer yaratmak için kullandıkları yenilikçi iş modelleri ve stratejilerinden bahsedilecektir.

Doğrusal Ekonominin Yapısal Sınırları ve Değişimi İhtiyacı

Ellen MacArthur Vakfı'nın hazırladığı rehberine göre; Ham maddeyi alıp, bir ürüne dönüştürüp ve sonunda onu çöpe attığımız geleneksel ekonomi modelimiz doğrusaldır. Bu modelde, kaynakların ucuz ve sonsuz olduğu varsayıdır. Kaynakların çıkarılması, ürünlerin üretilmesi, tüketilmesi ve kullanım ömrü sonunda atık olarak sistem dışına çıkarılması varsayımına dayanan doğrusal ekonomik model küresel ölçekte artan nüfus, yoğun kaynak kullanımı, iklim krizi ve ekosistem tahribatı, çevresel ve sosyo-ekonomik sınırlar nedeniyle tekrar göz önüne alınmaktadır (Boulding, 1966; Ghisellini et al., 2016; Turner et al., 1993). Bu sınırlar, yalnızca çevresel bir kriz değil; aynı zamanda mevcut üretim ve tüketim sistemlerinin ekonomik sürdürülebilirliğini de sorgulatan yapısal bir dönüşüm ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Mevcut doğrusal ekonomiden döngüsel ekonomiye geçmek için, mikro düzeyde öncelikle tüketicilerin ve firmaların belirli davranışları değiştirmeleri gerekirken makro düzeyde, yerelden bölgeye ve ulusal düzeye kadar çeşitli düzeylerde yapıcı otoritelere uluslarüstü seviyede ihtiyaç duyulmaktadır (Geissler et al., 2018). Dönüşüm arayışıyla ortaya çıkan döngüsel ekonomi kavramı döngüsel; hükümetlerin, politika yapıcıların, vakıfların, araştırmacıların ve gelişen ve sürdürülebilir bir geleceğe kendini adanmış şirketlerin ilgisini çeken, 1990'ların başlarında endüstriyel ekoloji alanında teorik bir temele oturtulmuş oldukça tartışılan bir konudur. Çünkü insan faaliyetlerinden kaynaklanan küresel kaynaklarımız ve iklim üzerindeki baskının azaltılmasıyla sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için stratejik öneme sahiptir. (Bocken et al., 2016) Döngüsel ekonomi ürün değer zinciri veya beşik-beşik yaşam döngüsü boyunca ürün, bileşen ve malzemelerin yeniden kullanımını, yeniden imalatı, yenilemeyi, onarımı, kademeli kullanımını ve yükseltmeyi, ayrıca güneş, rüzgar, biyokütle ve atık kaynaklı enerji kullanımıyla atıkların minimize edildiği sistemleri tanımlar (Bocken et al., 2016; McDonough and Braungart, 2002; Tukker, 2004).

Döngüsel Ekonominin Tarihsel Ve Entelektüel Kökenleri

Rachel Carson "Sessiz Bahar", 1962 isimli kitabında insan faaliyetlerinin, özellikle tarımda verimliliği artırmak amacıyla kullandıkları zehirli kimyasalların doğal sistemler üzerinde geri döndürülemez ve zararlı etkileri olabileceğini gösterdi. Bu çalışma, modern çevre hareketinin entelektüel temelini atarak insanın doğayla olan ilişkisini ortaya koyan ve zararları vurgulayan uyarılardan biri olarak kabul edilmektedir.

Kenneth Boulding'in "Uzay Gemisi Dünya" (1966) makalesinde dünya, sınırlı kaynaklara sahip kapalı bir sistem olarak "uzay gemisi" metaforu üzerinden tanımlandı. Burada dünya, dışarıdan sınırsız girdi alan ve sınırsız atık boşaltabilen bir sistem değil; maddi açıdan büyük ölçüde kapalı bir ekosis-

temdir Bu görüş, sonsuz büyüme odaklı “açık ekonomi” modelinden, kaynakların dikkatli yönetimini vurgulayan “uzay gemisi ekonomi” modeline geçiş ihtiyacını ortaya koydu. Bu çalışma, döngüsel ekonomi düşüncesinin epistemolojik olarak ortaya konduğu ilk çalışmalardandır.

Pearce ve Turner(1993) döngüsel ekonomi düşüncesinin normatif temelini ekonomi ve çevre arasında kapsamlı bir bağımlılık olduğunu tanımlayarak; çevrenin yalnızca kaynak sağlayıcı değil, aynı zamanda estetik değerler, kaynak sağlama, atık yutağı ve yaşam destek sistemi olarak dört temel işlev üstlendiğini ortaya koymuştur. Çok işlevli çevre anlayışıyla beraber, çevresel dışsallıkların ekonomik analizlere dâhil edilmesinin zorunluluğu gündeme gelmiştir.

Bu yaklaşımlar, döngüsel ekonominin sadece teknik bir çözüm olarak değil, bütüncül bir yaklaşım olarak farklı literatürlerin yanısıra işletme literatüründe de ele alınmasına katkı sağlamıştır.

Performans ekonomisi kavramıysa, yalnızca kaynak verimliliğini artıran bir yaklaşım değil; aynı zamanda istihdam yaratma ve yerel ekonomik dayanıklılığı güçlendiren bir kalkınma stratejisi olarak küçük ve yerel döngülerin hem ekonomik hem de çevresel açıdan daha verimli olduğu ilkesine dayanarak, mülkiyet temelli ürün satışından performans ve hizmet temelli iş modellerine geçişi savunur.(Stahel, 2010) doğadaki ardışık sistemlerden ilham alarak bir faaliyetin çıktısının başka bir faaliyetin girdisine dönüştüğü çoklu değer zincirlerini savunan mavi ekonomi yaklaşımıysa, yeşil ekonomiye yöneltilen yüksek maliyet ve sınırlı erişilebilirlik eleştirilerini aşmayı hedeflerken; döngüsel ekonominin sosyal kapsayıcılık ve istihdam boyutunu öne çıkararak, döngüsellliği yalnızca çevresel bir hedef değil; aynı zamanda toplumsal refahı artıran bir ekonomik model olarak ele almaktadır.(Pauli, 2010)

Janine Benyus’un (2009)çalışmalarıyla popülerleşen biyomimikri kavramı doğayı bir kaynak değil; bir öğretmen ve ölçüt olarak konumlandırırken, doğadaki sistemlerin atıksız, düşük enerjili ve uyumlu yapıları, endüstriyel sistemlerin yeniden tasarımı için kullanılarak döngüsellüğün sağlanabileceğini vurgulamaktadır. Döngüsel ekonominin atık azaltmaya ve kaynak verimliliğini artırmaya verdiği önem ile biyomimikrinin doğadan ilham alan sürdürülebilir tasarıma odaklanması arasında özellikle kaynak verimliliği ve çevre dostu kimyayı alanlarında önemli bir korelasyon bulunmaktadır.(Eid and Al-Abdallah, 2024)

S. Erkman’ın (1997) endüstriyel ekoloji tanımı, döngüsel ekonominin mikro düzeyden makro düzeye ölçeklenebilirliğine önemli katkılar sunmaktadır. Bu yaklaşım, sanayi sistemlerini doğadaki ekosistemlere benzeterek; madde ve enerji akışlarının kapalı döngüler hâlinde yeniden düzenlenmesini savunur. Endüstriyel metabolizma kavramıyla, üretim süreçlerindeki girdile-

rin, çıktıların ve atıkların bütüncül biçimde analiz edilmesini mümkün kılarak bir işletmenin atık ya da yan ürünlerinin başka bir işletme için girdi hâline gelmesini sağlayarak kaynak verimliliğini artırmakta ve sistem çevreye verilen zararı azaltmaktadır. Bu sayede çevresel yükler azaltılırken, sistem genelinde ekonomik değer yaratımı da güçlenmektedir.

Dünyanın nüfus, sanayileşme, kirlilik, gıda üretimi ve kaynak tüketimi gibi temel değişkenlerini modelleyen bir bilgisayar simülasyonu ile izlenmesi neticesinde fiziksel büyüme ve artan tüketim eğilimlerinin, sonlu bir gezegenin sınırları içinde sürdürülemeyeceğini, bu eğilimler değiştirilmezse sistemin aşırı yüklenme ve geri dönüşü zor bir çöküş yaşayacağını, teknolojik ilerlemeye aşırı güvenmek yerine ekolojik sınırları tanımanın gerekliliğini vurgulamıştır(Meadows and Randers, 2012). Çalışma, sürdürülebilirlik ve gezegenin taşıma kapasitesi kavramlarının küresel tartışmaların merkezine yerleşmesine katkıda bulunmuştur.

Son elli yıldır Amerikan çevre hareketinin şekillenmesinde önemli bir rolü olan biyolog Barry Commoner bilim, toplum ve çevre arasındaki kesişim kümelerini, sadece tarihsel ilgi alanları olarak değil, aynı zamanda zehirli kirleticiler, enerji üretim krizleri ve küresel iklim değişikliğiyle mücadeledeki güncel tartışmalar ve mücadeleler için de önemli olduğunu savunmuştur. Commoner, doğadaki her şeyin birbirine bağlı olduğunu, hiçbir şeyin yok olmadığını, doğanın bilgeliğinin olduğunu ve ekosistemden alınan her faydanın, genellikle gecikmeli de olsa, bir bedeli ve telafi edilmesi gereken bir maliyeti olduğunu Ekolojinin Dört Yasası olarak ifade ederek sürdürülebilir yaşam için endüstriyel sistemlerde de bu dengenin gözetilmesi gerektiğini gösterir. (Commoner, 2020),

Döngüsel Ekonominin Kavramsal Temelleri

“Endüstriyel Ekoloji” kavramı, endüstriyel sistemler birbirleriyle ve doğal ekosistemle madde, enerji ve bilgi alışverişinde bulunan birer ekosistem olarak tanımlayan ve bu sistemde insanın ekonomik aktivitesini, doğanın ekolojik süreçleriyle uyumlu hale getirerek sürdürülebilir kalkınmaya ulaşılacağını varsaymaktadır.(Erkman, 1997) Frosch ve Gallopoulos’un (1989) önerdiği modele göre nasıl doğada atık kavramı yoksa endüstriyel süreçler, ürünler ve malzemeler için de aynı şekilde ömür sonunda kolayca geri dönüştürülebilecek, onarılabilecek veya yeniden kullanılabilir ve enerji ve ham madde israfı en aza indirilmiş şekilde birbirlerinin atıklarını değerlendirerek ortak yaşamını sağlayacak şekilde süreçler tasarlanmalıdır. Doğada atık diye bir şey yoktur anlayışını endüstriye taşıyarak, hem çevresel sürdürülebilirlik hem de ekonomik rekabetçilik için döngüsel ekonomi kavramının daha önceki uyarıcı nitelikteki çalışmalarına(Meadows and Randers, 2012)karşılık pratikte de uygulanabileceğinin temellerini atmışlardır.

Endüstriyel Simbiyoz kavramı, Endüstriyel Ekoloji alanından kaynaklanır ve ayrı endüstrilerin malzeme, enerji, su ve/veya yan ürün alışverişi yaptığı rekabet avantajına yönelik kolektif bir yaklaşım olarak tanımlanır ve sürdürülebilir kalkınmaya geçişte önemli bir rol oynar (Chertow, 2000, 2007) Danimarka'daki Kalundborg sanayi bölgesi, firmalar arasındaki birçok bağlantı nedeniyle sıklıkla “endüstriyel ekosistem” veya “endüstriyel simbiyoz” olarak bilinmekle beraber yakın konumdaki firmalar arasında atıkların, yan ürünlerin ve enerjinin değişimi, endüstriyel ekolojik ilkelerin uygulamalarının ayırt edici özelliklerinden biridir. (Ehrenfeld and Gertler, 1997) Özellikle Endüstriyel Simbiyoz, atık akışlarını endüstriyel aktör ağları arasında daha verimli bir şekilde değer üretmek için kullanarak kaynak tükenmesi, atık yönetimi ve kirlilikle ilgili sorunları ele alır ve döngüsel ekonomi için bir iş modeli örneği olarak da incelenmektedir (Baldassarre *et al.*, 2019).

Herman Daly (1991) maddi çıktı ve kaynak kullanımının fiziksel ölçeğinin niceliksel artmasına (daha fazla gayri safi yurtiçi hasıla, daha çok mal, daha fazla enerji tüketimi) büyüme, mevcut fiziksel ölçek içinde, sistemin yapısının, verimliliğinin, adaletinin ve yaşam kalitesinin niteliksel iyileştirilmesine de (daha iyi teknoloji, daha adil paylaşım, daha anlamlı işler) gelişme diyerek, ekolojik sınırlara dayandığımız tam dünya çağında, “büyüme” artık mümkün değil ve maliyetliken, “gelişme” hala mümkün ve gereklidir demıştır. Ekonominin ekosisteme olan fiziksel ölçeği sınırlandırılmalı, ardından kaynakların adil dağılımı sağlanmalı ve en son olarak piyasa verimliliği bu çerçevede işletilmelidir diyerek durgun hal ekonomisine geçişi savunur.

Chenavaz ve Dimitrov (2024) küresel atık ve kirlilik krizini hafifletmede kritik bir strateji olan döngüsel ekonomiyi ilerletmek için kapsamlı bir politika çerçevesine duyulan acil ihtiyacı ekolojik ekonomi perspektifini kullanarak incelemiş genişletilmiş üretici sorumluluğu, çevre vergileri ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları gibi entegre politika yaklaşımlarının sürdürülebilir kalkınmaya geçiş ve döngüsel ekonominin pratikte uygulanmasında önemli stratejik hamleler olduğunu belirtmişlerdir.

Geleneksel strateji (Porter'ın rekabetçi güçler modeli) dış çevreye (sektöre) odaklanırken, Barney (1991) şirketin içindeki kaynaklara bakarak sürdürülebilir rekabet avantajı, dış pazardan değil, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklardan gelir diyerek sürdürülebilirliğin bir rekabet avantajı kaynağı olabileceğinin de kapısını aralamıştır. Hart (1995) da konuyu özelleştirerek rekabet avantajının, doğal çevreyle ilgili üç özel yetkinlikten kirliliği önleme, ürün sorumluluğu ve sürdürülebilir kalkınmadan gelebileceğini göstermiştir. Rekabetçilik, çevresel ve sosyal kaygıların sonucunda sürdürülebilirliği sağlamak için eko-inovasyon kavramını ortaya çıkarılmıştır ve eko-inovasyon, “kaynakları koruyan, çevresel bozulmayı azaltan ve/veya ekonomide halihazırda kullanımda olan

maddelerden değer geri kazanımına olanak sağlayan yeni veya geliştirilmiş sosyo-teknik çözümler” olarak tanımlanır (De Jesus and Mendonça, 2018). Kemp ve Pearson kavramı “bir ürün kullanımının, mal veya hizmet üretim tekniklerinin veya firma veya kuruluş için yeni olan ve yaşam döngüsü boyunca benzer alternatiflere kıyasla çevresel risk, kirlilik ve kaynak kullanımının (enerji kullanımı dahil) diğer olumsuz etkilerini azaltan uygulamaların üretimi, özümsemesi veya kullanımı” olarak tanımlamışlardır.

Döngüsel ekonomideki inovasyon dinamikleri, teknoloji ve ekonominin kademeli bir dönüşümünü ima ederken eko-inovasyonun benimsenmesinin temel itici güçleri politikalar/düzenlemeler ve piyasa talebidir. Çevresel koşullar gibi şirketlerin üzerinde az kontrol sahibi olduğu dış faktörleri dikkate alarak, şirketler sadece uyumluluğun ötesine geçerek, strateji ve çevre açısından yetkinlik, insan kaynakları ve çevresel yönetim kaygıları gibi iç faktörlere bağlı kalabilirler. Buradaki kurumsal itici güçlerse; hissedar ve paydaş değerini dengelemek, belirsizliği kucaklamak ve örgütsel sürdürülebilirliğe değer vermek gibi kurumsal faktörler örgütsel düzeyde dinamik yetenekler için kurumsal itici güçler olarak belirlenmiştir (Peyravi and Jakubavičius, 2022).

Hem Avrupa Birliği (AB) hem de Çin ve AB arasında imzalanan mutabakat zaptının da merkezinde yer alan konulardan birisi de döngüsel ekonomi hedeflerini, ilkelerini ve geri kazanım stratejilerini teknik ve pazar tabanlı inovasyonlara entegre eden koordineli faaliyetler olarak tanımlanan “işbirlikçi döngüsel odaklı inovasyon” kavramıdır. Bu kavram, iş motivasyonlarını takip eden aktif bir liderlik gerektirirken, karşılıklı bağımlılığı tanımayı ve sürdürülebilir iş modelleri oluşturmak için yeni ve çeşitli aktör ağlarıyla aktif olarak etkileşim kurmayı gerektirmektedir. Sistemik değişimi sağlamak için her düzeyde (örneğin, süreç, ürün, organizasyon, iş modeli) uygulanan yenilikler ne kadar radikal inovasyon kapsamında olursa etkileme potansiyeli daha yüksek olacakken firmanın stratejisinden, toplumla etkileşiminden ve değer yaratma biçimine göre de değişiklikler gerektirecektir (Brown *et al.*, 2019)

Dahası, döngüsel ekonomiye geçiş yapan şirketlerin hem genel inovasyon yeteneği hem de döngüsel ekonomi inovasyon yeteneği aracılığıyla inovasyonlarını destekleyecek yetenekler edinmeleri gerekirken çalışma biçimlerini dönüştürmeleri elzemdir (Kristoffersen *et al.*, 2021)

İşletmelerde Döngüsel İş Modeli Yaklaşımları

Tukker’in (2004) temel argümanı, şirketlerin salt fiziksel ürün satmak yerine, ürün ve hizmeti entegre eden sistemler sunarak hem rekabet avantajı kazanabileceği hem de çevresel etkileri önemli ölçüde azaltarak, sürekli fayda ve performansı odak alan döngüsel ekonomi ve sürdürülebilir iş modellerinin temelini oluşturmuştur. Döngüsel ekonominin ve sürdürülebilir iş modellerinin en etkili kavramlarından biri Performans Ekonomisidir. Bu kavram

daha çok tüketiciye yönelik ürünlerde ve hizmet ekonomisinde etkilidir çünkü ekonomik değerin malların sağladığı hizmete, faydaya veya performansa dayandığı bir sistemi savunur ve üretici, ürünün sahibi olarak kalır ve müşteriye ürünün kullanımını (performansını) satar(Stahel, 2010).

McDonough ve Braungart(2002) tarafından geliştirilen Beşikten Beşiğe yaklaşımı, döngüsel ekonomi literatürüne tasarım merkezli radikal bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu yaklaşım, biyolojik ve teknik döngüler ayrımıyla ürünlerin kullanım sonrası kaderini tasarım aşamasında belirlemeyi öngörür. Eko-verimlilik stratejilerinin “daha az kötü” üretim hedefiyle sınırlı kaldığını; buna karşılık eko-etkililiğin, çevreyle uyumlu ve hatta çevre için fayda üreten sistemlerin tasarlanmasını amaçladığını ileri sürerek döngüsel ekonomi literatüründe sıklıkla kullanılan teknik ve biyolojik besin kavramlarının temelini oluşturmuştur.

Avrupa Çevre Ajansı(2024) ürünlerin en baştan döngüsellik için tasarlanması, yani kolay sökülebilmesi ve geri dönüştürülebilir olması gerektiğini savunur. Bununla beraber geri dönüşüm süreçlerinde tehlikeli maddelerin döngüye girmesini engellemek ve temiz malzeme döngüleri oluşturulması gerekliliğini, atık oluşumunun önlenmesinin birincil öncelik olduğunu bunun mümkün olmadığı durumlarda hazırlık, yeniden kullanım ve geri dönüşümün sırasıyla takip edilmesi gerektiğini belirtir.

Avrupa Çevre Ajansı, “R stratejileri” olarak adlandırılan bir eylem hiyerarşisiyle döngüsel ekonomi eylemlerini tanımlar. Burada kullanım öncesi olarak tanımlananlar; Reddetme (Refuse), yeniden düşünme (Rethink) ve azaltmadır. (Reduce) Bu aşamada, eko-tasarım yoluyla ürünlerin daha dayanıklı, tamir edilebilir ve toksik olmayan malzemelerden üretilmesi esas alınmıştır. Kullanım sonrası; geri dönüştürme (Recycle) ve geri kazanma (Return) söz konusudur. Kullanım Sırasında da muhafaza etme (Retain), yeniden kullanma ve paylaşma (Reuse and Share), onarma (Repair) ve yeniden üretme (Remanufacture) kavramları üzerinde durulmaktadır.

Bocken ve ekibi(2016) işletmelerin döngüselligi nasıl tasarlayıp uygulayabileceğine dair 8 temel döngüsel iş modeli stratejisi önerir. Bu stratejiler, “Döngüsel Ekonomi”nin temel ilkeleri olan kapatmak, yavaşlatmak ve daraltmak döngülerini iş modellerine uyarlar. Döngüyü yavaşlatmak stratejisinin altında ilk olarak Müşteriye ürünün mülkiyetini değil, ondan aldığı faydayı yani performans ya da erişimi satmak değerlendirilebilir. İkinci olarak Ürünün kullanım ömrünü uzatacak hizmetler sunmak ve son olarak da klasiklerin yeniden tasarlanması ve yükseltilmesi yani uzun ömürlü olacak şekilde tasarlanmış dayanıklı, kaliteli ürünler satmaktır. Bu yavaşlatma stratejileri ürün ve bileşenlerin aktif kullanım ömrünü uzatmayı, böylece kaynak çıkarımı ve atığı geciktirmeyi hedefler. Döngüyü daraltmak üzerine kurulan stratejilerse üretim ve kullanım aşamalarında kaynak verimliliğini artırmayı (daha az girdiyle

aynı çıktıyı almayı) hedefler. Döngüyü kapatmak üzerine kurulan stratejilerdeyse, atık ve kullanılmış ürünleri yeni üretim döngülerine geri kazandırmayı hedefler. Bunlardan ilki yeniden kullanma veya yeniden satmadır. Bu strateji kullanılmış ancak hala işlevsel olan ürünleri doğrudan başka kullanıcılara ulaştırmak hedefindedir. Kullanılmış ürünleri veya bileşenleri restore ederek, genellikle orijinal performans standardında veya üzerinde “yeni gibi” ürünler haline getirmek üzerine kurulu stratejiyse yenileme veya yeniden üretimdir. Ürünlerin malzeme düzeyinde geri kazanılması ve yeni hammaddelere dönüştürülmesi geri dönüşüm stratejisiyken özellikle biyolojik besin döngüleri için organik atıkları başka bir endüstride veya biyosferde değerli girdilere dönüştürmek besin geri kazanımı stratejisidir.

Ellen MacArthur Vakfı Döngüsel Ekonomi kavramını; doğal sermayenin korunarak geliştirilmesi, kullanımdaki kaynaklardan elde edilen verimin optimize edilmesi ve sistem etkinliğinin teşvik edilmesi olarak üç ilkeye dayandırmaktadır. Vakıf ile McKinsey & Company ile işbirliği içinde ilkeler işletmeler için somutlaştırıldı ve iş dünyasında uygulanabilecek şekliyle RESOLVE çerçevesini oluşturmuştur.

- Yenile: Yenilenebilir enerjiye geçiş ve ekosistem restorasyonu.
- Paylaş: Varlıkların ortak kullanımı (araç, ofis paylaşımı) ile atıl kapasitenin azaltılması.
- Optimize Et: Üretimdeki verimsizliğin ve israfın otomasyonla giderilmesi.
- Döngüye Sok: Malzemelerin biyolojik veya teknik döngülerde tutulması.
- Sanallaştır: Fiziksel ürünlerin dijital hizmetlere dönüştürülmesi.
- Değiştir: Eski teknolojilerin, verimli yeni materyallerle (örn. 3D yazıcı) ikame edilmesi.

Guide & Van Wassenhove(2009) , geleneksel “ileri tedarik zinciri” (üretim-dağıtım) ile “tersine tedarik zinciri” (ürün geri toplama-yeniden işleme) entegre edilmedikçe, döngüsel modellerin pratikte başarılı olamayacağına odaklanarak döngüsellüğün operasyonel ve tedarik zinciri boyutuna vurgu yapmaktadırlar .

“Kapalı Döngü Tedarik Zincirleri” nin beş temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar;

- Ürün Edinme Kullanılmış ürünleri doğru miktarda, doğru kalitede, doğru zamanda ve uygun maliyetle toplamak için geri alma programları, depo-zito sistemleri, ticari geri dönüşler, müşteri iadeleri gibi stratejilerle” ürün edinme” sağlanmaktadır.

□ Ürünleri tüketim noktalarından yeniden işleme merkezlerine getirebilmek için toplama ağının tasarımı, taşıma maliyetleri ve verimlilik unsurlarının oluşturulması “tersine lojistik” işlevidir.

□ Geri gelen her ürünün kullanım durumu, hasar seviyesi, türüne ve ürüne yapılacak işlemlere göre “test, ayıklama ve derecelendirme” işlevine geçer.

□ “Yeniden İşleme”yse artık operasyonun yani tamirin, satışın, yenilemenin, parçalamanın ya da geri dönücümün başladığı kısımdır.

Yeniden işlenmiş ürünleri hangi pazara hangi fiyatla ve nasıl satılacağıysa “Yeniden Dağıtım ve Satış” dır. (Guide and Van Wassenhove, 2009)

Döngüsel bir iş modeli, doğrusal bir ekonomiden , kaynak girdisini, atıkları, emisyonları ve enerji kaybını en aza indirmek için akışlarını yeniden kullanıma dayalı bir ekonomiye nasıl geçileceğini açıklarken, döngüsel ekonomiyi kaynak döngülerinin yavaşlatılması (uzun ömürlü tasarım), kapatılması (geri dönüşüm) ve daraltılması (kaynak verimliliği) stratejileri üzerinden tanımlayarak, firmanın değer önermesini yaratma ve sunma, değer yakalama ve elde tutma mantığını tanımlayan, temel olarak teknolojik ve biyolojik döngüler boyunca kaynak kullanımını en üst düzeye çıkaran ve sistemik kaynak verimliliğini artıran bir iş modelidir(Geissdoerfer *et al.*, 2017).

Bu bağlamda, Perotti ve diğerleri(2025) açık inovasyon stratejilerinin döngüsel tedarik zinciri ve döngüsel ekosistem içinde döngüsel iş geliştirme- nin teşvik edilmesindeki rolünü ifade etmişlerdir. Çalışmada, değer zincirinden atık geri kazanımı yoluyla şirketlere daha düşük malzeme maliyeti ve azalan kaynak bağımlılığı gibi somut faydalar sağlayan döngüsel iş modellerinde döngüsel ekonomi ağları aracılığıyla etkileşimde bulunan şirketler, kuruluşlar arası kaynak paylaşımından yararlanarak başarılı, döngüsel odaklı yenilikler geliştirme şanslarını artırır.

Stratejik yönetim teorisinde kapsamlı bir şekilde ele alındığı gibi, stratejik öneme sahip kaynakları edinmek ve elde tutmak tek başına doğrudan rekabet kazanımlarına dönüşmez. Kaynaklar öncelikle firma genelinde yetenekler oluşturmak için uygun şekilde yönetilmeli, daha sonra bu yetenekler etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Bu nedenle işletmeler çevrelerindeki fırsatları sezme, yakalama ve kaynaklarını yeniden yapılandırma yeteneklerini içeren dinamik kapasitelerini kullanmalıdırlar. Döngüsel Ekonomiye doğru ilerlerken, şirketlerin piyasada rekabet gücünü sağlamak için önemli yatırımlar gerektirebilecek teknolojik yeniliklere dikkat etmeleri gerekir. Bu nedenle, Döngüsel Ekonomi uygulaması, Bilgi teknoloji kaynakları da dahil olmak üzere teknoloji geliştirme yatırımlarını ve iş modellerinde değişiklikleri gerektirir, ancak bu nihayetinde ürün/hizmet düzeyinde yeniliklere yol açar(Kristoffersen *et al.*, 2021)

İşletmeler İçin Döngüsel Ekonominin Stratejik Önemi

Çevre düzenlemeleri, firmaları yenilik yapmaya ve verimsizlikleri keşfetmeye zorlayarak kaynak verimliliğini artırır, atığı azaltır ve yeni ürünlerin ortaya çıkmasını sağlar (Porter and Linde, 1995). Linder & Williander (2017), firmanın doğrusal bir modelden döngüsel bir modele geçişini “inovasyon” olarak tanımlarken, döngüsel ekonomiye geçişin sadece teknik veya finansal bir mesele olmadığını, esas zorluğun değer önermesi, değer ağı, gelir/gider modeli ve rekabetçi strateji belirsizliklerini belirsizlikleri yönetmek olduğunu iddia eder. Bu geçiş, sadece teknik bir geri dönüşüm değildir aynı zamanda vizyon, ürün tasarımı ve iş modelinin birbirini desteklediği stratejik bir dönüşüm sürecidir.

Çin, Döngüsel Ekonomi’yi en kapsamlı benimseyen ve küresel ölçekte ilk ulusal politika düzeyine taşıyan ve yasal bir çerçeveye somutlaştıran ülkedir. 2000’lerin başında, hızlı sanayileşmenin yarattığı ağır kaynak kısıtları, enerji güvenliği ihtiyacı ve çevresel bozulma tehditlerine sistematik bir yanıt olarak, döngüsel ekonomiyi temel bir ulusal kalkınma stratejisi olarak 11. ve 12. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında devlet politikası olarak dahil etmiştir. 2009’da “Döngüsel Ekonomiyi Teşvik Yasası”nı yürürlüğe koyarak sanayi parklarından (eko-endüstriyel parklar) şehir ölçeğine kadar kademeli uygulama araçları (temiz üretim, kaynak verimliliği, endüstriyel simbiyoz) geliştiren ilk büyük ekonomi olmuştur. Çin’in yaklaşımı yasal zorunluluklar ve dikey yani devletten yerele bir hiyerarşi içermektedir.

Batı da süreç tamamen farklılaşarak, piyasa dinamikleri, gönüllü şirket inisiyatifleri, sivil toplum baskısı ve AB gibi bölgesel yapıların düzenleyici üzerine kuruludur. 2015’te yayımlanan Avrupa Birliği Döngüsel Ekonomi Eylem Planı ve 2020’deki güncellenmiş “Yeni Döngüsel Ekonomi Eylem Planı”, üye ülkeler için ortak bir yol haritası çizmesine karşılık üye devletlerin kendi ulusal planlarını oluşturmasına da olanak sağlamıştır. Avrupa Komisyonu daha döngüsel bir ekonomiye geçişi: geri dönüşümü artırmak ve değerli malzemelerin kaybını önlemek; iş yaratmak ve ekonomik büyüme sağlamak, yeni iş modellerinin, eko-tasarımın ve endüstriyel simbiyozun Avrupa’yı sıfır atığa nasıl taşıyabileceğini göstermek ve sera gazı emisyonlarını ve çevresel etkileri azaltmak gibi stratejilerle ilişkilendirmiştir. Bunlarla beraber tek kullanımlık plastik yasakları, yeşil mutabakat, ürünler için dijital ürün pasaportu ve genişletilmiş üretici sorumluluğu gibi politik düzenlemeler yapmıştır.

Kraaijenhagen ve diğerleri (2016) tarafından küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin döngüsel iş modellerine geçişinde teknolojik çözümler mevcut olsa da, asıl zorluğun sektörler arası iş birliğinde ve zihinsel, örgütsel ve kurumsal engellerin aşılmasında yattığını savunarak geçişi kolaylaştırmak amacıyla aşağıda belirtilen on adımlı süreç önerilmektedir.

1. Liderlik: Geçiş, mevcut örgütsel yapılar içinde projeleri başlatmak, yönetmek ve yürütmek için kendini adanmış profesyoneller gerektirir.

2. Vizyon ve Amaç: Organizasyonel zihniyeti “olumsuz etkiyi en aza indirmekten” “olumlu etki yaratmaya” kaydırmak için net bir anlatı ve amaç oluşturmak şarttır.

3. Pilot Projenizi Seçmek: Şirketlerin büyüklüğü veya olgunluğu ne olursa olsun, uzmanlık ve güven kazanmak için belirli pilot projelerle başlamaları gerekir.

4. Sistemi Çizmek: Bu, kaynak akışlarını ve paydaş etkisini anlamak için tam değer zinciri de dahil olmak üzere mikro düzeydeki sistemi haritalamayı içerir.

5. Ortaklarla Vizyon Oluşturmak: Bir ekonominin tamamı tek başına döngüsel olamayacağından, paydaşlar ortak hedefler ve yenilikçi çözümler geliştirmek için işbirliği yapmalıdır.

6. İş Dönüşüm: Bu adım, davranış ve eylemleri değiştirmek için zihinsel engelleri (döngüsel düşünme) ve organizasyonel engelleri (yerleşik sistemler) aşmaya odaklanır.

7. Döngüsel İş ve Gelir Modeli İnovasyonu: Ürün tabanlı tüketimden hizmet tabanlı modellere (örneğin kiralama veya performans sözleşmeleri) geçiş, müşteri sadakatini artırır ve gelir akışlarını güvence altına alır.

8. Dışsal Etkenleri İçselleştirme: Kuruluşlar, tüm yaşam döngüsü boyunca malzemelerin değerini en üst düzeye çıkarmalı ve işletmeyi tedarik risklerine ve dalgalanan kaynak fiyatlarına karşı dayanıklı hale getirmelidir.

9. Sözleşme: İşbirliğine dayalı girişimler, teknik yeniliğin kilidini açmak ve ortaklar arasındaki rolleri netleştirmek için anlaşmaların ve finansal yeniliklerin resmileştirilmesini gerektirir.

10. Pilot Uygulamadan Döngüsel İşletmeye Geçiş: Başarılı mikro düzey sistemler, daha büyük sistemik değişim için katalizör görevi görür ve pilot uygulamanın tam ölçekli bir döngüsel işletme hattına dönüşmesini sağlar.

Lewandowski (2016), kapsamlı bir literatür taraması yoluyla döngüsel ekonomi ilkelerinin iş modeli çerçevesinin her bir bileşenine nasıl uygulanabileceğini belirleyerek bunları geleneksel iş modeli yapısı içerisinde sistematize etmiştir. Yazar, Osterwalder ve Pigneur’ün (2013) kanvasını temel alarak, malzemeleri geri kazanmak için bir geri alma sistemi ve iç ve dış geçiş zorluklarını ele almak için benimseme faktörleri gibi döngüsel prensipleri iş modelinin yapı taşlarına entegre eden “Döngüsel İş Modeli Kanvası”nı kavramsallaştırmıştır. Ayrıca yazar, başarının değer önerileri ve müşteriler, maliyetler ve gelirler ile organizasyonel değişiklikler ve dış baskılar arasında uyum gerektirdiğini vurgulayan üçlü bir uyum zorluğu önermektedir.

Sonuç

Döngüsel ekonomi, günümüzde AB, birçok ulusal hükümet ve dünya çapında birçok işletme tarafından desteklenen popüler ve bir o kadar da birbirinden bağımsız fikirlerin ve yarı bilimsel kavramların bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş tartışmalı bir kavramdır çünkü kaynak verimliliği, atıksızlık gibi ortak bir ideal paylaşılmakla beraber bu idealin nasıl tanımlanacağı, yorumlanacağı ve uygulanacağı konusunda asla tam bir uzlaşma sağlanamamaktadır. (Korhonen *et al.*, 2018) Bu döngüsel ekonomi için bir sınır olarak görülmesine karşı doğrusal ekonominin “al-yap-at” prensibine dayalı yapısal sınırlarına kıyasla gelişmekte olan vazgeçilmez bir kavramdır. Bununla beraber Murray ve arkadaşları (2017) döngüsel ekonominin mükemmel bir çözüm gibi sunulmasına karşı çıkararak sürdürülebilirlik normalde üç boyutunun olduğunu Ekonomik ve Çevresel boyutta ilerleyen kavramın insan hakları, adalet, eşitlik gibi konuların yer aldığı sosyal boyutu değerlendirmede belirsiz kaldığını ayrıca daha yeşile hizmet ediyor olarak görünen bazı çözümlerin istenmeyen sonuçlar ürettiğini de iddia etmişlerdir. Ayrıca ülkelere göre de uygulamanın yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya uygulanarak farklılaştığını belirtmişlerdir. Bölüm boyunca incelenen teorik ve pratik gelişim, döngüsel ekonominin politika yapımcıların desteği olmadan ilerlemesinin uzun zaman alacağını ve çok boyutlu yapısına karşın sosyal boyuta da evrilmesi gerektiğini ve atığımız taşın ürküttüğümüz kurbağa ya bazen değmediğini de göstermektedir.

Geissler ve Steiner (2018) çalışmalarında önceki çalışmalardan farklı olarak döngünün kendisini (yani üretim, kullanım, toplama ve geri dönüşüm) değil, madencilik aşamasıyla ilgili olarak döngüyü besleyen ham maddelerin mevcut rolünü tartışarak özellikle yüksek konsantrasyonlu fosfat kaya yatakları dünya üzerindeki tüm yaşam için önemi üzerinden ne ikame edilebilir ne de sonsuz olan fosfatın döngüsel bir ekonomiye geçiş için neden öncelikli bir hedef olabileceğini ifade etmişlerdir. Avrupa Komisyonu da, Kaynak Verimliliği Sağlayan Bir Avrupa Manifestosu ile yenileyici bir Döngüsel Ekonomiye (DE) geçişin kaçınılmazlığını kabul etmiştir.

Çin’in merkezîyetçi ve yasal zorunluluklara dayalı yukarıdan aşağıya politikaları karşısında Avrupa Birliği’nin piyasa dinamikleri ve “Yeşil Mutabakat” eksenli stratejileri döngüsellüğün ülkeler nezdinde nasıl değerlendirildiğini göstermektedir. Türkiye özelinde döngüsel ekonomi kavramını değerlendirdiğimizde öncelikle olarak politika belgelerinde yerini almaya başlamıştır. 11. ve 12. Kalkınma Planlarında, doğal kaynakların etkin kullanımı, atıkların azaltılması geri kazanımı hedeflerini içermektedir. Bununla beraber AB Yeşil Mutabakatı ile uyumlu olarak hazırlanmış olan Yeşil Mutabakat Eylem Planı (2021), döngüsel ekonomi yaklaşımını sanayi, ticaret ve üretim süreçlerine taşımayı amaçlamaktadır. Ülkemizde döngüsel ekonominin en görünür uygulama alanı Sıfır Atık Projesi kapsamında özellikle yerel yönetimlerde ve

kamu kurumlarında gerçekleşmiştir. Projeye beraber evsel, kurumsal ve kamusal atıkların kaynağında ayrıştırılması, geri dönüşüm oranlarının artırılması, depolamaya giden atık miktarının azaltılması, hedeflenmiştir. Sanayi değerlendirildiğinde işletmelerin bireysel çabaların çeşitli teşviklerle desteklenmekte ve bazı Organize Sanayi Bölgeleri'nde bir işletmenin atığının başka bir işletme için girdi olması yönünde pilot uygulamalar bulunmaktadır.

İşletmeler için döngüsel ekonominin pratiğe geçirilmesi kolay değildir çünkü operasyonel süreçlerden iş modeli tasarımına kadar çeşitli stratejik radikal kararlar alınmasını gerektirmektedir. Bocken ve ark. (2016) tarafından önerilen döngüleri yavaşlatma, kapatma ve daraltma stratejileri ile Ellen MacArthur Vakfı'nın ReSOLVE çerçevesi, Lewandowski'nin (2016) sunduğu "Döngüsel İş Modeli Kanvası" gibi araçlar, yaklaşımlar işletmelere çeşitli yöntemler sunmaktadır. Bu sürecin engelsiz olmadığını. Korhonen ve ark. (2018) ile Murray ve ark. (2017) tarafından belirtildiği gibi sadece teknik bir süreç olmadığını çeşitli kavram karmaşalarını içereceğini ve sosyal boyutun belirsizliğinin olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletmelerin döngüsel ekonomiyi bir maliyet unsuru ya da çok uluslu firmalara iş yapabilmek için yasal bir zorunluluk değil, bir inovasyon fırsatı olarak gördükleri taktirde bu dönüşümü hızlı ve farklı alanlarda gerçekleştirebileceklerdir. Döngüsel ekonomi hem gezegenimize hem de gelecek nesillere olan sorumluluğumuzu yerine getirebilmemiz için işletmelerimiz ve politika yapıcılarımız için göz ardı edilemeyecek, değerlendirilmesi gereken bir fırsattır. Bunun için de nesnelerin interneti, büyük veri ve veri analitiği gibi dijital teknolojiler, döngüsel ekonominin operasyonel ve stratejik düzeyde uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Kavramlar görece yeni ve hızla gelişmekte olduğu için dijital çözümlerin etkisi ve bunun nasıl en verimli şekilde kullanılabileceği tam olarak bilinmemektedir. Literatür, özellikle iş analitiğinin bütünsel bir yaklaşımla ele alınmasının akıllı döngüsel ekonomi oluşturulmasında önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, firmaların hangi örgütsel kaynak ve yeteneklerin kritik olduğunu belirleyerek, hızlı değişen pazar ve ekonomik koşullarda hangi önceliklere yatırım yapılarak iş analitiği yetkinliğinin kazanarak döngüselliklerini sağlayacakları stratejik bir önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

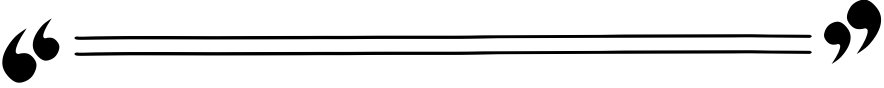
- Baldassarre, B., Schepers, M., Bocken, N., Cuppen, E., Korevaar, G. and Calabretta, G. (2019), “Industrial Symbiosis: towards a design process for eco-industrial clusters by integrating Circular Economy and Industrial Ecology perspectives”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 216, pp. 446–460, doi: 10.1016/j.jclepro.2019.01.091.
- Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99–120, doi: 10.1177/014920639101700108.
- Benyus, J.M. (2009), *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*, Nachdr., Perennial, New York, NY.
- Bocken, N.M.P., De Pauw, I., Bakker, C. and Van Der Grinten, B. (2016), “Product design and business model strategies for a circular economy”, *Journal of Industrial and Production Engineering*, Vol. 33 No. 5, pp. 308–320, doi: 10.1080/21681015.2016.1172124.
- Boulding, K.E. (1966), “The Economics of Knowledge and the Knowledge of Economics”, *The American Economic Review*, Vol. 56 No. 1/2.
- Brown, P., Bocken, N. and Balkenende, R. (2019), “Why Do Companies Pursue Collaborative Circular Oriented Innovation?”, *Sustainability*, Vol. 11 No. 3, p. 635, doi: 10.3390/su11030635.
- Chenavaz, R.Y. and Dimitrov, S. (2024), “From waste to wealth: Policies to promote the circular economy”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 443, p. 141086, doi: 10.1016/j.jclepro.2024.141086.
- Chertow, M.R. (2000), “INDUSTRIAL SYMBIOSIS : Literature and Taxonomy”, *Annual Review of Energy and the Environment*, Vol. 25 No. 1, pp. 313–337, doi: 10.1146/annurev.energy.25.1.313.
- Chertow, M.R. (2007), “Uncovering’ Industrial Symbiosis”, *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 11 No. 1, pp. 11–30, doi: 10.1162/jiec.2007.1110.
- Commoner, B. (2020), *The Closing Circle: Nature, Man, and Technology*, Dover Publications, Inc, Mineola.
- Daly, H.E. (1991), *Steady-State Economics*, Second edition with new essays., Island Press, Washington.
- De Jesus, A. and Mendonça, S. (2018), “Lost in Transition? Drivers and Barriers in the Eco-innovation Road to the Circular Economy”, *Ecological Economics*, Vol. 145, pp. 75–89, doi: 10.1016/j.ecolecon.2017.08.001.
- Ehrenfeld, J. and Gertler, N. (1997), “Industrial Ecology in Practice: The Evolution of Interdependence at Kalundborg”, *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 1 No. 1, pp. 67–79, doi: 10.1162/jiec.1997.1.1.67.
- Eid, M.A.H. and Al-Abdallah, G. (2024), “Sustainable development through biomimicry: Enhancing circular economy practices for environmental sustainability”, *Sustainable Development*, Vol. 32 No. 6, pp. 6045–6056, doi: 10.1002/sd.3010.

- Erkman, S. (1997), “Industrial ecology: An historical view”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 5 No. 1–2, pp. 1–10, doi: 10.1016/S0959-6526(97)00003-6.
- Frosch, R.A. and Gallopoulos, aNicholas E. (1989), “Strategies for Manufacturing”, *Scientific American*, Vol. 261 No. 3, pp. 144–153.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N.M.P. and Hultink, E.J. (2017), “The Circular Economy – A new sustainability paradigm?”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 143, pp. 757–768, doi: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048.
- Geissler, B., Hermann, L., Mew, M.C. and Steiner, G. (2018), “Striving Toward a Circular Economy for Phosphorus: The Role of Phosphate Rock Mining”, *Minerals*, Vol. 8 No. 9, p. 395, doi: 10.3390/min8090395.
- Ghisellini, P., Cialani, C. and Ulgiati, S. (2016), “A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 114, pp. 11–32, doi: 10.1016/j.jclepro.2015.09.007.
- Guide, V.D.R. and Van Wassenhove, L.N. (2009), “OR FORUM—The Evolution of Closed-Loop Supply Chain Research”, *Operations Research*, Vol. 57 No. 1, pp. 10–18, doi: 10.1287/opre.1080.0628.
- Hart, S.L. (1995), “A Natural-Resource-Based View of the Firm”, *The Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 4, p. 986, doi: 10.2307/258963.
- Korhonen, J., Honkasalo, A. and Seppälä, J. (2018), “Circular Economy: The Concept and its Limitations”, *Ecological Economics*, Vol. 143, pp. 37–46, doi: 10.1016/j.ecolecon.2017.06.041.
- Kraaijenhagen, C., Oppen, C. van and Bocken, N. (2016), *Circular Business: Collaborate and Circulate*, Circular Collaboration, Amersfoort.
- Kristoffersen, E., Mikalef, P., Blomsma, F. and Li, J. (2021), “Towards a business analytics capability for the circular economy”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 171, p. 120957, doi: 10.1016/j.techfore.2021.120957.
- Lewandowski, M. (2016), “Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework”, *Sustainability*, Vol. 8 No. 1, p. 43, doi: 10.3390/su8010043.
- Linder, M. and Williander, M. (2017), “Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26 No. 2, pp. 182–196, doi: 10.1002/bse.1906.
- McDonough, W. and Braungart, M. (2002), *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, North Point Press, New York.
- Meadows, D. and Randers, J. (2012), *The Limits to Growth*, 0 ed., Routledge, doi: 10.4324/9781849775861.
- Murray, A., Skene, K. and Haynes, K. (2017), “The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 140 No. 3, pp. 369–380, doi: 10.1007/s10551-015-2693-2.

- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley&Sons, New York.
- Pauli, G.A. (Ed.). (2010), *The Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*, Paradigm Publications, Taos, NM.
- Perotti, F.A., Bargoni, A., De Bernardi, P. and Rozsa, Z. (2025), “Fostering circular economy through open innovation: Insights from multiple case study”, *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, Vol. 34 No. 2, pp. 390–408, doi: 10.1111/beer.12657.
- Peyravi, B. and Jakubavičius, A. (2022), “Drivers in the Eco-Innovation Road to the Circular Economy: Organizational Capabilities and Exploitative Strategies”, *Sustainability*, Vol. 14 No. 17, p. 10748, doi: 10.3390/su141710748.
- Porter, M.E. and Linde, C.V.D. (1995), “Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9 No. 4, pp. 97–118, doi: 10.1257/jep.9.4.97.
- Stahel, W.R. (2010), *The Performance Economy*, Palgrave Macmillan, UK.
- Tukker, A. (2004), “Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 13 No. 4, pp. 246–260, doi: 10.1002/bse.414.
- Turner, R.K., Pearce, D.W., Bateman, I., Turner, R.K. and Pearce, D.W. (1993), *Environmental Economics: An Elementary Introduction*, Johns Hopkins Univ. Press, Baltimore.
- <https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate>



**DİJİTAL ÇAĞDA LİDERLİK YETKİNLİKLERİ:
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PERSPEKTİFİNDEN
KAVRAMSAL BİR İNCELEME**



Hande KAFADAR ¹

¹ Öğr.Gör.Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Aydın Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü İşletme Yönetimi Programı, hande.kafadar@adu.edu.tr.
ORCID: 0000-0002-4179-8982

1. GİRİŞ

Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik araçların örgütlerde kullanımını artıran bir süreç değil; aynı zamanda örgüt yapılarının, iş yapma biçimlerinin ve yönetim anlayışlarının köklü biçimde yeniden şekillenmesine yol açan çok boyutlu bir değişim dinamimidir (Schwab, 2016). Yapay zekâ, büyük veri analitiği, otomasyon sistemleri, uzaktan ve hibrit çalışma modelleri gibi gelişmeler, örgütlerin rekabet koşullarını yeniden tanımlarken; bu dönüşüm sürecinde liderlerin üstlendiği roller ve sahip olması gereken yetkinlikler de önemli ölçüde farklılaşmaktadır (Avolio, Kahai & Dodge, 2001; Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014).

Literatürde geleneksel liderlik yaklaşımları incelendiğinde, liderliğin daha çok hiyerarşik örgüt yapıları içinde, doğrudan etkileşime dayalı ve kontrolün belirleyici olduğu bir yönetim anlayışıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Yukl, 2013). Dijital çağın örgütsel yapıları, daha yatay ilişkiler, esneklik ve proje temelli çalışma biçimleri etrafında şekillenmekte; bu yapı, belirsizlik ve değişim hızının artmasını beraberinde getirmektedir (Mintzberg, 2009). Bu bağlamda liderlerin rolü, yalnızca yönlendirme ve karar alma işlevleriyle sınırlı kalmamakta; öğrenmeyi teşvik eden, güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturan ve çalışanların potansiyellerini geliştirmeye imkân tanıyan bir kolaylaştırıcılık anlayışıyla yeniden şekillenmektedir (Northouse, 2022).

Literatürde dijital liderlik kavramı, liderlerin dijital teknolojileri etkin biçimde kullanabilme becerilerinin ötesinde; stratejik öngörü, çeviklik, duygusal zekâ ve etik sorumluluk gibi çok boyutlu yetkinlikleri kapsayan bir liderlik anlayışı olarak ele alınmaktadır (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013; Kane et al., 2019). Özellikle uzaktan ve sanal ekiplerin yaygınlaşması, lider-üye etkileşiminin niteliğini değiştirmiş; güven, empati ve iletişim becerileri dijital çağ liderliğinin temel unsurları hâline gelmiştir (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Yönetim ve organizasyon alanındaki güncel literatür, dijital dönüşüm bağlamında liderlik yetkinliklerinin yalnızca yönetsel süreçleri değil; örgütsel bağlılık, iş performansı, yenilikçilik ve çalışanların psikolojik iyi oluşu gibi kritik çıktıları da doğrudan etkilediğini göstermektedir (Hoch & Kozlowski, 2014; van Wart et al., 2019). Bu bulgular, liderliğin bireysel niteliklere veya davranış örüntülerine indirgenemeyeceğini; aksine örgütsel bağlam, kültürel yapı ve insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte bütüncül bir çerçevede ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Mevcut dijital liderlik literatürü, büyük ölçüde teknoloji temelli yetkinliklere odaklanmakta; dijital okuryazarlık, çeviklik ve veri temelli karar alma gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Ancak liderliğin örgütsel bağlam, kültürel yapı ve insan kaynakları süreçleriyle birlikte ele alındığı bütüncül yaklaşımların sınırlı kaldığı görülmektedir. Ayrıca uzaktan ve hibrit çalışma biçimleri

ile yapay zekâ destekli karar süreçlerinin yaygınlaşması, etik sorumlulukların liderlik yetkinlik setine nasıl entegre edileceğine ilişkin kavramsal netlik ihtiyacını daha da artırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, dijital çağda liderlik yetkinliklerini yönetim ve organizasyon perspektifinden kavramsal olarak incelemek ve mevcut literatürü bütüncül bir çerçevede değerlendirmektir. Bu doğrultuda çalışma, dijitalleşmenin liderlik anlayışı üzerindeki etkilerini tartışmakta; dijital çağda öne çıkan liderlik yetkinliklerini bilişsel-stratejik, ilişkisel-duygusal, dönüştürücü-yenilikçi ve etik-sorumlu boyutları bir arada ele alarak hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için kavramsal bir yol haritası sunmayı hedeflemektedir.

2. LİDERLİK KAVRAMININ DÖNÜŞÜMÜ

Liderlik kavramı, örgütlerin yapısal özellikleri, çevresel koşullar ve çalışma biçimlerindeki değişimlere paralel olarak tarihsel süreç içerisinde sürekli bir dönüşüm geçirmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna, oradan da dijital topluma geçiş süreci; liderliğin yalnızca yönetsel bir pozisyon değil, aynı zamanda örgütsel uyum, değişim ve sürdürülebilirliğin temel belirleyicilerinden biri hâline gelmesine yol açmıştır. Bu bağlamda liderlik, bireysel özelliklere dayalı doğrusal bir etki süreci olmaktan çıkarak; bağlamsal, ilişkisel ve dinamik bir olgu olarak ele alınmaya başlanmıştır (Yukl, 2013; Northouse, 2022).

Dijital dönüşüm süreci, örgütlerin rekabet biçimlerini, iş yapma modellerini ve karar alma mekanizmalarını köklü biçimde değiştirmiştir. Endüstri 4.0, yapay zekâ, büyük veri ve otomasyon gibi teknolojik gelişmeler, liderlerden yalnızca teknik yeterlilik değil; belirsizlikle baş edebilme, stratejik çeviklik ve insan odaklılık gibi yetkinlikler talep etmektedir (Schwab, 2016). Bu süreçte örgütsel başarının belirleyicisi teknolojinin kendisi değil, teknolojiyi anlamlandıran, yönlendiren ve örgüt kültürüne entegre eden liderlik anlayışdır (Kane et al., 2019). Dolayısıyla dijital çağda liderlik, hem teknolojik hem de insani boyutları bütüncül biçimde ele almayı gerektirmektedir (Vial, 2019).

2.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Liderlik literatürünün erken dönem çalışmaları, liderliği büyük ölçüde bireyin sahip olduğu kişisel özellikler üzerinden açıklamaya odaklanmıştır. Özellikler teorisi, liderleri lider olmayanlardan ayıran doğuştan gelen niteliklerin varlığını savunmuş; zekâ, karizma, özgüven ve fiziksel özellikler gibi unsurlar ön plana çıkarılmıştır (Stogdill, 1948). Ancak bu yaklaşım, liderliğin farklı örgütsel ve çevresel bağlamlarda neden farklı sonuçlar doğurduğunu açıklamakta yetersiz kalmıştır.

Bu sınırlılıkların aşılması amacıyla geliştirilen davranışsal liderlik yaklaşımları, etkili liderliği belirleyen temel unsurun liderin kim olduğu değil, ne

yaptığı olduğu varsayımına dayanmıştır. Ohio State ve Michigan çalışmaları, lider davranışlarını görev odaklılık ve insan odaklılık boyutları üzerinden ele alarak liderliğin gözlemlenebilir yönlerine odaklanmıştır (Yukl, 2013). Ancak bu yaklaşımlar da liderliği büyük ölçüde durağan örgüt yapıları içerisinde değerlendirmiş, çevresel değişimin hızını ve karmaşıklığını yeterince dikkate almamıştır.

Durumsal ve koşulsallık teorileri ise liderlik etkinliğinin; liderin özellikleri, izleyicilerin özellikleri ve çevresel koşullar arasındaki uyuma bağlı olduğunu savunarak liderliğin bağlamsal doğasını güçlendirmiştir (Fiedler, 1967). Bununla birlikte bu yaklaşımlar, dijitalleşme, sanallaşma ve hızla değişen iş çevreleri gibi güncel örgütsel dinamikleri açıklamakta sınırlı kalmaktadır.

2.2. Dijitalleşme ile Liderlik Anlayışının Evrimi

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, örgütlerin yapısını daha yatay, esnek ve ağ temelli hâle getirmiştir. Dijitalleşme süreciyle birlikte karar alma süreçleri hızlanmış, zaman ve mekân sınırlılıkları büyük ölçüde ortadan kalkmış ve sanal ekipler yaygınlaşmıştır (Avolio et al., 2001). Bu dönüşüm, liderlerin yalnızca fiziksel ortamlarda değil, dijital platformlar aracılığıyla da etki yaratabilmesini zorunlu kılmıştır.

Dijital çağda liderlik literatürde sıklıkla e-liderlik veya dijital liderlik kavramlarıyla ele alınmaktadır. E-liderlik, liderin gelişmiş bilgi teknolojileri aracılığıyla bireyleri, grupları ve örgütleri etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Avolio et al., 2001). Ancak güncel çalışmalar, dijital liderliğin yalnızca teknoloji kullanım becerisiyle sınırlı olmadığını; stratejik öngörü, çeviklik ve insan ilişkilerini yönetme kapasitesini de kapsadığını vurgulamaktadır (Vial, 2019).

Dijitalleşmenin artmasıyla birlikte liderlerden beklenen roller de dönüşmüştür. Kontrol ve denetim odaklı liderlik anlayışı yerini; güven temelli, katılımcı ve öğrenmeyi teşvik eden liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır (Mintzberg, 2009). Özellikle uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması, lider-üye etkileşiminin niteliğini değiştirmiş; empati, açık iletişim ve psikolojik güven dijital liderliğin temel unsurları hâline gelmiştir (Hoch & Kozlowski, 2014).

Bu bağlamda dönüşümcü liderlik yaklaşımı dijital çağda yeniden önem kazanmıştır. Burns (1978) ve Bass & Riggio (2006), liderliğin yalnızca görevlerin yerine getirilmesi değil; izleyicilerin değer, motivasyon ve hedeflerinin dönüştürülmesi süreci olduğunu vurgulamaktadır. Belirsizliğin arttığı dijital çalışma bağlamlarında dönüşümcü liderlik, çalışanların anlam oluşturma süreçlerini destekleyen ve örgütsel bağlılığı güçlendiren bir liderlik anlayışı olarak değerlendirilmektedir.

Dijitalleşmenin etkisiyle sanal ve uzaktan çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, liderlik süreçlerinin artık yüz yüze etkileşime dayalı modellerden farklı dinamikler çerçevesinde yürütülmesini gerekli kılmıştır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, sanal ekiplerde dönüşümcü liderliğin güven inşası, örgütsel bağlılık ve performans açısından yüz yüze çalışan ekiplerle karşılaştırıldığında daha belirleyici bir işlev üstlendiğini ortaya koymaktadır (Purvanova & Bono, 2009). Özellikle COVID-19 sonrası dönemde uzaktan çalışmanın kalıcı hâle gelmesi, e-liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik açısından stratejik bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır (Contreras et al., 2020).

2.3. Yönetim ve Organizasyon Bağlamında Dönüşen Liderlik Roller

Yönetim ve organizasyon perspektifinden bakıldığında, dijital çağda liderlik; örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamaları ve performans yönetimi süreçleriyle bütünleşik bir olgu hâline gelmiştir. Dijital dönüşüm sürecinde liderler, yalnızca stratejik karar alıcılar değil; aynı zamanda değişim ajanları, öğrenme kolaylaştırıcıları ve çalışanların psikolojik iyi oluşunu destekleyen aktörler olarak konumlanmaktadır (Day et al., 2014).

Dijital çalışma ortamlarının yaygınlaşmasıyla birlikte, liderlerin duygusal zekâya dayalı yetkinlikleri liderlik sürecinde daha belirgin hâle gelmiştir. Goleman (1998) ile Goleman, Boyatzis ve McKee (2013), etkili liderliğin temelinde empati, öz farkındalık ve ilişki yönetimi gibi duygusal yetkinliklerin yer aldığını vurgulamaktadır. Özellikle sanal ekiplerde yüz yüze etkileşimin sınırlı olması, bu yetkinliklerin liderlik performansı üzerindeki belirleyici etkisini daha da güçlendirmektedir.

Bu çerçevede liderlik, bireysel başarıyı merkeze alan bir anlayıştan uzaklaşarak; kolektif öğrenmeyi teşvik eden, paylaşılan liderlik pratiklerini destekleyen ve örgütsel çevikliği güçlendirmeyi amaçlayan bir yaklaşım doğrultusunda yeniden şekillenmektedir. Bu noktada dönüşümcü liderlik yaklaşımı, dijital çağın karmaşıklığı, liderlerin tek başına çözüm üreten figürler olmaktan ziyade; ekiplerin bilgi ve yetkinliklerinden yararlanan, koçluk yaklaşımını benimseyen ve iş birliğini destekleyen roller üstlenmesini gerekli kılmaktadır (van Wart et al., 2019).

Örgütsel perspektiften bakıldığında, dijital liderlik artık Burns ve Stalker'ın (1961) tanımladığı organik yapı anlayışıyla uyumlu biçimde, günümüzde çevik örgüt modellerinin önem kazandığı görülmektedir. Appelo (2010), Management 3.0 yaklaşımıyla liderin rolünün insanları yönetmek değil, sistemi yönetmek olduğunu belirtir. Dijital lider, hiyerarşik kontrolü minimize ederek, otonom ekiplerin kendi kendini yönetebileceği bir ekosistem inşa etmelidir (Rigby, Sutherland & Noble, 2018). Bu dönüşüm, liderin gücü elinde tutan bir figürden, örgütsel engelleri kaldıran bir hizmetkâr lider modeline evrilmesini gerektirir.

Sonuç olarak liderlik kavramı, dijital çağda statik bir rol olmaktan çıkarak; sürekli öğrenme, uyum sağlama ve insan odaklı değerler etrafında şekillenen çok boyutlu bir yetkinlik alanına dönüşmüştür. Bu dönüşüm, dijital çağda liderlik yetkinliklerinin sistematik biçimde ele alınmasını ve yönetim ve organizasyon perspektifinden kavramsal olarak yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

3. DİJİTAL ÇAĞDA LİDERLİK YETKİNLİKLERİ

Dijital dönüşüm süreci, liderlik olgusunu yalnızca yeni araç ve teknolojilerin kullanımına indirgemekten ziyade, liderlerden beklenen yetkinlik setlerinin kapsamlı biçimde yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır. Dijital çağda liderlik, teknik becerilerle sınırlı olmayan; bilişsel, ilişkisel, etik ve stratejik boyutları içeren çok boyutlu bir yetkinlik alanı olarak ele alınmaktadır (Yukl, 2013; Kane et al., 2019). Bu bağlamda dijital liderlik yetkinlikleri, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde ve çalışanların uyum, bağlılık ve performans düzeylerinin artırılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Day et al., 2014).

Literatürde dijital liderlik yetkinliklerine ilişkin farklı sınıflandırmalar bulunmakla birlikte, bu çalışmada yetkinlikler yönetim ve organizasyon perspektifi doğrultusunda dört temel boyut altında ele alınmaktadır:

- (i) bilişsel ve stratejik yetkinlikler,
- (ii) ilişkisel ve duygusal yetkinlikler,
- (iii) dönüştürücü ve yenilikçi yetkinlikler,
- (iv) etik ve sorumlu liderlik yetkinlikleri.

Bu sınıflandırma, liderlik yetkinliklerini bilişsel–stratejik, ilişkisel–duygusal, dönüştürücü–yenilikçi ve etik–sorumlu boyutlar altında ele alan çok boyutlu liderlik yaklaşımlarının kavramsal bir sentezine dayanmaktadır (Yukl, 2013; Goleman, 1998; Bass & Riggio, 2006; van Wart et al., 2019). Söz konusu çerçeve, dijital dönüşüm sürecinde liderliğin yalnızca teknoloji kullanımına indirgenemeyeceğini; örgütsel bağlam, insan ilişkileri, değişim yönetimi ve etik sorumluluklarla birlikte ele alınması gerektiğini savunan yönetim ve organizasyon perspektifiyle uyumludur.

Bu çalışma kapsamında ele alınan dijital liderlik yetkinlik boyutları ve kuramsal dayanakları Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1**Dijital Çağda Liderlik Yetkinlikleri: Yönetim ve Organizasyon Perspektifi**

Yetkinlik Boyutu	Temel Yetkinlikler	Kuramsal Dayanak
Bilişsel ve Stratejik	Dijital okuryazarlık, stratejik çeviklik, veri temelli karar alma	Kane et al., 2019; Vial, 2019
İlişkisel ve Duygusal	Empati, güven, iletişim, psikolojik güven	Goleman, 1998; Hoch & Kozlowski, 2014
Dönüştürücü ve Yenilikçi	Vizyon, motivasyon, öğrenen örgüt	Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006
Etik ve Sorumlu	Dijital etik, veri gizliliği, sorumlu karar alma	Schwab, 2016; van Wart et al., 2019

3.1. Bilişsel ve Stratejik Yetkinlikler

Dijital çağda liderlerden beklenen en temel yetkinliklerden biri, karmaşık ve belirsiz çevresel koşullar altında stratejik düşünme ve bütüncül değerlendirme yapabilme kapasitesidir. Dijital okuryazarlık, veri temelli karar alma ve sistem düşüncesi, bu bağlamda öne çıkan bilişsel yetkinlikler arasında yer almaktadır (Vial, 2019; Kane et al., 2019).

Bilişsel ve stratejik yetkinlikler, liderlerin yalnızca mevcut durumu analiz etmelerini değil; aynı zamanda geleceğe yönelik öngörüler geliştirmelerini ve örgütlerini bu doğrultuda yönlendirmelerini mümkün kılmaktadır. Dijital ortamda hızla değişen bilgi akışı, liderlerin sezgisel karar alma yerine analitik ve eleştirel düşünme becerilerini daha etkin biçimde kullanmalarını gerektirmektedir (Yukl, 2013).

Dijital çağın ikinci evresinde liderlik, yalnızca veri okuryazarlığını değil, aynı zamanda yapay zekâ okuryazarlığı ve lider-makine iş birliğini yönetme becerisini de gerektirmektedir. Artırılmış zekâ, yapay zekâ sistemlerinin insan karar vericilerin yerini alması değil; liderin bilişsel kapasitesini veri analitiği ve algoritmik öneriler yoluyla destekleyen tamamlayıcı bir karar destek yaklaşımıdır (Davenport & Mittal, 2022; Fountaine, McCarthy ve Saleh, 2019). Davenport ve Mittal (2022), modern liderlerin yapay zekâyı sadece operasyonel bir araç olarak değil, stratejik bir karar destek mekanizması olarak konumlandırması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda lider, algoritmaların sunduğu çıktıları eleştirel bir süzgeçten geçirebilen ve artırılmış zekâ kavra-

mını örgütsel süreçlere entegre edebilen kişi olmalıdır (Fountaine, McCarthy ve Saleh, 2019). Stratejik çeviklik, artık verinin hızıyla uyumlu bir karar alma kapasitesi anlamına gelmektedir.

3.2. İlişkisel ve Duygusal Yetkinlikler

Dijitalleşme süreci, lider-üye etkileşiminin biçimini dönüştürmüştür; yüz yüze iletişimin yerini büyük ölçüde sanal etkileşimler almıştır. Bu durum, liderlerin duygusal zekâ temelli yetkinliklerini daha görünür ve kritik hâle getirmiştir. Empati, güven inşası, açık iletişim ve ilişki yönetimi, dijital çağda etkili liderliğin temel unsurları arasında yer almaktadır (Goleman, 1998; Goleman et al., 2013).

Özellikle sanal ve hibrit çalışma ortamlarında, liderlerin çalışanların duygusal ihtiyaçlarını fark edebilmesi ve psikolojik güven ortamı yaratabilmesi, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Hoch & Kozlowski, 2014). Bu bağlamda ilişkisel yetkinlikler, dijital liderliğin insan odaklı yönünü temsil etmektedir.

3.3. Dönüştürücü ve Yenilikçi Yetkinlikler

Dijital çağın belirsizlik ve değişim odaklı yapısı, liderlerin değişimi yalnızca yönetmelerini değil; aynı zamanda dönüşümü tetikleyen aktörler olmalarını gerektirmektedir. Bu noktada dönüşümcü liderlik yaklaşımı, dijital liderlik yetkinliklerinin anlaşılmasında önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006).

Dönüştürücü ve yenilikçi yetkinlikler, vizyon oluşturma, çalışanları ortak hedefler doğrultusunda yönlendirme, öğrenen örgüt kültürünü destekleme ve yenilikçi düşüncüyü teşvik etme gibi liderlik kapasitelerini kapsamaktadır (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006; Mintzberg, 2009). Dijital dönüşüm bağlamında söz konusu yetkinlikler, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamasında ve uzun vadeli rekabet avantajı yaratmasında belirleyici bir işlev üstlenmektedir (Mintzberg, 2009).

3.4. Etik ve Sorumlu Liderlik Yetkinlikleri

Dijital teknolojilerin yaygınlaşması, liderlik süreçlerinde etik sorumlulukların önemini artırmıştır. Veri gizliliği, yapay zekâ destekli karar sistemleri, algoritmik önyargılar ve çalışan mahremiyeti gibi konular, dijital çağda liderlerin karşılaştığı temel etik sorunlar arasında yer almaktadır (Schwab, 2016).

Teknolojik determinizmin yarattığı riskler karşısında liderlerin algoritmik hesap verilebilirlik yetkinliği önem kazanmaktadır. Akter vd. (2021), yapay zekâ odaklı yönetim süreçlerinde şeffaflık ve etik denetimin liderin asli görevi haline geldiğini savunmaktadır. Liderin, algoritmik karar süreçlerinde ortaya çıkabilecek önyargıları tespit etmesi ve çalışan mahremiyetini zede-

leyebilecek dijital gözetim uygulamalarına karşı etik koruma mekanizmaları oluşturması önem taşımaktadır.

Bu çerçevede dijital liderlik, yalnızca performans ve verimlilik hedeflerine odaklanan bir yaklaşımın ötesine geçerek; etik ilkelerle temellenen ve toplumsal sorumluluk bilinciyle şekillenen bir liderlik anlayışını gerekli kılmaktadır. Etik ve sorumlu liderlik yetkinlikleri, örgütsel güvenin korunması ve uzun vadeli sürdürülebilirliğin sağlanması açısından kritik öneme sahiptir (van Wart et al., 2019).

3.5. Dijital Liderlik Yetkinliklerinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Dijital çağda liderlik yetkinliklerinin kavramsal olarak tanımlanmasının yanı sıra, bu yetkinliklerin örgütsel bağlamda nasıl ölçüleceği ve değerlendirileceği önemli bir tartışma alanı oluşturmaktadır. Liderlik literatüründe uzun süredir kullanılan geleneksel ölçüm araçları, çoğunlukla yüz yüze etkileşime dayalı liderlik davranışlarını esas almakta; dijital çalışma ortamlarının kendine özgü dinamiklerini yeterince yansıtamamaktadır. Bu durum, dijital liderlik yetkinliklerinin ölçümüne yönelik yeni ölçek ve değerlendirme yaklaşımlarına olan ihtiyacı artırmaktadır.

Mevcut literatürde dijital liderlik yetkinlikleri çoğunlukla dönüşümcü liderlik, e-liderlik ve duygusal zekâ temelli ölçekler aracılığıyla dolaylı biçimde ölçülmektedir (Avolio et al., 2001; van Wart et al., 2019). Ancak bu ölçeklerin büyük bir bölümü, dijitalleşmenin getirdiği veri temelli karar alma, yapay zekâ ile etkileşim ve etik risk yönetimi gibi özgül boyutları kapsamamaktadır. Bu nedenle dijital liderlik yetkinliklerinin ölçümünde çok boyutlu ve bütüncül değerlendirme yaklaşımlarının benimsenmesi önem taşımaktadır.

Yönetim ve organizasyon perspektifinden bakıldığında, dijital liderlik yetkinliklerinin değerlendirilmesinde 360 derece geri bildirim sistemleri, psikometrik ölçüm araçları ve davranış temelli değerlendirme merkezleri öne çıkmaktadır. Özellikle sanal ekiplerde liderlik etkinliğinin ölçülmesinde, çalışan algılarına dayalı değerlendirmelerin yanı sıra, liderin dijital platformlardaki iletişim sıklığı, geri bildirim kalitesi ve karar alma süreçlerindeki şeffaflığı gibi davranışsal göstergelerin dikkate alınması gerekmektedir.

Son yıllarda yapay zekâ destekli insan kaynakları analitiği uygulamaları, liderlik yetkinliklerinin ölçümünde yeni olanaklar sunmaktadır. Büyük veri analitiği aracılığıyla liderlerin iletişim kalıpları, ekip etkileşimleri ve karar süreçleri analiz edilebilmekte; bu sayede liderlik performansı daha dinamik ve gerçek zamanlı biçimde değerlendirilebilmektedir (Davenport & Mittal, 2022). Ancak bu tür teknolojik değerlendirme araçlarının etik ilkelere uygun biçimde kullanılması, liderlik değerlendirme süreçlerinin güvenilirliği açısından kritik öneme sahiptir.

3.6. Dijital Liderlik Yetkinliklerinin İnsan Kaynakları Sistemleriyle Entegrasyonu

Dijital çağda liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi, bireysel çabalardan ziyade örgütsel sistemler aracılığıyla sürdürülebilir hâle gelmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları, dijital liderlik yetkinliklerinin seçme, yerleştirme, performans değerlendirme ve lider geliştirme süreçlerine entegre edilmesinde merkezi bir rol üstlenmektedir.

Yetenek yönetimi perspektifinden bakıldığında, dijital liderlik yetkinlikleri artık yalnızca üst düzey yöneticiler için değil, orta kademe yöneticiler ve potansiyel liderler için de kritik bir değerlendirme kriteri hâline gelmiştir. Dijital okuryazarlık, çeviklik ve ilişki yönetimi gibi yetkinlikler, liderlik potansiyelinin belirlenmesinde önemli göstergeler olarak kullanılmaktadır (Day et al., 2014).

Performans yönetimi sistemlerinde ise dijital liderlik yetkinliklerinin açık ve ölçülebilir göstergelerle tanımlanması, liderlerin bu alanlarda gelişimini desteklemektedir. Özellikle uzaktan ve hibrit çalışma ortamlarında liderlerin ekip bağlılığı, psikolojik güven ve iletişim kalitesi üzerindeki etkileri, performans değerlendirme süreçlerine dâhil edilmelidir. Bu yaklaşım, liderlik performansının yalnızca çıktılar üzerinden değil, süreç ve ilişki boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır.

3.7. Dijital Çağda Liderlik Yetkinliklerinin Örgütsel Kültür ve Öğrenme İklimi Üzerindeki Rolü

Dijital çağda liderlik yetkinlikleri, yalnızca bireysel lider davranışları veya yönetsel çıktılar üzerinden değil; örgütsel kültür ve öğrenme iklimi üzerindeki dönüştürücü etkileri bağlamında da değerlendirilmelidir. Yönetim ve organizasyon literatürü, liderliğin örgüt kültürünün şekillenmesinde merkezi bir rol üstlendiğini ve paylaşılan değerler, normlar ile davranış kalıplarının büyük ölçüde liderlik pratikleri aracılığıyla yeniden üretildiğini ortaya koymaktadır (Yukl, 2013).

Dijital dönüşüm sürecinde örgüt kültürü, istikrar ve kontrol odaklı yapılardan; öğrenmeyi teşvik eden, hatalardan beslenen ve çevikliği destekleyen bir yapıya evrilmektedir. Bu dönüşümde dijital liderlik yetkinlikleri, özellikle psikolojik güven, açık iletişim ve deneme-yanılmaya tolerans gösteren bir iklimin oluşmasında belirleyici olmaktadır (Hoch & Kozlowski, 2014). Liderlerin ilişkisel ve duygusal yetkinlikleri, çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebildiği, geri bildirim süreçlerinin işlediği ve kolektif öğrenmenin desteklendiği bir örgütsel atmosferin inşasını mümkün kılmaktadır.

Öğrenen örgüt yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde, dijital çağ liderleri yalnızca bilgi aktaran veya karar veren aktörler değil; aynı zamanda

öğrenme süreçlerini kolaylaştıran ve örgütsel refleksleri geliştiren katalizörler olarak konumlanmaktadır (Mintzberg, 2009). Dijital teknolojiler aracılığıyla bilginin hızla üretildiği ve yayıldığı çalışma ortamlarında, liderlerin bilişsel ve stratejik yetkinlikleri örgütsel öğrenmenin yönünü ve derinliğini doğrudan etkilemektedir. Veri temelli karar alma ve sistem düşüncesi, öğrenmenin bireysel düzeyde kalmasını engelleyerek örgüt geneline yayılmasını desteklemektedir.

Dönüştürücü ve yenilikçi liderlik yetkinlikleri ise örgütsel kültürün statik bir yapı olmaktan çıkarak dinamik ve uyulanabilir bir karakter kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Dijital liderler, değişimi yalnızca yönetilen bir süreç olarak değil; örgütsel kimliğin bir parçası olarak konumlandırmakta ve çalışanların belirsizlik karşısında anlam oluşturma süreçlerini desteklemektedir (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). Bu yaklaşım, özellikle dijital belirsizlik ortamlarında çalışan bağlılığını ve örgütsel dayanıklılığı güçlendirmektedir.

Son olarak etik ve sorumlu liderlik yetkinlikleri, dijital çağda örgütsel kültürün güven temelli biçimde sürdürülebilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Veri kullanımı, dijital gözetim ve yapay zekâ destekli karar süreçleri karşısında liderlerin etik duruşu, örgütsel adalet algısını ve çalışanların kuruma duyduğu güveni doğrudan etkilemektedir (Akter et al., 2021; van Wart et al., 2019). Bu bağlamda dijital liderlik yetkinlikleri, yalnızca performans odaklı bir kültür değil; etik değerlere dayalı ve öğrenmeyi destekleyen sürdürülebilir bir örgütsel kültürün inşasında temel bir yapı taşı olarak değerlendirilmektedir.

4. TARTIŞMA

Bu çalışmada dijital çağda liderlik yetkinlikleri, yönetim ve organizasyon perspektifinden kavramsal olarak ele alınmış ve literatürde öne çıkan yaklaşımlar bütüncül bir çerçevede değerlendirilmiştir. Dijital dönüşümün örgütsel yapılar, çalışma biçimleri ve yönetim anlayışları üzerindeki dönüştürücü etkisi, liderlik olgusunun da yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır. Tartışma bölümünde, çalışmada ortaya konulan liderlik yetkinlik boyutları mevcut literatürle karşılaştırmalı biçimde ele alınmakta ve alan yazına yönelik çıkarımlar sunulmaktadır.

Literatürde dijital liderlik çoğu zaman teknoloji kullanım becerileri üzerinden ele alınmakta; dijital araçlara hâkimiyet, veri okuryazarlığı ve teknolojik adaptasyon ön plana çıkarılmaktadır (Kane et al., 2019; Vial, 2019). Ancak bu çalışmada vurgulandığı üzere, dijital çağda liderlik yetkinlikleri yalnızca teknik yeterliliklerle sınırlı değildir. Literatürle uyumlu biçimde, insan odaklılık, ilişkisel beceriler ve duygusal zekâ temelli yetkinlikler dijital liderliğin merkezinde yer almaktadır (Goleman, 1998; Goleman et al., 2013). Bu du-

rum, dijitalleşmenin liderlikte insan faktörünün önemini azaltmak yerine daha da artırdığına işaret etmektedir.

Çalışmada tanımlanan bilişsel ve stratejik yetkinlikler, literatürde dijital dönüşümün belirsizlik ve karmaşıklık boyutunu ele alan çalışmalarla örtüşmektedir. Dijital ortamda hızlı değişen bilgi akışı ve artan çevresel belirsizlik, liderlerin stratejik çeviklik, sistem düşüncesi ve veri temelli karar alma becerilerini geliştirmesini gerekli kılmaktadır (Schwab, 2016; Yukl, 2013). Bu bağlamda elde edilen kavramsal çerçeve, dijital liderliği yalnızca uyum sağlayan değil, aynı zamanda yön veren bir liderlik anlayışı olarak konumlandırmaktadır.

İlişkisel ve duygusal yetkinlikler açısından bakıldığında, özellikle sanal ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması, lider-üye etkileşiminin niteliğini köklü biçimde değiştirmiştir. Literatür, sanal ekiplerde güven, açık iletişim ve psikolojik güven ortamının liderlik performansı üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Hoch & Kozlowski, 2014; Purvanova & Bono, 2009). Bu çalışmada elde edilen değerlendirmeler, dijital liderliğin koçluk yaklaşımıyla örtüşen bir biçimde, destekleyici ve güçlendirici liderlik rollerini ön plana çıkardığını göstermektedir.

Dönüştürücü ve yenilikçi yetkinlikler, dijital çağ liderliğinin bir diğer ayırt edici boyutunu oluşturmaktadır. Burns (1978) ve Bass & Riggio (2006) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik yaklaşımı, dijital belirsizlik ortamında çalışanların anlam arayışını destekleyen ve örgütsel bağlılığı güçlendiren bir liderlik çerçevesi sunmaktadır. Bu bağlamda dijital liderlik, değişimi yalnızca yöneten değil, aynı zamanda dönüşümü tetikleyen ve yenilikçi düşüncüyü teşvik eden bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmada ele alınan etik ve sorumlu liderlik yetkinlikleri, dijital liderlik literatüründe giderek artan bir önem kazanmaktadır. Yapay zekâ destekli karar sistemleri, veri gizliliği ve algoritmik önyargılar gibi konular, liderlerin etik sorumluluklarını daha görünür hâle getirmiştir (Schwab, 2016; van Wart et al., 2019). Bu durum, dijital liderliğin yalnızca performans ve verimlilik odaklı değil; aynı zamanda etik ilkelere dayalı ve toplumsal sorumluluk bilinciyle şekillenen bir liderlik anlayışını gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak bu tartışma, dijital çağda liderlik yetkinliklerinin çok boyutlu ve bütüncül bir çerçevede ele alınmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çalışmada sunulan kavramsal model, dijital liderliği teknik, insani, dönüştürücü ve etik boyutlarıyla birlikte değerlendirmektedir. Bu yönüyle çalışma, dijital liderliğe ilişkin gelecekte yapılacak ampirik araştırmalar için güçlü bir kuramsal zemin sunmaktadır.

Günümüz örgütsel çevresini açıklamak için yaygın biçimde kullanılan VUCA (değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık) çerçevesine ek

olarak, son dönemde kırılabilirlik, kaygı ve öngörülemezlik boyutlarını daha görünür kılan BANI kavramı tartışılmaktadır (Cascio, 2020). Bu bağlamda liderlik literatüründe dayanıklılığın ötesine geçen yaklaşımı, belirsizlikten zarar görmek yerine belirsizlikten güçlenen sistemler ve liderlik pratikleri geliştirilmesini önermektedir (Taleb, 2012). Stephan & Zbierowski (2022), BANI koşullarında liderliğin yalnızca stratejik çeviklik değil, aynı zamanda yüksek düzeyde duygusal çeviklik, kaygı yönetimi ve anlam yaratma kapasitesi gerektirdiğini vurgulamaktadır. Dijital çağda liderlik, bu yönüyle yalnızca karar verici bir aktör değil; belirsizlik ve kaygı ortamında çalışanlar için güven ve yön duygusu inşa eden bir rehber rolüne evrilmektedir.

VUCA çerçevesinin ötesinde, BANI dünyasında liderlik, yalnızca belirsizlikle başa çıkabilme değil; kırılabilirlik ve kaygı ortamında anlam yaratabilme kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir. Taleb'in (2012) dijital çağda liderlerin belirsizlikten kaçınmak yerine, belirsizliği öğrenme ve gelişim fırsatına dönüştürmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda dijital liderlik, yalnızca dayanıklı değil; değişimden güçlenen örgütlerin inşasında stratejik bir rol üstlenmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, dijital dönüşüm sürecinin liderlik anlayışı üzerindeki etkilerini yönetim ve organizasyon perspektifinden ele alarak, dijital çağda liderlik yetkinliklerini kavramsal bir çerçevede incelemeyi amaçlamıştır. Dijitalleşmenin örgüt yapıları, çalışma biçimleri ve yönetim pratikleri üzerindeki dönüştürücü etkisi, liderlik olgusunun geleneksel yaklaşımlarla açıklanmasını yetersiz kılmakta; liderlerden beklenen rollerin ve yetkinliklerin yeniden tanımlanmasını zorunlu hâle getirmektedir.

Çalışma kapsamında yapılan literatür incelemesi, dijital çağda liderliğin yalnızca teknolojik araçların etkin kullanımına indirgenemeyeceğini; bilişsel, ilişkisel, dönüştürücü ve etik boyutları kapsayan çok boyutlu bir yetkinlik alanı olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda dijital liderlik, teknik yeterliliklerin yanı sıra stratejik öngörü, insan odaklılık, değişim yönetimi ve etik sorumluluk bilinci gerektiren bütüncül bir liderlik anlayışını ifade etmektedir.

Çalışmada geliştirilen kavramsal çerçeve, dijital çağda liderlik yetkinliklerini dört temel boyut altında ele almaktadır. Bilişsel ve stratejik yetkinlikler, liderlerin belirsizlik ve karmaşıklık içeren dijital çevrelerde analitik düşünme, sistem yaklaşımı ve veri temelli karar alma becerilerini ön plana çıkarmaktadır. İlişkisel ve duygusal yetkinlikler, sanal ve hibrit çalışma ortamlarında güven, empati ve psikolojik güvenin liderlik performansı üzerindeki belirleyici rolünü vurgulamaktadır. Dönüştürücü ve yenilikçi yetkinlikler, dijital dönü-

şüm sürecinde liderlerin değişimi yöneten değil, dönüşümü tetikleyen aktörler olmalarını gerektirmektedir. Etik ve sorumlu liderlik yetkinlikleri ise dijitalleşmenin beraberinde getirdiği veri gizliliği, yapay zekâ destekli kararlar ve algoritmik önyargılar gibi konular karşısında liderlerin toplumsal ve örgütsel sorumluluklarını ön plana çıkarmaktadır.

Bu çerçevede çalışma, dijital liderliğin kontrol ve denetim odaklı geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşarak; koçluk yaklaşımını benimseyen, öğrenmeyi teşvik eden ve paylaşılan liderliği destekleyen bir anlayışa evrildiğini göstermektedir. Yönetim ve organizasyon literatürü açısından bu dönüşüm, liderliğin bireysel özelliklerden ziyade örgütsel bağlam, kültür ve insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Uygulayıcılar açısından değerlendirildiğinde, dijital çağda liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi, örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde etmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu doğrultuda:

□ Örgütlerin lider geliştirme programlarında dijital okuryazarlık ve veri temelli karar alma becerilerinin yanı sıra, duygusal zekâ ve iletişim yetkinliklerine de sistematik biçimde yer vermeleri önerilmektedir.

□ Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaştığı örgütlerde, liderlerin koçluk yaklaşımını benimseyerek çalışanların psikolojik güven ve bağlılık düzeylerini desteklemeleri önem taşımaktadır.

□ Dijital dönüşüm süreçlerinde etik ilkelere dayalı liderlik anlayışının kurumsal politikalar ve insan kaynakları uygulamalarıyla bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışma kavramsal bir çerçeve sunmakta olup, gelecekte yapılacak ampirik araştırmalar için çeşitli araştırma fırsatları barındırmaktadır. Bu kapsamda:

□ Dijital liderlik yetkinliklerinin örgütsel bağlılık, iş performansı, yenilikçilik ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkileri nicel ve nitel araştırmalarla incelenebilir.

□ Farklı sektörler, örgüt büyüklükleri ve kültürel bağlamlar açısından dijital liderlik yetkinliklerinin karşılaştırmalı analizi yapılabilir.

□ Yapay zekâ ve algoritmik karar sistemlerinin liderlik süreçleri üzerindeki etkileri, etik liderlik perspektifinden derinlemesine ele alınabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, dijital çağda liderlik yetkinliklerine ilişkin literatürü bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak, yönetim ve organizasyon alanına kavramsal bir katkı sunmaktadır. Geliştirilen çerçevenin, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için dijital liderliğin anlaşılmasına ve geliştirilmesine yönelik yol gösterici bir referans oluşturması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Akter, S., McCarthy, G., Sajib, S., & Michael, K. (2021). Algorithmic bias in digital platform economies. *Journal of Service Management*, 32(1), 113–144. doi:10.1108/JOSM-10-2020-0358
- Appelo, J. (2010). *Management 3.0: Leading agile developers, developing agile leaders*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley Professional.
- Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. doi:10.1016/S1048-9843(00)00062-X
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London, England: Tavistock Publications.
- Cascio, J. (2020, April 29). Facing the age of chaos. Medium. Retrieved from <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b3e954>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. doi:10.3389/fpsyg.2020.590271
- Davenport, T. H., & Mittal, N. (2022). *All-in on AI: How smart companies win big with artificial intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.004
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Fountaine, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-powered organization. *Harvard Business Review*, 97(4), 62–73.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. doi:10.1037/a0030264
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.004
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Stephan, U., & Zbierowski, P. (2022). Leading in the BANI world: New challenges for leadership. *Journal of Leadership Studies*, 16(2). doi:10.1002/jls.21816
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. doi:10.1080/00223980.1948.9917362
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. New York, NY: Random House.
- van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. doi:10.1177/0020852316681446
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson Education.



Bölüm 10

GİRİŞİMİN BAŞARI ATMOSFERİ: GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ



*İnan KAYNAK*¹

*Berat ÇİÇEK*²

¹ Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü,
Yönetim ve Organizasyon, i.kaynak@alparslan.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9944-1540>
² Malatya Turgut Özal Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon,
berat.cicek@ozal.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4584-5862>

GİRİŞ

İnsan oğlunun varlığını sürdürmesi ihtiyaçlarını karşılaması ile mümkün olmuştur. En temelde fizyolojik ihtiyaçları bulunan insanın, güvenlik ve diğer bazı ihtiyaçları da diğerleri tatmin edildikçe ortaya çıkabilmektedir. Genelde maddi ve maddi olmayan ihtiyaçlar olarak sıralanan bu ihtiyaçların günümüzde karşılanmasında hayati öneme sahip organizasyonlardan biri hiç şüphesiz işletmelerdir. İşletmelerin varlığı ise üretim kaynaklarının bir araya getirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu kaynakları kar motivasyonu ile bir araya getiren ve risk alan kişi olan girişimciler günümüzde örgütleri için olduğu kadar ülkeleri hatta dünya için de önem arz etmektedir.

Girişimcilik en yalın haliyle insan ihtiyaçlarını karşılamak için üretim kaynaklarının bir araya getirilerek mal ya da hizmet üretilmesidir. Mal ya da hizmet üretimi rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz şartlarında örgütlerin varlıklarını sürmesinin temel koşullarından biri olmakla birlikte ülkelerin birbirleri ile üstünlük yarışında önemli bir yer tutmaktadır. Günümüz iş yaşamı kamu merkezli üretim ya da girişimcilik modeli yerine özel sektör merkezli üretim modeli şeklindedir. Modelin özel sektör temelli gelişmesinin altında birçok etken olmakla birlikte kaynakların daha verimli kullanılması, kamunun hantal yapısına karşılık özel sektörün çevikliği, özel sektörün karar almada daha rasyonel davranması, sosyal etkileri göz ardı etmemekle birlikte öncelikli olarak organizasyonun başarısını ve karlılığını hedeflemesi gibi birçok etken sıralanabilir. Özel sektör yatırımlarının diğer bir ifadeyle özel sektör girişimciliğinin devletler açısından rekabetçi olmasının yanında ihracat ve istihdam gibi ülkeler için hayati öneminin fark edilmesi, devletlerin girişimciliği daha fazla desteklemesini ve girişimciliğin önündeki engellerin kaldırılmasını temin etmeye dönük çalışmaların yapılmasını sağlamıştır. Bu anlamda ülkeler girişimcilerin başarılı olabilmesi için birçok kurumun süreçlere katılımını sağlayarak bazı uygulamalar hayata geçirmiştir. Vergi teşvikleri, arsa arazi tahsisi, ihracat destekleri, fuar destekleri ve hatta hibeye varan kredi destekleri girişimciliğin öneminden dolayı birçok ülke tarafından geçmişte uygulandığı gibi günümüzde de uygulanmaktadır ve bu uygulamaların artarak devam etmesi beklenmektedir.

Girişimcilik kavramı bu çalışmada geçmişten günümüze kadar olan gelişim detayları ile birlikte ele alınmakta, girişimcilik eko sistemi içinde olan kurum kuruluşlar irdelenerek girişimciliğe olan katkıları incelenmektedir. Çalışmanın girişimcilik kavramını tüm yönleriyle ele alması alan yazınına katkı sunabileceği olarak değerlendirilmektedir.

1. Girişimcilik

Girişimcilikle ilgili günümüzde birçok tanım yapılmakla birlikte kavramın iktisat literatürü açısından önemi ilk olarak Richard Cantillon tarafından belirtilmiş (Hébert & Link, 1989) ve Cantillon' a göre girişimcileri serbest çalışan ki-

şilerdir. Cantillon ayrıca girişimciyi, sermayeyi sağlayan bireyden farklı olarak riski üstlenen, belirli bir fiyattan satın alım yapan, fakat belirsiz fiyattan ürünün satan, bu sebepten dolayı da bir risk unsuruyla faaliyetlerini yürüten kişi olarak tanımlamıştır (Brewer, 1992; Cantillon, 2010). 1755 yılında girişimcilikle ilgili bu tanım kavramın “belirsizlik” vurgusunu ön plana çıkarmaktadır (Soyupak & Bağlı, 2020). Beaudou (1797) ise kavramı “*risk üstlenen, planlayan, idare eden, organize eden ve sahip olan kişi*” olarak açıklamış (Braunerhjelm, 2010; Döm, 2008; Hisrich & Peters, 1989; Işık vd., 2015), Jean Baptiste Say (1821) ise kar amacıyla yeni pazarlar ve fırsatlar arayan kişilerin girişimci olduğunu ileri sürmüştür. Say, girişimcilik kavramında yeniliğin önemine ilk olarak değinen kişidir (Fillion, 2008). Schumpeter (1983) ise kavramı “*inovasyon yapan ve denenmemiş teknolojileri geliştiren kişi*” olarak tanımlayıp girişimcilikte inovasyonun, yeni fikirlerin önemi ortaya koymuştur. Kavramla ilgili ihtiyaçlar ya da ekonomik gelişmelere bağlı olarak farklı tanımlar ortaya çıkmış fakat bu alanda çalışma yapanlar, girişimciliğin ortak yönü olarak ülkelerin ekonomileri üzerine olan olumlu etkilerini vurgulamışlardır.

Girişimcilik ekonomik büyümenin itici güçlerinden biri olarak kabul edilmekte ve bu alanda yapılan çalışmalar girişimciliğin ekonomik büyüme ile birlikte istihdamı olumlu etkilediğini göstermektedir (Yıldırım & Keskin, 2021). Girişimcilik yenilik ve istihdama olan katkısıyla toplumsal refahın artışı sağlayabilmektedir. Ayrıca girişimcilik sadece toplumun ekonomik yönüyle değil aynı zamanda sosyal, siyasal ve kültürel yönleriyle de ilişkilidir. 1980’li yıllardan itibaren girişimciliğin toplumun her kesimine olan etkisinden dolayı kavramla ilgili bir yaklaşım değişimi ortaya çıkmıştır. Bu yeni yaklaşımla birlikte girişimcilik daha kapsamlı ve bütüncül bir perspektifle “ekosistem” olarak ele alınmaya başlanmıştır (Metin, 2023; Stam & Van De Ven, 2021), eğitim ve ekonomi politikalarıyla desteklenmiştir (Yıldırım & Keskin, 2021).

2. Girişimcilik Ekosistemi

Girişimcilik ekosistemini anlamak için ekosistemin kökenine bakmak faydalı olacaktır. Eko çevre ile ilgili çevreye ait anlamına gelirken sistem düzen demektir. Fransızca “*ecosysteme*” kavramından dilimize geçmiş olan (Metin, 2023) ekosistem ise “*belirli bir alanda bulunan canlılar ile bunları saran çevrenin karşılıklı ilişkileri ile meydana gelen ve süreklilik gösteren ekolojik sistem*” (TDK, 2020) anlamına gelmektedir. Başka bir tanımda ise ekosistem canlıların oluşturduğu bir topluluğun ve fiziki çevresinin entegrasyonu olarak tanımlanmış, kavram köken itibarıyla canlı organizmalarla ilgiliyken dinamik bir boyuta sahip olmasından dolayı bileşenlerin beraber değiştiği, geliştiği ve uyum gösterdiği diğer toplulukları açıklamak içinde kullanılmaya başlanmıştır (Tansley, 1935). Girişimcilik ekosistemini açıklamak için “Girişimcilik sistemi”, “girişimcilik ortamı” ve “girişimcilik altyapısı”

gibi alternatif kavramlar literatürde kullanılmış olsa da yaklaşık on yıllık bir süreden beri “girişimcilik ekosistemi” kavramının yapılan çalışmalarda daha yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir (Malecki, 2018). Kavramın isimlendirilmesine farklılıklar olduğu gibi tanımlanmasında da farklılıklar oluşmuş ve ortak bir tanım yapılamamıştır (Stam & Van De Ven, 2021).

Alan yazınında ki tanımlardan hareketle, iş fikirlerinin girişimlere dönüşmesini, gelişmesini ve büyümesini temin etmek için karşılaşılması muhtemel riskleri en aza indirmeye çalışan, iş fırsatlarının değerlendirildiği ve ticarileşme sürecinin gerçekleşmesini sağlayan birçok aktörün ve faktörün olduğu ve tüm bu faktör ve aktörlerin biri birine bağlandığı ekonomik, sosyal ve kültürel unsurlar içeren dinamik bir ağ ya da sistem (Audretsch & Belitski, 2017; Isenberg, 2011; Spigel, 2017) olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre ise Girişimcilik ekosistemi, girişimcilik ortamındaki işlerin bağlantısını kurma, tüm bunlara aracılık etme ve yönetme için resmi ya da gayri resmi olarak bir araya gelen girişimci aktörlerden, girişimci organizasyondan, kurumlardan ve girişimcilik sürecinden oluşan sistemdir. Bu tanımlamada yer alan girişimci aktörler; mevcut ya da potansiyel girişimciler, girişimci organizasyonlar; işletmeler, risk sermayedarların, bankalar ve melek yatırımcılardan oluşurken, kurumlar ise kamu kurumları ve üniversiteleri kapsamaktadır (Mason & Brown, 2014). Tüm bu resmi ya da gayri resmi kurumların ve örgütlerin varlığı ve amacı bölgesel ya da ulusal mevcut ya da potansiyel girişimlerin teşvik edilmesini, desteklenmesini ve büyümesini temin ederek girişimci ağın gelişmesini sağlamaktır (Avcı & Ardıç, 2023). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere girişimcilik ekosistemi bünyesinde birçok bileşen bulundurmaktadır.

Girişimcilik ekosisteminin bileşenlerinin neler olduğunu anlamaya dönük olarak birçok çalışma yapılmıştır. Genel itibariyle bu çalışmalar bilimsel bilginin gelişiminde olduğu gibi kendilerinden önceki çalışmaların bilgi birikimlerinin üzerine inşa edilmiştir. Bu alanda yapılan ilk çalışmacılardan biri olan Van De Ven (2020), girişimcilik ekosisteminin ortak bir geçmişin sonucunda üretilen kurumsal yapılar ve kaynakların varlığına dayandırırmaktadır. Bu sayede yeni teknolojilerin üretilmesi için gereken bilimsel bilgi, finansman olanakları, insan kaynağı yapısı ve kurumsal düzenlemelerle birlikte yenilikçi firmaların fonksiyonlarının başarılı bir şekilde etkileşimi girişimciliğin yapısını kolay hale getirmekte ya da zorlaştırmaktadır (Van de Ven vd., 2009). Isenberg (2011), girişimcilik ekosistemini her birinin alt bileşenleri politika, finans, piyasalar, beşerî sermaye, kültür ve destekler olan altı başlık altında incelenebileceğini belirtmiştir. Politika bileşenini kurumlar, araştırma enstitüleri, mülkiyet hakları, yatırım dostu hukuki düzenlemeler oluşturmaktadır. Finans bileşeni özel sermaye, mikro krediler, risk sermayesi fonları ve melek yatırımcılardan oluşmaktadır. Piyasa bileşenin de müşteriler, girişimciler, diaspora ve çok uluslu firmaların oluşturduğu ağlar yer almaktadır. Beşerî sermaye bileşeni vasıflı vasıfsız

iş gücü ile eğitim kurum ve kuruluşlarından oluşmaktadır. Kültür bileşeninde ise bazı toplumsal normlar sıralanmaktadır. Bunlar; girişimcinin sosyal statüsü, girişimci olma hevesi, başarı hikâyeleri, deneyim, hata ya da başarısızlık toleransı, risk alma, refah yaratma, yenilik ve yaratıcılıktır. Destek bileşeninde alt yapı destekleri (ulaşım, lojistik, telekomünikasyon, enerji, kuluçka merkezleri), yatırım bankaları, danışmanlar ve teknik uzmanlar ile hükümet dışı destek kuruluşları yer almaktadır. Başka bir çalışmada ise Feld (2020), girişimcilik ekosisteminin bileşenlerinin girişimciler başta olmak üzere, hükümetler, üniversiteler, yatırımcı firmalar, hizmet sağlayıcıları, mentörler, büyük işletmeler, teşvik edici unsurlar ve liderler olarak sıralamıştır. 2013 yılında Dünya Ekonomik Forumunda girişimcilik eko sisteminin bileşenleri sekiz başlık halinde ele alınmıştır. Bu bileşenler tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Girişimcilik Ekosisteminin Bileşenleri

Erişilebilir Piyasalar	Beşerî Sermaye/İşgücü
<ul style="list-style-type: none"> • İç Piyasa: müşteri olarak büyük işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmeler, devlet • Dış Piyasa: müşteri olarak büyük işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmeler, devlet 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim yeteneği • Teknik yetenek • Girişimci şirket deneyimi • Dış kaynak kullanılabilirliği
Finansman	Destek Sistemi
<ul style="list-style-type: none"> • Arkadaşlar ve aile • Melek yatırımcılar • Özel sermaye • Risk sermayesi • Borçlanabilme 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentörler/Danışmanlar • Profesyonel hizmetler • İnkübatörler (Kuluçka/İş Geliştirme Merkezleri) • Girişimci akranlar ağı
Düzenleyici Çerçeve ve Altyapı	Eğitim ve Yetiştirme
<ul style="list-style-type: none"> • İş kurma kolaylığı • Vergi teşvikleri • İşletme dostu mevzuat/politikalar • Temel altyapıya erişim (elektrik, su vb.) • Telekomünikasyona/Geniş bant bağlantısına erişim • Ulaşım erişim 	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite öncesi eğitime sahip mevcut işgücü • Üniversite eğitimine sahip mevcut işgücü • Girişimciye özel eğitim
Katalizör Olarak Başlıca Üniversiteler	Kültürel Destek
<ul style="list-style-type: none"> • Girişimciliği destekleyen başlıca üniversiteler • Yeni şirketlere mezun sağlamada rol oynayan başlıca üniversiteler 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk ve başarısızlık toleransı • Kendi hesabına çalışma tercihi • Başarı hikâyeleri/Rol modeller • Araştırma kültürü • Girişimciliği olumlu imajı • Yeniliğin kutlanması/takdir edilmesi

Kaynak: World Economic Forum, (2013); Metin, (2023)

Tablodan da anlaşıldığı üzere girişimcilik ekosistemi birçok alt unsuru barındıran çoklu bir yapıya sahiptir. Bu yapı sistemlerin temel yapılarının gerekliliğinden ve aralarındaki etkileşimden kaynaklanmaktadır. Ekosistemin herhangi bir unsurunun zamana bağlı olarak değişmesi bileşenler arasındaki ilişkilerinde değişmesi anlamına gelebilmektedir (Malecki, 2018). Bu unsurların mevcudiyeti ve aralarında var olan karşılıklı bağımlılık ekosistemin başarısı açısından hayati öneme sahiptir (Stam & Van De Ven, 2021). Girişimcilik ekosistemini bir piramide benzeten Spigel (2017), piramidin tabanını kültürün oluşturduğunu, orta katmanı sosyal yapıların ve en üst katmanını ise maddi özelliklerin oluşturduğunu ifade etmektedir. Sistemin bu katmanlar arasındaki ilişkiler sayesinde sürdürülebildiğini ve yeniden üretilebildiğini ileri sürmektedir.

Kültürel Boyut

Toplumsal yaşam üzerinde en etkili unsurlardan biri de kültürdür. Kültür kısaca toplumu oluşturan bireylerin ortak kabulleri ve nesilden nesile aktarılan öğrenilmiş yaşam şeklidir. Girişimci düşüncelerin ve davranışların oluşmasında kültürel yapının önemli bir rolü vardır. Gelenek ve göreneklerden aile içi eğitime, etik ve ahlak kurallarından kişilik yapısı ve davranış biçimlerine ve hatta yaşam tarzına kadar birçok öge içinde kültürel izleri barındırır. Ön kabullerimiz ya da tercihlerimiz büyük oranda içinde yaşadığımız kültürün bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Aytaç, 2006). Toplumların sahip olduğu kültürleri tek başına girişimciliği destekleyen ya da karşı çıkan şekilde nitelendirmek doğru olmayacaktır. Çünkü kendisi de bir sistem olan kültürün içinde barındırdığı alt sistemler, yapılar ve gruplar girişimciliği olumlu ya da olumsuz olarak ileri süremez (Hisrich & Peters, 2002). Girişimcilik kültürel bir refleks ya da bir ifade aracı olabilmektedir. Toplumsal yapı genel davranış kalıplarını belirleyebildiği için, girişimci tutumları veya girişimcilik şekillerini önemli oranda etkileyebilmektedir. Risk alma, belirsizlik toleransı, yenilikçi yaklaşımlar ve değişime karşı direnç gibi konularda kültür yönlendirici rol oynayabilmekte, girişimcilik yaklaşımı bu sebeple farklı kültürlerde farklı şekillerde ortaya çıkabilmekte, ülkeden ülkeye hatta bölgeden bölgeye farklılık gösterebilmektedir (Bygrave & Minniti, 2000). Demokratik toplumların bireysel hatalara veya başarısızlıklara karşı toleransı yüksektir. Bireyler yenilikçi olmaya ve girişimde bulunmaya teşvik edilir. Sonuç olarak böyle bir kültürel yapı girişimci eğilimlerin oluşmasına katkı sağlayabilir (Morrison, 2000).

Sosyal Boyut

Kültürel yapı ile girişimcilik arasında yakın ilişkiler olduğu gibi sosyal yapı ile girişimcilik arasında da yakın ilişkiler bulunmaktadır. Kısaca kurum-sallaşmış sosyal ilişki ağları olarak tanımlanan sosyal yapılar, özellikleri sa-

yesinde davranış kalıpları ve kurumsal örüntüler üretirler. Sosyal yapılara egemen olan norm ve değerler, insan ilişkilerini, yaşam biçimlerini, algılama ve düşünme sistemlerini yönlendirir. Bu sayede belli bir insan tipi, yaşam ve düşünce tarzı, nasıl davranılacağı ile ilgili modeller sunulur. Böylece kişi genellikle onaylanıp, toplum tarafından kabul gören bir kişilik haline gelmiş olur (Aytaç, 2006). Toplum tarafından daha fazla değer verilen bir aktör haline gelen girişimciler, sosyal yapı içindeki diğer kişi ve grupların dikkatini çekerek başarılı birer örnek haline gelebilmektedir. Sosyal yapı içinde girişimciliğin kazanılmasında eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Toplumun her katmanının girişimciliğin önemini kavraması önemli görülmektedir. Zira yalnızca belli kişilik özelliklerine sahip olanların değil, girişimci olmak isteyen her kesin eğitilmesi ve desteklenmesi yoluyla ekosisteme dahil edilmesi sağlanabilir. Ayrıca eğitimler ile bireylerin öz güveni de arttırılabilir (Avcı & Ardıç, 2023). Girişimcilik eğitiminin girişimciliğe olan katkısına bakıldığında yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle birçok uluslararası markanın oluşumuna katkı sağladığı, aynı zamanda ülkelerinin rekabet avantajını arttırarak toplumsal refahlarının artmasını sağladığı görülmüştür (Lee, Chang & Lim, 2005). Bu sebeple ülkemizde de ortaokul seviyesinden üniversiteye kadar hatta Kosgeb ve İşkur gibi kurumlar aracılığıyla girişimcilik eğitimi verilmekte ve yaygınlaştırılmaktadır (Yıldırım & Keskin, 2021). Girişimcilik ekosisteminin sosyal boyutunda eğitim, işgücünün nitelikleri, sosyal ağlardan başka yatırım sermayesi, mentörler ve rol modeller bulunmaktadır (Spigel, 2017). Sosyal boyut içindeki rol modeller kişilerin kendi davranış kalıplarını oluşturmada örnek aldıkları kişiler olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilik eko sistemi içinde rol modeller ilham kaynağı olup, toplumda girişimcilikle ilgili risk algısını azaltırlar. Ayrıca davranışlarıyla rehber olabilmekte ve toplumun girişimcilikle ilgili algılarını güçlendirebilmektedirler. Rol modeller tecrübelerini paylaşarak yeni girişimciler için öğrenme ortamının oluşmasını da sağlayabilmektedirler (Bandura, 1986; Bosma vd., 2012; Gibson, 2004).

Maddi Boyut

Ekosistemin maddi boyutunda birçok aktör bulunmaktadır (Spigel, 2017). Melek yatırımcılar, risk sermayesi fonları, devlet kurumları ve kamu destekleri, uluslararası fonlar, banka ve finans kuruluşları, kurumsal yatırımcılar, üniversiteler, teknoparklar ve kuluçka merkezleri gibi aktörler ekosistemin maddi boyunu oluşturan aktörler olarak sıralanabilir (Isenberg, 2011; Mason & Brown, 2014; Stam & Van De Ven, 2021). Kişisel tasarruflarını start-up' lara yatırarak ortaklık elde eden melek yatırımcılar (Wetzel Jr, 1983), bu sayede yeni ve küçük girişimcilerin başarı şansını arttırabilmektedir. Yazılım, yapay zeka, finansal teknoloji, biyoteknoloji gibi teknolojik faaliyetleri olan firmaların erken dönemlerinde finansal kaynak aktarımı yapılmasını sağlayan risk sermayesi (venture capital) fonları (Bonini & Capizzi, 2019), faaliyetlerinin

ilk dönemlerinde ki bu firmaların riskini azaltarak başarılı olmalarını sağlayabilmektedir. Devlet kurumları hibe, faizsiz kredi, vergi indirimini ya da sermaye desteği şeklinde mali teşvikler sunabilmektedir. Kamu kurumları, eğitim ve mentorluk destekleri sunmakla birlikte teknoloji geliştirme projelerine finansal desteklerde sağlayabilmektedir. Firma ve kuruluşlarının yasal mevzuatını kolaylaştırma ve girişimciliği destekleyici mevzuat geliştirmede bu kapsamda değerlendirilmektedir (Kumar & Singh, 2023). Üniversiteler girişimcilik ekosisteminde önemli bir görev üstlenmektedir (Mueller, 2006). Çünkü girişimcilik ekosistemin temel bilgi kaynağı üniversitelerdir. Girişimcilik eğitimi ile girişimci kültürünün oluşmasını sağlayabilen üniversiteler, akademik araştırmalar, araştırma merkezleri, teknoparklar, laboratuvarlar ve teknoloji transfer ofisleri gibi üniversitelerin sahip olduğu imkanlar bilimsel bilginin ticarileşmesinde önemli görevler üstlenmektedirler. Ayrıca girişimci fikirlerin tecrübe edilmesini sağlayan kuluçka merkezleri ve hızlandırıcı programlar ekosistemde yeni girişimlerin hızlıca ticarileşmesini temin edebilmektedir (Etzkowitz, 2003; Guerrero & Urbano, 2012; Rothaermel vd., 2007). İlk olarak 1959 da Amerika Birleşik Devletlerinde kurulan kuluçka merkezleri (Ryzhonkov, 2013), üniversitelerin imkanlarından istifade edilmesi yoluyla girişimlerin daha verimli ve inovatif olmalarını sağlayabilmiştir (Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2008). Üniversite kuluçka merkezleri, kuluçka programları ve ön kuluçka programları olarak iki farklı şekilde hizmet sunabilmektedir. Kuluçka programları tecrübeli firmalar ile yeni kurulan işletmelere odaklanırken ön kuluçka programları ise potansiyel girişimci fikirlerine odaklanmaktadır (Miner, Bassoff & Moorman, 2001). Ön kuluçka programları mentorluk, proje yazma, ağ oluşturma, bilgi, finans ve teknik ekipmana ulaşma konusunda destekler sunmaktadır (Yıldırım & Keskin, 2021). Kuluçka merkezlerinin başarısı üniversitelerin girişimcilere sağladığı alt yapı, ağ oluşturma, insani ve teknik destek gibi imkanlarla orantılıdır (Chandra, Styles & Wilkinson 2012).

Girişimcilik ekosisteminin başarısı girişimcilerinde başarılı olmasını sağlayabildiği gibi yeterli düzeyde gelişmemiş bir ekosistem beraberinde bazı zorluklar ya da sorunlara neden olarak girişimci sayısının yeterli düzeyde artmamasına hatta düşmesine ve girişimlerin kabul edilebilir büyüme oranına ulaşamamasına sebep olabilir (Avcı & Ardıç, 2023). Her ne kadar ekosistemde finansal birçok destek aracı bulunsa da bunlara erişimin zor olduğu ya da mevzuatın katılığı sebebiyle girişimciler finansal zorluklar yaşayabilmektedir. Finansal zorluklara ilaveten insan kaynakları yönetimiyle ilgili sorunlar da girişimcilerin karşılaştığı bir diğer sorun olarak ortaya çıkabilmektedir (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2017). Genellikle yeni kurulan işletmelerde örgütsel yapı çok güçlü değildir. Bu sebeple çalışanların görevleri ve sorumlulukları tam olarak tanımlanmamıştır ya da esnemeler olabilmektedir. Bu ve benzeri nedenler yeni girişimcilerin insan kaynağı yönetiminde sorunlara neden olabilmektedir (Balawi & Ayoub, 2022). Yeni girişimlerin işe başla-

ma aşamasında ölçeklendirilmesi, dijital imkanlardan yeterli düzeyde istifade edememesi, pazara girmede yaşanan zorluklar (Korreck, 2019), kuluçka ve hızlandırma merkezlerinin yeni girişimcilerden ziyade mevcutları daha fazla destekleme eğiliminde olması durumunda da sistem yeni girişimcilerin oluşmasını engelleyen bir yapıya dönüşebilmektedir. Birçok aktörün var olduğu girişimci ekosisteminde tüm bu aktörlerin rollerinin ve birbiri ile olan ilişkilerinin yeterince tanımlanmamış olması da sistemin sağlıklı işleyişine engel oluşturabilmektedir (Stam & Van De Ven, 2021). Girişimcilik ekosisteminin başarısı teorik çerçevesinin ne olduğunun tam olarak belirlenmesiyle ilişkilidir (Spigel, 2017). Tüm yönleriyle tanımlanmamış teorik çerçeve ekosistemin başarısızlığını doğrudan etkileyebilmektedir. Ekosistemin diğer bir sorunu ise coğrafi olarak tanımlanmasının yetersiz oluşundan kaynaklanabilmektedir. Girişimcilik ekosistemi yerel bir doğaya sahip olduğu durumlarda ulusal olarak tanımlandığında yerel girişimciler için finansa erişim gibi bazı zorluklar ortaya çıkarabilmektedir. Teorik çerçevenin yerelle sınırlandırılması durumunda ise ulusal kaynaklara ve pazarlara erişim sorunları ortaya çıkabilmektedir (Malecki, 2018).

SONUÇ ve TARTIŞMA

Girişimcilik ekosistemi yenilikçiliğin, istihdamın, ekonomik kalkınma ve refahın önemli öğelerinden birisidir. Girişimcilik sadece ekonomik bir değer yaratma faaliyeti olmayıp aynı zamanda sosyal ve kültürel yapısı da olan dinamik bir süreçtir. Hiç şüphesiz girişimcilik ekosisteminin ekonomik yönü bir nebze de olsa daha önemli görülmektedir. Ekonomik büyümenin sürdürülebilmesi, yeni iş alanları ve fırsatlarının ortaya çıkarılması, katma değeri yüksek ürünlerin ve hizmetlerin sunulabilmesi ekosistemin işlerliğiyle doğrudan ilişki içerisindedir.

Stam & Van de Ven (2021) ve Spigel (2017) gibi araştırmacılar ekosistemi açıklamada ağ sistemi kavramını kullanmışlardır. Bu ağın içindeki her bir paydaş diğer paydaşın üzerinde önemli etkilere sahiptir. Girişimcilik ekosisteminin başarılı olması hiç şüphesiz sistemde var olan, girişimci, yatırımcı, üniversite, kamu, finans kurumları, sivil toplum kuruluşları ve diğer birçok aktörün aralarındaki iş birliği ve etkileşimine bağlıdır. Ekosistemi oluşturan bu aktörler güçlü bağ kuramamaları ya da koordinasyon eksiklikleri beraberrinde bazı sorunlara veya zorluklara neden olabilmektedir.

Girişimcilik ekosistemi diğer sistemlere benzer şekilde birçok alt sistemden ve boyuttan oluşmaktadır. Çalışmada vurgulandığı üzere, girişimcilik ekosisteminin birbirini tamamlayan kültürel, sosyal ve maddi olmak üzere üç temel boyutu mevcuttur. Sistemin oluşması ve başarısının temeli toplumun kültürel yapısına bağlı olabilmektedir. Girişimcilik sağlam kültürel temellere oturtulduğunda bir sonraki gereklilik sosyal yapının girişimciliği içselleştir-

mesi, özümsemesi ve hatta imrenilecek gıpta edilecek bir konumda görmesine ve desteklemesiyle mümkündür. Son aşamada ise kültürel ve sosyal olarak toplumun hemen her kesiminin kabulünü alan girişimcilik ekosisteminin maddi faktörlerle desteklenip güçlendirilmesi başarı şansını arttırılmakta ve kalıcı olmasını sağlayabilmektedir.

Türkiye son dönemlerde girişimcilik ekosisteminin gelişmesine dönük önemli adımların atıldığı ülkelerdendir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı başta olmak üzere, niversiteler, kalkınma ajansları, teknoparklar, teknoloji transfer ofisleri ve girişimcilik merkezleri ekosistemin gelişimi adına ciddi adımlar atmışlardır. KOSGEB ve TBTAK gibi kurumlar aracılığıyla da eğitim destekleri verildiği gibi finansal bazı destekler de sunulmaktadır. Tüm bu gayret ve desteklere rağmen ekosistemin halen istenilen seviyede olmadığı söylenebilir. Mevcut ya da yeni girişimcilerin yeterli sermayeden yoksun olması sebebiyle ihtiyaç hissettikleri finansal kaynaklara bürokratik zorluklar nedeniyle erişimde sorunlar yaşanabilmektedir. Erişilen kaynakların sürekli olmaması, yüksek faiz oranları, danışmanlık veya mentorluk mekanizmalarının yeterince kurumsallaşmamış olması da ekosistemin sağlıklı işlemesinin önünde engel oluşturabilmektedir.

Gelişmiş birçok ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de yerel ekosistemlerin desteklenmesi, kültürel kodların oluşması ve rol modellerin daha görünür olmasının sağlanması, niversite-iş dünyası iş birliği ve etkileşiminin daha güçlü kılınması, girişimciliğin önündeki tüm bürokratik süreçlerin olabildiğince sadeleştirilmesi, girişimcilerin ihtiyaç duyduğu finansal kaynaklara ya da varlıklara erişimi mümkün kılacak çeşitliliğin sağlanması, sosyal yaşamda farkındalığın arttırılması ve eğitim faaliyetlerinin daha da güçlendirilmesi girişimcilik ekosisteminin başarısı ve sürdürülebilirliği için hayati öneme sahiptir.

Sonuç olarak, girişimcilik ekosisteminin başarısı devlet desteklerine bağlı olduğu kadar ekonomik, sosyal ve kültürel yapıların senkronize bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Tüm aktörler arasında karşılıklı güven ortamının tesis edilmesi sistemin sürdürülebilmesi ve büyümesi açısından önemli olmakla birlikte uluslararası rekabetin elde edilmesini de sağlayabilecektir. Rekabet gücünün elde edilmesi yeni ve yenilikçi yatırımların hayata geçmesini ve sürdürülebilir büyümeyi temin edebilecektir.

KAYNAKÇA

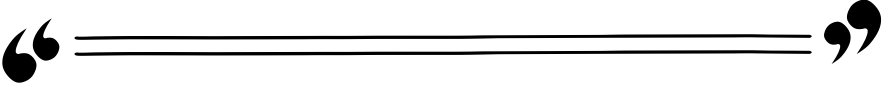
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2017). Entrepreneurial ecosystems in cities: Establishing the framework conditions. *The Journal of Technology Transfer*, 42(5), 1030-1051. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9473-8>
- Avcı, M., & Ardiç, K. (2023). How successful is the entrepreneurship ecosystem in Kyrgyzstan? *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 580-599. <https://doi.org/10.33206/mjss.1246571>
- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-kültürel bir perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 0(15), 139-160.
- Balawi, A., & Ayoub, A. (2022). Assessing the entrepreneurial ecosystem of Sweden: A comparative study with Finland and Norway using Global Entrepreneurship Index. *Journal of Business and Socio-Economic Development*, 2(2), 165-180. <https://doi.org/10.1108/JBSED-12-2021-0165>
- Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373. <https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.359>
- Bonini, S., & Capizzi, V. (2019). The role of venture capital in the emerging entrepreneurial finance ecosystem: Future threats and opportunities. *Venture Capital*, 21(2-3), 137-175. <https://doi.org/10.1080/13691066.2019.1608697>
- Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Praag, M. V., & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 410-424. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.03.004>
- Braunerhjelm, P. (2010). Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth—Past experience, current knowledge and policy implications. Swedish Entrepreneurship Forum and the Royal Institute of Technology. https://www.researchgate.net/publication/46470111_Entrepreneurship_Innovation_and_Economic_Growth_-_past_experience_current_knowledge_and_policy_implications
- Brewer, A. A. (1992). *Richard Cantillon: Pioneer of economic theory*. Routledge.
- Bygrave, W., & Minniti, M. (2000). The Social Dynamics of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 25-36. <https://doi.org/10.1177/104225870002400302>
- Cantillon, R. (2010). *Essay on Economic Theory*. Ludwig von Mises Institute.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. F. (2012). An Opportunity-Based View of Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 20(1), 74-102.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2008). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology* (Nachdr.). Harvard Business School Press.
- Döm, S. (2008). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Detay Yayıncılık.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Social Science Information*, 42(3), 293-337. <https://doi.org/10.1177/05390184030423002>

- Fillion, L. J. (2008). Defining the entrepreneur complexity and multi-dimensional system: Some reflection. Rogers-JA Bombardier Chair of Entrepreneurship Working Paper Series, 1-14.
- Gibson, D. E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 134-156. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00051-4](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00051-4)
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, 37(1), 43-74. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>
- Hébert, R. F., & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49. <https://doi.org/10.1007/BF00389915>
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1989). *Entrepreneurship: Starting, developing, and managing a new enterprise*. BPI, Irwin.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship* (5th ed). McGraw-Hill/Irwin.
- Isenberg, D. (2011). Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/>
- Işık, N., Işık, H. B., & Kılınç, E. C. (2015). Girişimcilik ve inovasyon ilişkisi: Teorik bir değerlendirme. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(2), 57-90.
- Korreck, S. (2019). The indian startup ecosystem: Drivers, challenges and pillars of support. *ORF Occasional Paper*, 0(210), 193-211.
- Kumar, S., & Singh, P. (2023). An analysis of government support programs for small business development and growth. *Scholedge International Journal of Business Policy & Governance* ISSN 2394-3351, 10(2), 8. <https://doi.org/10.19085/sij-bpg100201>
- Lee, S. M., Chang, D., & Lim, S. (2005). Impact of Entrepreneurship Education: A Comparative Study of the U.S. and Korea. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(1), 27-43. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-6674-2>
- Malecki, E. J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*, 12(3), e12359. <https://doi.org/10.1111/gec3.12359>
- Mason, C., & Brown, D. R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD*, 30(1), 77-102.
- Metin, B. (2023). Girişimcilik ekosistemi yaklaşımı kapsamında Türkiye'de girişimcilik: Güçlü ve zayıf yönlerle ilişkin bir değerlendirme. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 70-100. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1242246>
- Miner, A. S., Bassoff, P., & Moorman, C. (2001). Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337. <https://doi.org/10.2307/2667089>

- Morrison, A. (2000). Entrepreneurship: What triggers it? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(2), 59-71. <https://doi.org/10.1108/13552550010335976>
- Mueller, P. (2006). Exploring the knowledge filter: How entrepreneurship and university-industry relationships drive economic growth. *Research Policy*, 35(10), 1499-1508. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.023>
- Rothaermel, F. T., Agung, S. D., & Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: A taxonomy of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 691-791. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm023>
- Ryzhonkov, V. (2013). The History of Business Incubation (part 2). The History of Business Incubation (part 2). <https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/>
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(4), 456-479. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>
- Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development*. Transaction Publishers.
- Soyupak, O., & Bağlı, H. H. (2020). An experimental study on possible interactions and collaborations between industrial design education and startup ecosystem. *Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 267-293. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.12m>
- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Stam, E., & Van De Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16(3), 284-307. <https://doi.org/10.2307/1930070>
- TDK. (2020). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/>
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2009). Leveling up and down: The experiences of benign and malicious envy. *Emotion*, 9(3), 419-429. <https://doi.org/10.1037/a0015669>
- Wetzel Jr, W. E. (1983). Angels and informal risk capital. *Sloan management review*, 24(4), 1-23.
- World Economic Forum. (2013). Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth Dynamics-Report summary for the annual meeting of the new champions 2013. https://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf adresinden erişildi.
- Yıldırım, F., & Keskin, G. (2021). Entrepreneurship ecosystem in Turkey: Accelerators & incubation centers. *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 19-49.



**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
YAPAY ZEKÂ VE ALGORİTMİK SİSTEMLER:
ETİK TEMELLİ BİR YAKLAŞIM**



Devrim VURAL YILMAZ¹

¹ Prof. Dr. Devrim VURAL YILMAZ, Süleyman Demirel Üniversitesi,
devrimvural@sdu.edu.tr, 0000-0002-1177-1666

Giriş

Yapay zekâ (YZ), üretken yapay zekâ uygulamaları, büyük dil modelleri (Large Language Models – LLM’ler) ve algoritmik karar verme sistemleri aracılığıyla hem sosyal yaşamın hem de çalışma yaşamının giderek daha merkezi ve ayrılmaz bir unsuru hâline gelmektedir. Bu teknolojiler, örgütsel yapıları, çalışanların görev tanımlarını, performans değerlendirme süreçlerini ve yönetsel karar alma mekanizmalarını köklü biçimde dönüştürmektedir. Ancak bu hızlı teknolojik dönüşüme rağmen, YZ’nin etik, adil ve toplumsal açıdan sorumlu kullanımını güvence altına almayı amaçlayan bütüncül ve bağlayıcı yönetim çerçevelerinin hâlen parçalı ve büyük ölçüde tutarsız bir görünüm sergilediği görülmektedir. Güncel YZ yönetişimi yaklaşımı ağırlıklı olarak gönüllü ilkeler, ulusal strateji belgeleri ve uluslararası girişimler gibi “yumuşak hukuk” (soft law) mekanizmalarına dayanmaktadır. Şirketler, kamu otoriteleri ve meslek örgütleri kendi etik ilke setlerini ve davranış kodlarını geliştirirken; kâr amacı gütmeyen kuruluşlar “etik YZ” ve “sorumlu YZ” başlıkları altında çok sayıda bildiri ve rehber yayımlamaktadır. Bu çok aktörlü ancak parçalı yapı, YZ yeniliği ve teknolojinin örgütler tarafından benimsenmesi ile insana yakışır iş, adalet, eşitlik ve temel hakların korunması arasında nasıl bir denge kurulabileceğine ilişkin önemli tartışmaları beraberinde getirmektedir. Özellikle insan kaynakları yönetimi bağlamında, mevcut küresel YZ etik çerçevelerinin çalışanlar ve işletmeler açısından yeterli ve etkin güvenceler sunup sunmadığı sorusu giderek daha kritik bir hâl almaktadır (Samaan, 2025). Ancak YZ’nin insan kaynakları yönetiminde (İKY) bu denli merkezi bir rol üstlenmesi, etik değerlendirme ihtiyacını kaçınılmaz hâle getirmektedir. Özellikle işe alım, terfi, performans değerlendirme ve işten çıkarma gibi çalışanların kariyerlerini ve yaşam koşullarını doğrudan etkileyen kararların algoritmik sistemler aracılığıyla verilmesi, mevcut toplumsal önyargıların teknoloji yoluyla yeniden üretilmesi riskini beraberinde getirmektedir. Literatürde, YZ tabanlı İK sistemlerinin tarihsel veriler üzerinden eğitilmesi durumunda, cinsiyet, etnik köken veya yaş temelli ayrımcılığı pekiştirebileceği açıkça ortaya konulmuştur (Barocas & Selbst, 2016; Raghavan et al., 2020).

Buna ek olarak, algoritmik karar verme sistemlerinin çoğu zaman “kara kutu” niteliği taşıması, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri açısından ciddi sorunlar doğurmaktadır. Çalışanların kendileri hakkında alınan kararların hangi veriler ve hangi mantıkla üretildiğini anlayamaması, örgütsel adalet algısını zedeleyebilmekte ve yönetime duyulan güveni azaltabilmektedir. Ajunwa (2020), İK alanında kullanılan algoritmik sistemlerin yeterli etik ve hukuki denetim mekanizmaları olmaksızın yaygınlaşmasının, çalışanların mahremiyetini ve temel haklarını tehdit eden yeni bir “dijital emek rejimi” yarattığını ileri sürmektedir.

Bu bağlamda, YZ’nin İKY’ye sorumlu biçimde entegre edilmesi; operasyonel verimlilik, hız ve tutarlılık gibi faydalar ile çalışan haklarını, adalet

ilkesini ve insan onurunu merkeze alan etik standartlar arasında dengeli bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır (Marr, 2023). Algoritmik sistemlerin etik açıdan kabul edilebilir olması, yalnızca teknik doğruluk ya da performans ölçütleriyle değil; aynı zamanda adillik, açıklanabilirlik ve hesap verebilirlik kriterleriyle birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir (Floridi et al., 2018).

Sonuç olarak, İKY’de YZ uygulamalarının önyargılardan arındırılması, karar süreçlerinin şeffaflaştırılması ve insan denetimiyle desteklenmesi, yalnızca ahlaki bir yükümlülük değil; aynı zamanda etik insan kaynakları uygulamalarının uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından stratejik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, YZ’nin İK alanındaki kullanımının etik yönetim ilkeleriyle birlikte ele alınması, hem çalışanların korunması hem de örgütlerin meşruiyetinin güçlendirilmesi açısından kritik önemdedir (Gartner, 2023; Kellogg et al., 2020).

Bu çerçevede, yapay zekânın insan kaynakları yönetiminde giderek artan kullanımının yalnızca teknik ve yönetsel bir dönüşüm olarak değil, aynı zamanda etik, hukuki ve toplumsal boyutları olan çok katmanlı bir olgu olarak ele alınması gerekmektedir. İKY süreçlerinde YZ temelli sistemlerin karar alma mekanizmalarına dâhil edilmesi; adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik, mahremiyet ve insan onurunun korunması gibi temel etik ilkelerin yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmada yapay zekânın insan kaynakları yönetiminde kullanımına ilişkin etik tartışmalar kavramsal bir çerçeve içinde ele alınacak; algoritmik önyargı, veri gizliliği, sorumluluk paylaşımı ve yönetim mekanizmaları bağlamında ortaya çıkan temel riskler ve fırsatlar incelenecektir. Ayrıca, etik ilkelere dayalı bir İKY yaklaşımının nasıl geliştirilebileceği tartışılarak, yapay zekâ destekli insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir, adil ve insan merkezli bir yapıya kavuşturulmasına yönelik değerlendirmelere yer verilecektir.

1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik: Kavramsal ve Normatif Çerçeve

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütlerde yalnızca işgücünün planlanması ve etkin kullanımına odaklanan teknik bir işlev olmanın ötesinde, örgütsel kararların etik meşruiyetinin inşa edildiği temel alanlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Etik İKY yaklaşımı, çalışanları yalnızca ekonomik performansın bir girdisi olarak değil, haklara, onura ve ahlaki değere sahip özneler olarak ele almayı esas alır. Bu perspektif, işe alım, performans değerlendirme, terfi ve işten çıkarma gibi insan kaynakları kararlarının doğası gereği normatif tercihler içerdiğini ve bu nedenle etik ilkelere dayalı biçimde yapılandırılması gerektiğini savunmaktadır (Winstanley & Woodall, 2000; Greenwood, 2013).

İKY literatüründe etik, sıklıkla hukuki düzenlemelerle birlikte ele alınmakla birlikte, bu iki alan kavramsal olarak özdeş değildir. Hukuk, örgütlerin

uyması gereken asgari standartları ve yaptırım mekanizmalarını tanımlarken; etik, örgütsel uygulamaların adalet, insan onuru ve sorumluluk ilkeleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu sorgulayan daha geniş ve normatif bir değerlendirme çerçevesi sunmaktadır (Legge, 2005). Bu ayrım, özellikle dijitalleşme ve algoritmik karar verme sistemlerinin İKY uygulamalarına entegre edilmesiyle birlikte daha görünür hâle gelmiştir. Yapay zekâ destekli İK sistemlerinin mevcut yasal düzenlemelere uygun biçimde tasarlanmış olması, bu sistemlerin etik açıdan meşru olduğu anlamına gelmemekte; aksine birçok etik sorun, yasal sınırların ötesinde, şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet ilkeleri bağlamında ortaya çıkmaktadır (Floridi et al., 2018; Mittelstadt et al., 2016).

İKY bağlamında etik, çalışanların yalnızca örgütsel kaynaklar olarak değil, hak ve özerklik sahibi bireyler olarak ele alınmasını gerektirir. Bu yaklaşım, işe alımdan performans değerlendirmeye, terfiden işten çıkarmaya kadar tüm İKY kararlarının çalışan yaşamı üzerindeki çok boyutlu etkilerini dikkate alan bir sorumluluk anlayışına dayanır. Özellikle yapay zekâ ve veri temelli sistemlerin karar süreçlerine dâhil olmasıyla birlikte, etik değerlendirme alanı yalnızca bireysel yöneticilerin muhakemesine bırakılmayacak ölçüde kurumsallaşmış bir mesele hâline gelmiştir (Fenwick et al., 2024).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) akademik disiplini, yirminci yüzyıl boyunca etik bir bakış açısını merkezine almaya sınırlı ölçüde yönelmiş; ancak yirmi birinci yüzyılın başlarından itibaren bu alana yönelik ilginin belirgin biçimde arttığı ve etik temelli tartışmaların çeşitlenerek derinleştiği gözlemlenmiştir (Winstanley ve Woodall, 2000). İKY’de etiğin kuramsal temellerini sistematik biçimde ele alan ilk çalışmalar arasında Hosmer (1987) ve Brady (1999) öne çıkmaktadır. Hosmer (1987), finansal, hukuki, örgütsel, toplumsal ve kişisel olmak üzere beş temel içerik alanı tanımlamış ve insan kaynakları profesyonellerinin, İK politika, uygulama ve sistemlerinin bu alanlar kapsamında tüm paydaşlar üzerindeki etkilerini kapsamlı biçimde değerlendirmeleri gerektiğini savunmuştur Brady (1999) ise, İKY bağlamında etik karar almayı, değerler ve bakış açıları içeren çok boyutlu bir karar verme süreci olarak ele almış; bireysel ve örgütsel düzeyleri kapsayan bir etik tercih matrisi önermiştir. Bu çerçevede, yükümlülükler, hedeflenen sonuçlar ve sürdürülen ilişkiler, etik kararların belirleyici ölçütleri olarak tanımlanmıştır.

Yirmi birinci yüzyılın başlarında İKY’de etik tartışmaları daha görünür ve yoğun bir nitelik kazanmıştır. Bu dönemde birçok araştırmacı, belirli İKY uygulamalarıyla ilişkili etik kodları, ahlaki ilkeleri ve etik ikilemleri incelemiştir (Schumann, 2001; Wiley, 2000; Winstanley ve Woodall, 2000; Wooten, 2001). Wiley (2000), İKY’de etiğin temellerini; insan kaynakları profesyonellerinin topluma, işverenlere, müşterilere, meslektaşlara, meslek örgütlerine ve mesleğin kendisine karşı sorumlulukları bağlamında ele alarak dürüstlük, yasallık, yeterlilik, sadakat ve gizlilikten oluşan beş temel mesleki etik ilke

önermiştir. Wooten (2001) ise, İKY'nin stratejik rolünün güçlenmesi ve insan kaynakları profesyonellerinden beklenen rol çeşitliliğinin artmasıyla birlikte, alan için bütüncül ve çok boyutlu bir etik çerçeveye duyulan ihtiyacın daha da belirgin hâle geldiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşım, insan kaynakları profesyonellerinin, demografik yapı, yasal ve düzenleyici ortam, ekonomik koşullar ve toplumsal eğilimlerin etkisi altında şekillenen bir bağlamda; örgütsel, mesleki ve kişisel etik değerlendirmeleri eş zamanlı olarak dengelemek durumunda kaldıklarını ortaya koymaktadır. Batı toplumlarında sendikalaşmanın gerilemesi ve istihdam ilişkilerinde bireyci yaklaşımların güçlenmesi bağlamında, etik duyarlılığın İKY'nin merkezine yerleştirilmesinin giderek daha kritik hâle geldiğini savunmuştur. Ekuma ve Akobo (2015), çağdaş İKY uygulamalarındaki etik ikilemlerin belirsizliğine dikkat çekerek, modern dönemde insan kaynakları profesyonellerinin artan rol çeşitliliğini açıklamak amacıyla etik sorunları güvensizlik ve risk, gözetim ve kontrol, kuralsızlaşma ile söylem ve aldatma olmak üzere dört ana kategori altında sınıflandırmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde etik tartışmalar, başlangıçta daha çok normatif ilkeler, mesleki sorumluluklar ve yönetsel kararların ahlaki boyutları etrafında şekillenmişken, dijitalleşme ve yapay zekâ temelli sistemlerin yaygınlaşmasıyla birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Özellikle işe alım, performans değerlendirme, yetenek yönetimi ve iş gücü planlaması gibi kritik İKY süreçlerinde algoritmik karar alma mekanizmalarının giderek daha belirleyici hâle gelmesi, mevcut etik çerçevelerin yeterliliğini yeniden sorgulamayı gerekli kılmaktadır. Bu dönüşüm, yalnızca geleneksel etik ikilemlerin dijital ortama taşınması anlamına gelmemekte; aynı zamanda önyargının otomatikleştirilmesi, kararların şeffaflığının azalması, insan muhakemesinin geri plana itilmesi ve hesap verebilirliğin belirsizleşmesi gibi niteliksel olarak yeni etik sorunları da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, İKY'de etik tartışmaların yapay zekâ ve algoritmik sistemler bağlamında yeniden ele alınması, insan merkezli, adil ve sorumlu bir insan kaynakları yönetimi anlayışının sürdürülebilirliği açısından kaçınılmaz hâle gelmiştir. Bu bağlamda bir sonraki bölümde, yapay zekânın insan kaynakları yönetiminde kullanımına ilişkin etik riskler, yönetim sorunları ve bu sorunlara yönelik düzenleyici ve kuramsal yaklaşımlar ayrıntılı biçimde incelenecektir.

2. Dijitalleşen İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Riskler ve Yönetişim Sorunları

Dijitalleşme ve büyük veri temelli uygulamalar, insan kaynakları yönetiminin karar alma süreçlerini yalnızca hız ve ölçek bakımından değil, bu kararların dayandığı varsayımlar ve yönetim mantığı açısından da köklü biçimde dönüştürmüştür. Özellikle yapay zekâ destekli işe alım, performans değerlendirme ve yetenek analitiği sistemleri, kararların daha hızlı, tutarlı ve ölçeklenebilir biçimde alınmasını mümkün kılarken, etik açıdan yeni ve çoğu zaman göz ardı edilen

risk alanlarını da beraberinde getirmiştir. Bu riskler sıklıkla teknoloji kullanımının kaçınılmaz bir sonucu olarak sunulsa da, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ kullanımını ele alan güncel raporu, etik sorunların büyük ölçüde teknoloji tercihlerinden ziyade yönetim kararlarıyla şekillendiğini ortaya koymaktadır (Berg & Johnson, 2025).

ILO'nun 2025 tarihli raporu, insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ kullanımının ardındaki temel varsayımları eleştirel biçimde sorgulayarak, veri temelli yaklaşımların nesnellik iddiasının çoğu zaman problemliliğini vurgulamaktadır. Özellikle insan kaynakları alanında uzun süredir nicelleştirmeyle nesnellikle eş tutulmasına dayanan yaklaşımın, yapay zekâ uygulamalarıyla birlikte yeterince sorgulanmadan yeniden üretildiği ifade edilmektedir. Rapora göre birçok yapay zekâ sistemi belirsiz hedefler, yanlış veya eksik veri setleri ve şeffaf olmayan programlama süreçleri üzerine inşa edilmekte; bu durum karar alma süreçlerini çarpıtarak mevcut eşitsizlikleri pekiştirebilmektedir (Berg & Johnson, 2025).

Bu bağlamda veri temelli araçlara aşırı güvenilmesi, özellikle sistemlerin sınırlılıkları yeterince anlaşılmadan ve gerekli etik önlemler alınmadan uygulamaya konulduğunda, insan yönetimine uygun olmayan teknolojilerin sorgulanmaksızın benimsenmesine yol açabilmektedir. ILO raporu, işe alım, ücret belirleme, iş programlama ve performans değerlendirme gibi alanlarda yapay zekâyâ artan bağımlılığın, işverenleri ciddi hukuki ve etik risklerle karşı karşıya bırakabileceğini açık biçimde ortaya koymaktadır (Berg & Johnson, 2025). Algoritmik karar sistemlerinin yarattığı bu riskler, insan merkezli bir yaklaşım benimsenmediği sürece daha da derinleşmekte; yapay zekânın verimliliği artıracığı veya önyargıları azaltacağı yönündeki yaygın varsayımların, kullanılan hedeflerin ve verilerin niteliğine doğrudan bağlı olduğu vurgulanmaktadır. İnsan merkezli bir yönetim anlayışı benimsenmediği takdirde, bu sistemlerin işyerinde adalet, şeffaflık ve güveni zedeleme potansiyeli taşıdığı açıkça ifade edilmektedir (Berg & Johnson, 2025).

Bu politika temelli değerlendirmeler, akademik literatürdeki etik tartışmalarla da büyük ölçüde örtüşmektedir. Albore ve diğerleri (2025) tarafından gerçekleştirilen kapsamlı bir literatür incelemesi, insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ kullanımının etik boyutlarını anlamak amacıyla, uluslararası düzeyde yüksek etkili dergilerde yayımlanan çalışmaları sistematik biçimde analiz etmiştir. Yapay zekâ, bilgisayar bilimi ve insan kaynakları yönetimi alanlarının kesişiminde yer alan bu literatür, etik tartışmaların yoğunlaştığı temel eksenler üzerinden ele alınarak alanın genel eğilimleri ve gerilim noktaları görünür kılınmıştır (Albore vd., 2025).

İncelenen çalışmalar, adalet, açıklanabilirlik ve insan denetimi olmak üzere üç ana tema altında toplanmıştır. Ayrıca çalışmaların etik konuları ele alma dü-

zeyi, yüzeysel değinimden gerçek uygulama veya saha verisine dayalı analizlere uzanan içerik derinliği temelinde sınıflandırılmış; bunun yanı sıra literatürdeki normatif yönelim, yapay zekâya yönelik “fırsat”, “tehdit” veya “ikili” bakış açıları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu yaklaşım, etik tartışmaların yalnızca teknik boyutla sınırlı olmadığını; değerler, risk algıları ve yönetim anlayışları üzerinden şekillendiğini göstermektedir (Albore vd., 2025).

Adalet teması altında yer alan çalışmaların önemli bir bölümü, yapay zekânın işe alım, seçim ve performans değerlendirme gibi rutin İKY süreçlerinde insan yargısına özgü önyargıları azaltma potansiyeline vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte aynı literatür, tarihsel verilere bağımlılık, vekil değişkenler aracılığıyla dolaylı ayrımcılık üretimi ve görünüşte tarafsız kararların belirli gruplar üzerinde orantısız olumsuz etki yaratabilmesi gibi risklere dikkat çekmektedir. Bu bulgular, yapay zekânın İKY’de adaleti otomatik olarak garanti eden bir araç olmadığını; aksine, uygun yönetim mekanizmaları olmaksızın mevcut eşitsizlikleri yeniden üretebileceğini ortaya koymaktadır (Albore vd., 2025).

Açıklanabilirlik teması, özellikle “kara kutu” algoritmaların insan kaynakları kararlarında yarattığı gerekçelendirme ve hesap verebilirlik sorunları etrafında yoğunlaşmaktadır. Literatür, karar mantığının anlaşılabilir olmamasının, hem adaylar hem de çalışanlar açısından adalet algısını zayıflattığını ve örgütleri hukuki ve etik risklerle karşı karşıya bıraktığını göstermektedir. Bu bağlamda açıklanabilirlik, yalnızca teknik bir özellik olarak değil; karar süreçlerinin şeffaf biçimde tasarlanmasını, belgelenmesini ve kurumsal olarak sahiplenilmesini gerektiren temel bir yönetim ilkesi olarak ele alınmaktadır (Albore vd., 2025).

İnsan denetimi ise, yapay zekâ destekli sistemlerin yüksek etkili İKY kararlarında tek başına belirleyici olmaması gerektiği yönündeki ortak bir kaygı etrafında şekillenmektedir. “Döngüde insan” yaklaşımlarının riskleri azaltmada önemli bir güvenlik katmanı sunduğu kabul edilmekle birlikte, otomasyon yanlılığı, yüzeysel kontrol ve örgütsel kapasite eksikliği gibi faktörlerin insan denetiminin etkinliğini sınırlayabildiği de vurgulanmaktadır. Bu nedenle literatür, insan denetiminin etkili olabilmesi için eğitim, rol tanımları, iş akışları ve etik sorumlulukların yeniden düşünülmesi gerektiğine işaret etmektedir (Albore vd., 2025).

Genel olarak bu değerlendirmeler, dijitalleşen insan kaynakları yönetiminde etik risklerin yalnızca teknik sorunlar olmadığını; bu risklerin yönetim tercihleri, kurumsal sorumluluk anlayışı ve insan merkezli ilkelerin nasıl hayata geçirildiğiyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Algoritmik karar sistemleri, örgütlerde yalnızca verimlilik araçları olarak değil, güç ilişkilerini, kontrol mekanizmalarını ve çalışan deneyimini yeniden yapılandıran dinamikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, dijital teknolojilerin işyerinde nasıl yönetildiği kadar, çalışanların bu teknolojileri nasıl algıladığı ve bu koşullara nasıl tepki verdiği sorularını da merkezi hâle getirmektedir.

3. Algoritmik Yönetim ve Çalışan Davranışları

Algoritmik yönetim, örgütlerde işin planlanması, dağıtılması, izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin algoritmalar ve veri temelli sistemler aracılığıyla yürütülmesini ifade etmektedir. Bu yönetim biçimi, yönetsel kararların insan sezgisi ve yönetsel takdirden ziyade sayısallaştırılmış göstergeler, tahmin modelleri ve otomatik karar kuralları üzerinden alınmasını merkezine almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında algoritmik yönetim; işe alım, performans değerlendirme, iş gücü planlaması, ücretlendirme ve çalışan davranışlarının izlenmesi gibi temel süreçlerde giderek daha görünür hâle gelmektedir (Fenwick, Molnar & Frangos, 2024).

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin (HRIS) ilk dönemlerinde daha çok idari verimlilik ve kayıt tutma işlevleri ön plandayken, günümüzde people analytics ve yapay zekâ destekli karar sistemleri İKY'nin stratejik karar alma kapasitesini doğrudan şekillendirmektedir. Bu dönüşüm, İKY'yi destekleyici bir fonksiyon olmaktan çıkararak örgütsel kontrol, yönlendirme ve norm üretim mekanizmalarının merkezine yerleştirmektedir. Fenwick ve arkadaşları (2024), bu süreci yalnızca teknolojik bir ilerleme olarak değil, İKY'nin yönetsel rolünü yeniden tanımlayan bir kırılma noktası olarak değerlendirmekte ve algoritmik sistemlerin örgüt içi güç ilişkilerini dönüştürdüğünü vurgulamaktadır.

Algoritmik yönetimin İKY'deki en görünür uygulama alanlarından biri otomatik işe alım ve eleme sistemleridir. Özgeçmiş tarama, aday sıralama ve kısa liste oluşturma süreçlerinin algoritmalar aracılığıyla yürütülmesi, karar alma hızını artırma ve insan yargısına özgü tutarsızlıkları azaltma iddiasıyla meşrulaştırılmaktadır. Bununla birlikte, ampirik çalışmalar bu sistemlerin çoğunlukla geçmişe dayalı verilerle eğitildiğini ve bu nedenle tarihsel eşitsizlikleri yeniden üretme riskini taşıdığını göstermektedir. Özellikle vekil değişkenler üzerinden dolaylı ayrımcılık üretebilen algoritmik modellerin, görünüşte tarafsız sonuçlar altında belirli gruplar üzerinde orantısız olumsuz etki yaratabildiği ortaya konulmuştur (Andrieux vd., 2024; Chen, 2023).

Algoritmik yönetim, performans izleme ve değerlendirme pratiklerini de köklü biçimde dönüştürmektedir. Çalışanların üretkenliği, çalışma ritmi, iletişim sıklığı ve hatta duygusal durumları çeşitli dijital izler aracılığıyla ölçülmekte; bu göstergeler yönetsel kararların temel girdileri hâline gelmektedir. Bu durum performans değerlendirmelerin daha “nesnel” olduğu yönünde bir algı yaratırken, aynı zamanda çalışanların sürekli gözetim altında olduğu hissinin güçlendirmektedir. Literatür, bu tür izleme uygulamalarının şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarıyla desteklenmediği durumlarda örgütsel güveni zayıflattığını ve algılanan adalet duygusunu aşındırdığını göstermektedir (Yanamala, 2023; Ball, 2021).

Algoritmik yönetimin yaygınlaşması, örgütlerde güç ilişkilerinin ve sorumluluk dağılımının yeniden yapılandırılması anlamına da gelmektedir. Yöneticiler giderek karar verici aktörler olmaktan ziyade algoritmik çıktıları uygulayan araçlara dönüşürken, çalışanlar karar süreçlerine erişimi sınırlı, itiraz mekanizmaları zayıf sistemlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Araştırmalar, algoritmik kararların örgütsel güven üzerindeki etkisinin, çalışanların bu kararları ne ölçüde adil, anlaşılır ve gerçekleştirilebilir bulduğuna doğrudan bağlı olduğunu göstermektedir (Figuroa-Armijos, Clark & da Motta Veiga, 2023).

Bu bağlamda algoritmik yönetimin en kritik etik sonuçlarından biri, insan özerkliğinin zayıflamasıdır. Karar süreçlerinin otomatikleşmesi, bireylerin kendi performansları ve kariyerleri üzerindeki kontrol algısını azaltabilmekte; bu durum stres, tükenmişlik ve iş tatminsizliği gibi olumsuz örgütsel davranış sonuçlarını tetikleyebilmektedir. Özellikle “kara kutu” niteliği taşıyan algoritmik sistemler, kararların gerçekleştirilmesini zorlaştırarak çalışanları pasif karar nesnelere dönüştürme riski taşımaktadır (Andrieux vd., 2024; Meijerink, 2021).

Sonuç olarak algoritmik yönetim, insan kaynakları yönetimini yalnızca teknik açıdan değil, örgütsel davranış, etik ve yönetim boyutlarıyla birlikte dönüştürmektedir. Verimlilik, tutarlılık ve ölçeklenebilirlik gibi potansiyel kazanımlar; adalet, şeffaflık, insan özerkliği ve örgütsel güven alanlarında ortaya çıkan gerilimlerle birlikte değerlendirilmelidir. Bu nedenle algoritmik yönetim, kaçınılmaz bir teknolojik gelişme olarak değil; insan merkezli tasarım ilkeleri, güçlü yönetim yapıları ve etik sorumluluk anlayışı çerçevesinde ele alınması gereken stratejik bir tercih olarak görülmelidir (Fenwick vd., 2024). Algoritmik yönetimin insan kaynakları yönetiminde yarattığı dönüşüm, yalnızca örgüt içi güç ilişkileri ve çalışan deneyimiyle sınırlı değildir. Bu dönüşüm aynı zamanda, algoritmik kararların hangi sınırlar içinde, hangi ilkeler doğrultusunda ve kim tarafından denetlendiği sorularını da gündeme taşımaktadır. Algoritmik yönetimin adalet, şeffaflık ve insan özerkliği üzerindeki etkileri, etik tartışmaları örgütsel düzeyin ötesine taşıyarak, hukuki ve kurumsal düzenleme ihtiyacını görünür kılmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ kullanımına ilişkin uluslararası düzenleyici çerçeveler, algoritmik yönetimin yarattığı risklere verilen normatif ve kurumsal yanıtlar olarak önem kazanmaktadır.

4. Uluslararası Düzenleyici Çerçeveler ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Avrupa Birliği Yapay Zekâ Yasası

Algoritmik yönetimin insan kaynakları yönetiminde yarattığı dönüşüm, yalnızca örgüt içi güç ilişkileri ve çalışan deneyimiyle sınırlı değildir. Bu dönüşüm aynı zamanda, algoritmik kararların hangi sınırlar içinde, hangi etik ilkeler doğrultusunda ve kim tarafından denetlendiği sorularını da gündeme taşımaktadır. Algoritmik yönetimin adalet, şeffaflık ve insan özerkliği üze-

rindeki etkileri, etik tartışmaları örgütsel düzeyin ötesine taşıyarak hukuki ve kurumsal düzenleme ihtiyacını görünür kılmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ kullanımına ilişkin uluslararası düzenleyici çerçeveler, algoritmik yönetimin yarattığı risklere verilen normatif ve kurumsal yanıtlar olarak önem kazanmaktadır.

Yapay zekâ temelli sistemlerin işe alım, aday değerlendirme, performans ölçümü, çalışan izleme ve disiplin ya da işten çıkarma gibi yüksek etkili insan kaynakları kararlarında giderek yaygınlaşması, bu kararların yalnızca verimlilik ve hız ekseninde değil; temel haklar, ayrımcılık, mahremiyet ve hesap verebilirlik boyutlarıyla da ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu gereklilik, Avrupa Birliği'nin yapay zekâyâ yönelik düzenleyici yaklaşımında açık biçimde karşılığını bulmaktadır. Avrupa Komisyonu tarafından Nisan 2021'de önerilen ve nihai hâliyle 1 Ağustos 2024 tarihinde yürürlüğe giren Avrupa Birliği Yapay Zekâ Yasası (AB YZ Yasası), özellikle insan kaynakları yönetimi açısından kritik öneme sahip yüksek riskli yapay zekâ sistemlerine odaklanmaktadır. Düzenleme, yapay zekâ kullanımını sınırlayıcı bir yasaklar bütünü olarak değil; adalet, şeffaflık, açıklanabilirlik ve insan denetimini merkeze alan etik ve sorumlu bir benimseme çerçevesi olarak kurgulamaktadır (Albore vd., 2025).

AB YZ Yasası, Avrupa Birliği genelinde sorumlu yapay zekâ geliştirme ve kullanımını teşvik etmeyi; ayrımcılığın güçlenmesi, mahremiyetin zedelenmesi ve bireylerin haklarını etkileyen opak karar süreçleri gibi olumsuz toplumsal etkileri sınırlandırmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle düzenleme, yalnızca bireylerin korunmasını değil, aynı zamanda Avrupa'nın insan merkezli ve etik yapay zekâ yönetiminde küresel ölçekte bir referans noktası hâline gelmesini hedeflemektedir. Yasa, insan onuru, kapsayıcılık ve ayrımcılık yapmama ilkelerini vurgulayan Avrupa Birliği Yapay Zekâ Beyaz Kitabı'na dayanmaktadır ve yapay zekâ yeniliklerinin temel haklarla uyumlu biçimde geliştirilmesini esas almaktadır (Albore vd., 2025).

Avrupa Komisyonu'nun AB YZ Yasası'na eşlik eden etki değerlendirme dokümanları, özellikle istihdam bağlamında kullanılan yapay zekâ sistemlerinin ayrımcı sonuçlar üretme, karar süreçlerini opaklaştırma ve otomatik dışlama mekanizmalarını güçlendirme riskleri taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle Komisyon, yapay zekâ uygulamalarını sektörel bir mantıkla değil, risk-temelli bir düzenleme yaklaşımıyla ele almış ve istihdam ile çalışan yönetimini öncelikli müdahale alanları arasında konumlandırmıştır.

AB YZ Yasası, yapay zekâ sistemlerini kabul edilemez risk, yüksek risk, sınırlı risk ve asgari risk olmak üzere dört temel kategori altında sınıflandırmaktadır. Bu mimari, teknolojinin kendisinden ziyade kullanım bağlamına ve bireyler üzerindeki potansiyel etkilerine odaklanmaktadır. İstihdam, çalışan yönetimi ve serbest çalışmaya erişim alanlarında kullanılan yapay zekâ sis-

temleri, yasanın eklerinde açık biçimde yüksek riskli sistemler arasında sayılmaktadır. Bu sınıflandırma, insan kaynakları yönetiminde kullanılan algoritmik araçların artık yalnızca yönetsel tercihler değil, doğrudan hukuki sorumluluk doğuran sistemler olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

Yüksek riskli sistemler için öngörülen yükümlülükler, insan kaynakları yönetimi açısından kapsamlı bir uyum çekirdeği oluşturmaktadır. Bu çekirdek; risk yönetim sistemlerinin kurulmasını, eğitim ve doğrulama verilerinin temsiliyet ve yanlılık açısından yönetilmesini, teknik dokümantasyon ve kayıt tutma yükümlülüklerini, kullanım bağlamına ilişkin şeffaf bilgilendirmeyi ve insan gözetiminin karar süreçlerine entegre edilmesini içermektedir. Doğruluk, sağlamlık ve siber güvenlik gereklilikleri de bu çerçevenin ayrılmaz parçalarıdır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından bu yükümlülüklerin önemi, İKY kararlarının bireylerin yalnızca istihdam ediliş edilmemesini değil; kariyer gelişimlerini, gelir düzeylerini ve çalışma koşullarını da doğrudan şekillendirmesinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda AB YZ Yasası, teknolojiye ilişkin bir mevzuat olmanın ötesinde, İKY uygulamalarının hak temelli ve etik bir yönetim çerçevesi içinde yürütülmesini hedefleyen kurumsal bir düzenleme olarak değerlendirilebilir.

AB YZ Yasası kapsamında işe alım ve aday değerlendirme süreçlerinde kullanılan yapay zekâ sistemleri, tipik olarak yüksek riskli uygulamalar arasında yer almaktadır. Hedefli iş ilanı yerleştirme, otomatik başvuru filtreleme, kısa liste oluşturma ve adayların çeşitli özelliklerine dayalı olarak puanlanması gibi uygulamalar, geçmiş verilerdeki yapısal eşitsizlikleri yeniden üretme potansiyeli nedeniyle adalet ve ayrımcılık açısından özel bir risk alanı oluşturmaktadır. Benzer biçimde performansın algoritmik olarak puanlanması, işin yönlendirilmesi ve çalışan davranışlarının izlenmesi gibi uygulamalar, örgütlerde algoritmik kontrol mekanizmalarını güçlendirerek karar gerekçelerini görünmez hâle getirebilmektedir.

Algoritmik yönetim literatürü, bu tür sistemlerin yönetsel otoriteyi görünmezleştirerek çalışanların karar süreçlerine katılımını ve itiraz kapasitesini sınırlandırabildiğini göstermektedir. Bu nedenle AB YZ Yasası, performans değerlendirme ve izleme sistemlerinde açıklanabilirlik, insan gözetimi ve yeniden değerlendirme mekanizmalarını zorunlu kılarak algoritmik kontrolün olumsuz etkilerini dengelemeyi amaçlamaktadır.

AB YZ Yasası, Avrupa Birliği'nin daha geniş temel haklar ve veri yönetişimi mimarisi içinde, özellikle Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR) ile birlikte işleyen tamamlayıcı bir düzenleme olarak konumlanmaktadır. GDPR kişisel verilerin işlenmesine ilişkin ilkeleri belirlerken, AB YZ Yasası bu verilerle çalışan yapay zekâ sistemlerinin risk temelli güvence altına alınması-

nı hedeflemektedir. Bu iki düzenleme birlikte, insan kaynakları yönetiminde hem veri koruma hem de algoritmik karar alma süreçlerine yönelik bütüncül bir hak temelli çerçeve sunmaktadır.

Bu hukuki çerçeve, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimine ilişkin normatif değerlendirmeleriyle tamamlanmaktadır. ILO'nun *AI in Human Resource Management: The Limits of Empiricism* başlıklı raporu, yapay zekâ uygulamalarının insana yakışır iş ilkeleriyle uyumlu biçimde benimsenebilmesi için insan merkezli bir yaklaşımın zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Rapora göre belirsiz hedeflere, yanlı veri setlerine ve şeffaf olmayan algoritmalara dayanan sistemler, karar alma süreçlerini bozarak mevcut eşitsizlikleri yeniden üretebilmekte ve örgütlerde güven kaybına yol açabilmektedir (Berg & Johnson, 2025). Raporda ayrıca sosyal diyalog ve çalışan katılımının, yapay zekâ sistemlerinin sorumlu biçimde benimsenmesinde kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir. Bu vurgu, AB YZ Yasası'nın risk temelli yaklaşımının ILO'nun insana yakışır iş perspektifiyle bütünleştiğini göstermektedir.

Sonuç olarak AB YZ Yasası ile birlikte insan kaynakları yönetimi, yapay zekâ araçlarının yalnızca kullanıcısı olmaktan çıkarak; risk sahibi, uyum yöneticisi ve etik yönetim aktörü rolünü üstlenmektedir. Bu dönüşüm, İKY'nin satın alma süreçlerinden iş akışı tasarımına, veri yönetiminden denetim hazırlığına kadar uzanan kurumsal kapasitesinin yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Etik ilkeler, algoritmik yönetim pratikleri ve bağlayıcı düzenlemeler arasında kurulan bu çok katmanlı yapı, insan kaynakları yönetimini soyut normlardan ziyade somut yönetim tercihleri ile yüz yüze bırakmaktadır. Bu zemin üzerinde geliştirilecek öneriler, yapay zekânın İKY'de etik, adil ve insan merkezli biçimde kullanılabilmesi için yalnızca teknik çözümleri değil, örgütsel ve yönetsel düzenlemeleri de birlikte ele almayı gerektirmektedir.

5. Tartışma ve Öneriler: İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Yapay Zekâ Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ ve algoritmik sistemlerin artan kullanımı, etik, hukuki ve örgütsel düzeylerde yeni sorumluluk alanlarını beraberinde getirmektedir. Mevcut literatür, yapay zekânın İKY süreçlerine entegrasyonunun yalnızca teknik veya verimlilik odaklı bir tercih olmadığını; yönetim, değerler ve insan onuru ekseninde ele alınması gereken çok boyutlu bir dönüşüm sürecine işaret ettiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ destekli İKY uygulamaları, örgütlerin yalnızca neyi daha hızlı veya daha ucuz yapabildiğiyle değil, nasıl daha adil, şeffaf ve hesap verebilir kararlar üretebildiğiyle değerlendirilmelidir (ILO, 2024; Fenwick et al., 2024).

Kurumsal düzeyde ilk ve temel sorumluluk, yapay zekâ destekli İKY uygulamalarının etik ilkelere dayalı açık bir yönetim çerçevesi içinde yapılandırılmasıdır. Uluslararası Çalışma Örgütü, insan kaynaklarında kullanılan

yapay zekâ sistemlerinin belirsiz hedefler, yanlış veri setleri ve opak algoritmik tasarımlar nedeniyle ciddi eşitsizlik ve adaletsizlik riskleri doğurabileceğini vurgulamaktadır. Bu nedenle kurumların, yapay zekâ sistemlerini devreye almadan önce kapsamlı etik etki değerlendirmeleri yapmaları ve söz konusu sistemlerin çalışanlar üzerindeki kısa ve uzun vadeli sonuçlarını sistematik biçimde analiz etmeleri gerekmektedir (ILO, 2024).

Bu çerçevede kurumsal etik politikaların geliştirilmesi ve yapay zekâ yönetişiminin yalnızca teknik ekiplerin sorumluluğu olmaktan çıkarılarak İKY, hukuk ve üst yönetim düzeyinde sahiplenilmesi kritik önemdedir. Fenwick ve arkadaşları (2024), insan merkezli yapay zekâ benimsemesinin, teknolojinin örgütsel değerlerle uyumlu hale getirilmesini zorunlu kıldığını belirtmektedir. Etik politikaların yokluğu ya da yüzeysel biçimde ele alınması, sorumluluğun algoritmik sistemlere devredildiği yönündeki yanlışlamayı güçlendirmekte ve kurumsal hesap verebilirliği zayıflatmaktadır (Fenwick et al., 2024).

Literatürde güçlü biçimde vurgulanan bir diğer unsur, yüksek etkili İKY kararlarında yapay zekâ sistemlerinin tek başına belirleyici olmaması gerektiğidir. Özellikle işe alım, performans değerlendirme, terfi ve işten çıkarma gibi çalışan yaşamını doğrudan etkileyen süreçlerde, insan denetiminin etik yönetişimin merkezinde yer alması gerekmektedir. Andrieux ve arkadaşları (2024), üretken yapay zekâ destekli İKY uygulamalarında insan denetiminin yalnızca biçimsel bir kontrol mekanizması olarak değil, etik sorumluluğun taşıyıcısı olarak kurgulanması gerektiğini savunmaktadır. İnsan denetimi, algoritmik kararların sorgulanmasını, bağlamsal unsurların hesaba katılmasını ve gerektiğinde düzeltici müdahalelerin yapılmasını mümkün kılmaktadır (Andrieux et al., 2024).

Bununla birlikte mevcut literatür, insan denetiminin yapay zekâ destekli karar süreçlerinde tek başına yeterli bir etik güvence oluşturmadığını açık biçimde ortaya koymaktadır. Özellikle “otomasyon yanlılığı” olarak tanımlanan olgu, karar vericilerin algoritmik çıktıları daha nesnel ve hatasız olarak algılamasına yol açarak, bu çıktıları eleştirel biçimde sorgulama eğilimini zayıflatabilmektedir. Bu durum, insan denetiminin yalnızca biçimsel bir onay mekanizmasına dönüşmesine ve etik risklerin fark edilmeden yeniden üretilmesine neden olabilmektedir (Parasuraman & Riley, 1997; Dietvorst, Simmons, & Massey, 2015).

Bu bağlamda, yapay zekâ sistemlerine yönelik denetim mekanizmalarının etkili olabilmesi için denetim rollerinin açık biçimde tanımlanması, yetki ve sorumlulukların kurumsal düzeyde netleştirilmesi ve denetimi gerçekleştiren aktörlerin algoritmik sistemler konusunda yeterli bilgi ve yetkinlikle donatılması kritik önem taşımaktadır. Aksi hâlde “insan denetimi”, etik sorumluluğu gerçekten üstlenen bir süreç olmaktan ziyade, hesap verebilirliği sembolik olarak güvence altına alan bir unsur hâline gelmektedir (Mittelstadt et al., 2016; Floridi et al., 2018).

Bu dönüşüm sürecinde insan kaynakları yönetimi profesyonellerinin rolü belirgin biçimde yeniden tanımlanmaktadır. İKY uzmanlarının, yapay zekâ destekli sistemlerin pasif kullanıcıları olarak konumlanmaları yerine, algoritmik karar süreçlerinde etik aracı ve dengeleyici aktörler olarak görev üstlenmeleri gerekmektedir. Literatür, algoritmik sistemlerin nasıl çalıştığına, hangi varsayımlar üzerine kurulduğuna ve hangi sınırlılıkları barındırdığına dair yeterli bilgiye sahip olunmadan bu sistemlere duyulan güvenin, etik riskleri daha da derinleştirdiğini vurgulamaktadır (Kellogg, Valentine, & Christin, 2020; Ananny & Crawford, 2018). Bu kapsamda sorumlu bir İKY yaklaşımının hayata geçirilebilmesi için insan kaynakları profesyonellerinin algoritmik okuryazarlık düzeylerinin artırılması stratejik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda etik farkındalık ve algoritmik okuryazarlık eğitimleri, yalnızca düzenleyici uyumu sağlama amacıyla değil; eleştirel düşünme, etik muhakeme ve sorumlu karar alma becerilerini güçlendirecek biçimde tasarlanmalıdır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin kurumsal düzeyde sürdürülebilir hale gelmesi, ancak bu tür bir kültürel dönüşümle mümkün olabilmektedir (Yanamala, 2023).

Yapay zekâ destekli İKY uygulamalarının yaygınlaşması, düzenleyici çerçevelerin de yeniden düşünülmesini zorunlu kılmaktadır. Mevcut düzenlemelerin büyük ölçüde veri korumaya odaklandığı; algoritmik karar alma süreçlerine ilişkin bağlayıcı etik standartların ise sınırlı kaldığı görülmektedir. ILO (2024), istihdam alanında şeffaflık, insan denetimi ve itiraz edilebilirlik ilkelerinin düzenleyici düzeyde güvence altına alınması gerektiğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu tür düzenlemeler, yalnızca çalışan haklarını korumakla kalmayacak; aynı zamanda kurumların uzun vadeli meşruiyetini ve toplumsal güvenini de güçlendirecektir (ILO, 2024).

KAYNAKLAR

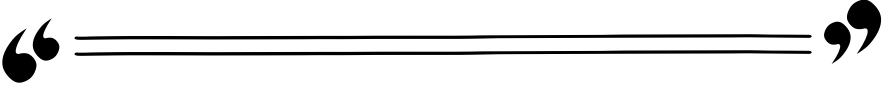
- Ajunwa, I. (2020). The paradox of automation as anti-bias intervention. *Cardozo Law Review*, 41(4), 1671–1740. <https://cardozolawreview.com/the-paradox-of-automation-as-anti-bias-intervention/>
- Alboré, N., Castelnovo, A., Della Valle, M., Ermellino, A., Puggini, L., & Tessaro, S. (2025). A Survey on Human Resource Management Under the AI Act: Ethical, Practical, and Regulatory Perspectives. *AIMMES 2025 Workshop on AI bias: Measurements, Mitigation, Explanation Strategies | co-located with EU Fairness Cluster Conference 2025, Barcelona, Spain*
- Ananny, M., & Crawford, K. (2018). Seeing without knowing: Limitations of the transparency ideal and its application to algorithmic accountability. *New Media & Society*, 20(3), 973–989. <https://doi.org/10.1177/1461444816676645>
- Andrieux, P., Johnson, R. D., Sarabadani, J., & Van Slyke, C. (2024). Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101032.
- Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). Big data's disparate impact. *California Law Review*, 104(3), 671–732. <https://doi.org/10.15779/Z38BG31>
- Berg, J., & Johnston, H. (2025). AI in human resource management: The limits of empiricism. ILO. <https://www.ilo.org/publications/ai-human-resource-management-limits-empiricism>
- Dietvorst, B. J., Simmons, J. P., & Massey, C. (2015). Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144(1), 114–126. <https://doi.org/10.1037/xge0000033>
- Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: A paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption. *Discover Artificial Intelligence*, 4(1), 34.
- Figuroa-Armijos, M., Clark, B. B., & da Motta Veiga, S. P. (2023). Ethical perceptions of AI in hiring and organizational trust: The role of performance expectancy and social influence. *Journal of Business Ethics*, 186(1), 179–197.
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Gartner. (2023). AI in HR: Evolve to an AI-Infused HR Operating Model. <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/artificial-intelligence-in-hr> [Accessed 21 Jan. 2024].
- Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1354-y>
- Jago, A. S., Raveendhran, R., Fast, N., & Gratch, J. (2024). Algorithmic management diminishes status: An unintended consequence of using machines to perform social roles. *Journal of Experimental Social Psychology*, 110, 104553.

- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities* (Anniv. ed.). Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230501587>
- Marr, B. (2023). The Evolution Of Data-Driven And AI-Enabled HR. [online] Forbes.
- Prikshat, V., Patel, P., Varma, A., & Ishizaka, A. (2022). A multi-stakeholder ethical framework for AI-augmented HRM. *International Journal of Manpower*, 43(1), 226-250.
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 1–21. <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
- Parasuraman, R., & Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse. *Human Factors*, 39(2), 230–253. <https://doi.org/10.1518/001872097778543886>
- Samaan, D. (2025, Nov 14). Governing AI in the World of Work: A review of global ethics guidelines. International Labour Organization website. <https://www.ilo.org/resource/article/governing-ai-world-work-review-global-ethics-guidelines>
- Winstanley, D., & Woodall, J. (2000). The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 5–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2000.tb00017.x>
- Yanamala, K. K. R. (2023). Transparency, privacy, and accountability in AI-enhanced HR processes. *Journal of Advanced Computing Systems*, 3(3), 10-18.



Bölüm
12

MANTAR YÖNETİMİ



Naci Atalay DAVUTOĞLU ¹

¹ Öğr. Gör. Dr. Naci Atalay DAVUTOĞLU Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y. O,
Yönetim ve Organizasyon Bölümü, atalay.davutoglu@kayseri.edu.tr Orcid: 0000-0003-4881-8242

1.GİRİŞ

Günümüzde popülaritesi artan mantar yönetimi, yöneticilerin çalışanları bir mantarın karanlıkta büyütülüp gübre ile beslenmesi şeklinde yönettiği bir yaklaşımı ifade etmektedir (Herman,1997). Bu yönetim modelinde yöneticiler, istemedikleri görevleri yapmak için alt kademedeki çalışanları tercih ederek işe almayı amaç edinmişlerdir (Tekin ve Birincioğlu, 2017). Yani yöneticilerin bilgi ve gücü kendi kontrolünde tutmayı tercih ettiği ve çalışanların eleştiri ve sorgulamalarından kaçındıklarını vurgulamaktadır. Bu vurgu neticesinde, yönetenler çalışanlara belli bir işi vermekte ancak neyi neden yapmaları gerektiğini açıklamamaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımın çalışanlara uygulanması, olumlu ya da olumsuz sonuçlara neden olması mümkündür (Amend vd., 2010; Mar, 2011). Mantar yönetiminde yönetenler çoğunlukla çalışanların fikirlerini alma ihtiyacı duymadan karar vermeyi tercih etmektedirler. Personelin ekseriyeti yaptıkları işin kurum için önemini ve kurumun genel başarısını tam anlamıyla bilmemektedir (Erbir, 2024 a). Dolayısıyla personelin işten ayrılma olasılığını artırmakta kuruma dair bir güven eksikliği oluşturmaktadır (Külekci vd., 2020; Doğu ve Yılmaz, 2017). Ayrıca personelin bilgi eksikliğinden faydalanan yönetenler, bu durumun kendilerine bir üstünlük kazandırdığına inanmakta ve aşırı bir özgüven oluşturmaktadır (Erbir, 2024 b). Ve bu, yönetenlerde toksik zehirlenmeye yol açmaktadır (Birincioğlu ve Tekin, 2018).

Günümüzde mantar yönetimin önemi çalışanların yaptığı işe ilişkin bilinmeyeni bulma konusunda meraklı olması, kendini ifade edebilmesi için tecrübesi ve deneyimine inanarak doğaçlama çözüm yollarının bulmasını vurgulamaktadır (Baxter, 2005). Bu tür yönetimde yapılacak faaliyetler için çalışanların sonuca ulaşmak için öz yönetim anlayışı ile doğruları bulması amaçlanmaktadır (Mar, 2017). Bu tür yönetim aslında açık, demokratik, katılımcı, şeffaf yönetim uygulamalarının tersi olduğu anlayışını içermesinden dolayı negatif anlam taşısa da kaosu önlemek, krizi atlatmak, bilinmeyeni bilinene çevirmek için kullanışlı araç misyonunu yüklenmiş kavram olarak yazında yer bulmuştur (Lanlante ve Nell, 2006). Kısaca mantar yönetim modeli son yıllarda bu konuda çalışanların ilgisini çekmiş; üretim, hizmet, ticari sektörlerde uygulama fırsatına ulaşmıştır. Hem yerli hem de yabancı yazında kavrama ilişkin nicel ve nitel veriler sınırlı olduğundan çalışmanın amacı bu kavramı nitel yönden ele alarak kavrama ilişkin algıyı ve farkındalığı artırmak ilerde bu kavrama ilişkin ölçek geliştirilmesine katkı sunarak literatüre kazandırmaktır.

2.Mantar Yönetim

Mantar yetiştirme mantığından hareketle literatüre kazandırılan kavram aslında çalışanlara iş için gerekli olan kaynakların verilip onlara işlerin başarılması için yol, yöntem, metot verilmediği yönetim tarzını ifade etmektedir (Kılıç, 2015). Bu tür yönetim, mantarın yetiştirilme metaforu denilen işlemler sonucu doğal büyüme yolu ile hayata tutunmasından esinlenerek geliştirilen

kavram aynı zamanda işletmelerde çalışanlara yapılacak işlere ilişkin hiçbir bilgi, verilmeden tecrübe, deneyim, öz bilgi gibi geçmişinden getirdiği verilerle hem yaptığı işte hem de yönetim faaliyetinde etkinlik ve verimlilik sağlayan kavram olarak günümüzde önemli bir yere sahip olmuştur (Mar, 2011, Geckoboard, 2015).

Günümüzde bu tür yönetimin önemi çalışanların yaptığı işe ilişkin bilinmeyen bulma konusunda meraklı olması, kendini ifade edebilmesi için tecrübesi ve deneyimine inanarak doğaçlama çözüm bulmasını vurgulamaktadır (Çakmak vd., 2019, Akduru, ve Arslantaş. 2021). Bu tür yönetimde yapılacak faaliyetler için çalışanların sonuca ulaşmak için öz yönetim anlayışı ile doğruları bulması amaçlanmaktadır (Kılıç ve Olgun, 2017, Akduru ve Arslantaş. 2021).

Genel haliyle baktığımızda bu tür yönetim çalışanların bireysel deneyim ve tecrübe yoluyla edindikleri bilgiyi yine öz yönetim denilen anlayışıyla faaliyetlere aktarılması olarak ele almaktadır (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021). Bu tür yönetimde yöneticilerin sergiledikleri karanlık liderlik uygulamaları personelin beceri, yetenek, stil gibi personel niteliklerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır (Kılıç ve Olgun, 2017).

Ayrıca bu tür yönetimde etkinlik ve verimlilik sağlanmak isteniyorsa çift yönlü bilgi akışının artırılması, iletişim imkânlarının şeffaflaştırılması ve yönetsel süreçlerde paylaşımcı ve eşitlik esasına dayanan uygulamaların kullanılması gerekliliği önemli hale gelmişse (Çakmak vd.,2019). Bu tür yönetim aslında açık, demokratik, katılımcı, şeffaf yönetim uygulamalarının tersi olduğu anlayışını içermesinden dolayı negatif anlam taşısa da kaosu önlemek, krizi atlatmak bilinmeyeni bilinene çevirmek için kullanışlı araç misyonunu yüklenmiş kavram olarak yazında yer bulmuştur (Özdemir, 2019, Akduru ve Arslantaş, 2021). Bu tür yönetimde belirsizlik yüksek kontrol ise minimum düzeyde olduğu için bilgi ve kaynakların nerden gelip nereye gittiği bilinmemektedir (Baxter, 2005).

Dolayısıyla çalışanlar yaptıkları işle ilgili bilgilere sahip değiller aksine bilgileri kendi deneyim tecrübeleri sonucu elde edebilmektedirler (Kılıç ve Olgun, 2017, Akduru ve Arslantaş. 2021). Mantar yönetimi genellikle bilgilerin gizlilik düzeyi, prosedür gereği, çatışmaları önleme, işletmenin prestijini ve düzenini korum, söylentileri ve yanlış yorumları önleme, panik ve kaosu önleme gibi nedenlerden dolayı uygulanması tercih edilen kavram konumundadır (Altınışik vd.,2005, Pinder ve Harlos 2001, Koçak ve Çınar, 2020).

Bu kavram aynı zamanda herhangi bir şeyi açıklamadan talimatlar ile yönlendirmeyi ifade etmektedir (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021). Dolayısıyla klasik yönetimde bilgi eksikliği herhangi bir problem yaratmazken, yüzyılımızın yükselen değeri olan bilgi çağında, bu tür yönetimde ciddi sorunlar yaratmaktadır (Tekin ve Birincioğlu, 2017). Kısacası bu kavramı hiçbir veriden beslenmeyen kapalı sistem olarak da görmek mümkündür.

Genellikle bu tür yöneticiler bireysel menfaatleri için uygun kişilerle çalışmayı amaç edinmişlerdir. Çünkü bu yönetim modelinde belirsizlik maksimum, geri bildirim ise minimumdur. Dolayısıyla hem bilginin hem de kaynakların nereden gelip nereye gittiği tamamıyla bilinmemekte (Baxter, 2005) ve işletmenin çalışanına mantar gibi davranmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla mantar yerine konulan personele yeterli bilgi verilmeden karanlıkta tutulmakta ve edilen kazanç sağlandığında tüketilmektedir.

2.1. Mantar Yönetiminin Nitelikleri

Smart'a (2012) göre bu tür yönetimin niteliklerini;

- asimetrik bilgi paylaşımı,
- çalışanların çalıştıkları yere ve yöneticiye karşı güvensizlikleri,
- çalışılan yerde kontrolsüz informel ilişkilerdeki artış düzeyi,
- çalışanların yenilikçi yeteneklerinin köreltilmesi,
- işletmelerin prestij kayıplarının hızla artması,
- yapılan işe karşı soğuma, tatminsizlik artışı,
- çalışanların aidiyet, iş ve işlemeye bağlılık ve örgütsel vatandaşlık duygusunda azalma artışı,
- yönetici-çalışan arası ilişkilerin düzeyli kalması,
- işten ayrılmasındaki artış hızı,
- çalışanların belirli süreli görevlerinden sorumlu olması,
- motivasyon anlayışındaki değişim tatminsizlik yaratması,
- değersizlik duygusu ve tükenmişlik hissindeki artışın artması,
- çalışanların stratejik planlar konusunda bilgilendirilmemesi,
- çalışanların her zaman ekonomik olması ve yedek planlar hazırlamaya yönlendirilmesi,
- yönetenlerin çift yönlü iletişim eksikliği,
- Formel-İnformel açıdan denetlenme duygusuna yer verilmemesi gibi kavramlar oluşturmaktadır.

2.2. Mantar Yönetiminin Nedenleri

Bu tür yönetimin uygulama nedenleri aşağıda verilmiştir (Kılıç, 2015). Bunlar Kısaca:

- böyle bir yönetim modeli uygulamasının temeli, yönetenlerin odak amaçlarını yerine getirmemeleri,
- bazı bilgilerin stratejik öneme sahip olması ve çalışanlarla paylaşılması

- yöneticilerin bilgi ve ergi elinde bulundurması,
- yönetenlerin kendilerine yapılan eleştiriden kaçınması,
- bilgilerin gizlilik düzeyi,
- prosedürler,
- çalışanlar arasında çatışmaları önlemek,
- örgütün prestijini ve düzenini korumak,
- dedikodulara ve yanlış yorumları önlemek
- bilinmezlik sonucu oluşan panik ve kaosun hızını kesmek,
- edinilmek istenen bilgilerin gizlilik düzeyi,
- merak uyandırmak,
- işletmenin elinde olan teknik ve idari bilgilerin personelle paylaşılması,
- kişisel bilgiler her çalışan ile paylaşılmaması gibi sebeplerinden olan bu durumlar mantar yönetimin tipik nedenlerini oluşturmaktadır.

En olumlu bakış açısıyla yanlış, etik dışı ya da yasa dışı bir olay karşısında bunun açığa çıkartılması (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021) ve işletmenin itibarını korunması bu tür yönetimin uygulanma sebeplerini vurgulamaktadır. İşletmeye dair bilgilerin paylaşılması aynı zamanda bazı sırların da ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir. Bu durum aynı zamanda dedikoduların ve anlamsız ifadelerin önüne geçilmesini vurgulamaktadır (Kılıç, 2015).

Kıyasıca mantar yönetim kavramının nedenleri olarak ifade edilen bu kavramların temelde amacı ekseriyetle belirli işlerin gizli tutularak işletmenin daha verimli yönetileceği ifade eden bir yaklaşımdır (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021). Dolayısıyla işletmede önemli-önemsiz faktörlerin ayrımını sağlıklı bir şekilde yaparak yönetimle bütünleştirmek yönetenlere sayısız avantajlar sağlaması mümkündür. Bu avantajın sağlanmasında tarafsız raporlama kadar bunun işletme dışına çıkmaması da işletme açısından önem telkin etmektedir (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021).

2.3 Mantar Yönetiminin Olumlu-Olumsuz Yönleri

Bu modelin uygulanmasında olumlu yönlerini değerlendiren çalışmaların mihengini mantarların yetiştirilme yöntemi vardır. Mantarların karanlıkta büyüyüp çoğaldığı fikrinden hareketle bazı yöneticiler çalışanlarından bilgi saklamanın örgütte çalışan performansının artmasına katkıda bulunacağına inanmaktadır (Çetin, 2021). Ayrıca çalışanlara sağlanan bilgi eksikliği, onları daha az sorumlu ve örgütteki baskılardan etkilenmez hale getirmektedir (Kahya ve Ceylan, 2019).

Yine bu model, yasalara uymayı kolaylaştıran, kişisel bilgilerin açıklanmasını engelleyen, iç çatışmaları sonlandıran, kaosu ve kafa karışıklığını önleyen yararlı bakış açısını vurgulamaktadır (Kılıç ve Olgun, 2017). Son olarak, çalışanların örgütte gerçekleştirdiği sınırlı görevler, harcanan çabayı azaltmanın önemli bir nedeni olabilir (Kalfaoğlu, 2020).

Mantar yönetiminin olumsuz yanlarını ise çalışanların görev aldığı kuruma güven duymasını engellemesi, işyerinde dedikodu ve asılsız söylentiler yayılmasına sebebiyet verebilmesi, örgüt içerisinde çatışmalar yaşanmasına neden olabilmesi, çalışanların yenilikçilik yeteneğini köreltmesi oluşturmaktadır (Bağış ve Öztürk, 2020).

Ayrıca saygınlık kaybı, işe ve işyerine bağlılık, örgütsel vatandaşlık, aitlik duygusunu engellemesi sonucu iş tatminsizliğine, (Tekin ve Birincioğlu, 2017) devamsızlığa, ayrılmalara neden olması kadar bilgi paylaşılmayan çalışanın kendilerini değersiz hissetme duygusu ile tükenmişlik ve uzun vadede iş-yaşam dengesinde bozulmaların olması, motivasyon duygusunun azalması nedeniyle çalışanlarda psikolojik yeteneklerde azalmalara sebebiyet vermesi gibi kavramlar oluşturmaktadır (Şimşek,2007).

2.4.Mantar Yönetiminin Boyutları

Birincioğlu ve Tekin'e (2018) göre bu tür yönetimin boyutlarını güç kaybı endişesi, yetersiz bilgi paylaşımı, katılımcı yönetim eksikliği ve yetersiz iletişim oluşturmaktadır. Bunlar sırasıyla;

Yetersiz bilgi paylaşımı; bu yaklaşımın önemli özelliklerinden biri olarak kabul edilmekte ve yönetenlerin çalışanlarıyla yeterli bilgi paylaşımında bulunmaması esasına dayanmaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışanlar açısından gizil faktörlerin daha da artmasını vurgulamaktadır

Yetersiz iletişim; Çift yönlü iletişimi engelleyen faktörleri psikolojik ve kişisel engeller, dil, kullanılan iletişim kanalları, kültürel ve sosyal durum olarak sıralamak mümkündür.(Ramesh ve Imran, 2015).

Güç kaybı endişesi; Tekin ve Birincioğlu (2017) güç kaybetme kaygısını, yöneticinin örgüt içindeki gücünü kaybetme kaygısı olarak tanımlamıştır. Sahip olduğu gücü kaybetme endişesiyle hareket eden yöneticiler daha da içine kapanmakta ve çalışanlarıyla iletişimlerini en aza indirmektedirler. Bu nedenle güç kaybı endişesi, yöneticileri, uygulamalar hakkında çalışanları bilgilendirmemeye doğru itmektedir.

Katılımcı yönetimin eksikliği; mantar yönetim yaklaşımının karakteristiklerinden bir diğeridir. Bu yaklaşımı uygulayan yönetenler katılımcı karar mekanizmasına çalışanlarını dâhil etmezler ve bunun faydalı bir uygulama olmadığına inanmakta olan kişilerdir.

2.5. Mantar Yönetiminin Etkileri

Mantar yönetiminin etkilerini işletmeler açısından ele alınması pozitif ve negatif yönlü olarak iki türlü ele almak mümkündür. Pozitif etkisini genellikle çalışanların yapılacak işle ilgili ön bilgiye sahip olmamasından dolayı personelin güçlendirilmesinde öz yetki ile çalışanların bireysel performanslarında artış sağlaması olarak ele alınmaktadır (Çetin, 2021). Dolayısıyla çalışanın bilgiyi arayıp bulması, gerektiğinde güven aralığı oluşturmak için saklaması, gerektiğinde sorumluluk alanlarını daraltması bakımından pozitif etki yaratmaktadır (Kahya ve Ceylan, 2019). Bunun dışında özellikle bilgi kirliliğinin önlenmesi ile birlikte çatışmaların önlenmesi yine pozitif etki olarak ele alınabilmektedir (Kılıç ve Olgun, 2017).

Mantar yönetiminin negatif etkisini ise işyerinde güven bunalımı yaratmasıdır. Hem yöneticinin bilgi saklaması hem de çalışanın yapılacak işle ilgili bilgi kısıtlılığı nedeniyle çalışanlarda öz güven eksikliğine neden olmasındır (Kalfaoglu, 2020). Bu durum işletmelerde tek yönlü iletişim nedeni ile bilgi eksikliği ve tutarsızlığının oluşumunu yaratmaktadır. Bunun yanı sıra güven duygusunun azalması sonucu işe devamsızlık hızındaki artış sonucu işten ayrılmaların artması yine olumsuz etki olarak ele alınması kaçınılmazdır(Öztürk ve Mehtap,2021).

2.6. Mantar Yönetiminin Sonuçları

Mantar yönetim yaklaşımının sonuçları bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler için çok olumsuz olabilmektedir. Bu sonuçları kısaca şöyle açıklayabiliriz;

Bilgi akışı yetersizliği; bir konuyla ilgili çeşitli kaynaklardan gelen tüm verilerin işlenip sınıflandırıldıktan sonra yayılarak yararlanıcılara gönderilmesi sırasında çeşitli nedenlerden dolayı aksaması, kesilmesi, ya da gönderilmemesi sürecini ifade etmektedir (Farouk ve Ahmed, 2020).

İş tatminsizliği; çalışanın bilgi eksikliği nedeniyle zaman içinde işine karşı yabancılaşmasının ifadesi olarak vurgulanmaktadır oynamasıdır (Çetin, 2021).

Çalışanların ve iş performanslarının düşmesi; bilgi paylaşımı eksikliği, güç kaybı endişesi, yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliği gibi mantar yönetim uygulamaları, iş performansını olumsuz etkilemesidir (Kahya ve Ceylan, 2019).

İşten ayrılma niyetlerindeki artış; çalışanın işten ayrılma niyetini tetikleme aynı zamanda olumsuz etkilemede temel rol oynaması olarak vurgulanmaktadır (Külekcı vd.,2020).

Erdemli raporlama yapmama; dışsal erdemli raporlamayı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemesinin aksine içsel erdemli raporlamayı önemli ölçüde olumsuz olma kadar, kayıtsız olma durumunu da ifade etmektedir (Altıntaş ve Özata, 2020).

Sonuç ve Değerlendirme

Mantarların yetiştirme tarzından ilham alınarak işletmecilik yazınına kazandırılan bu kavram çalışanların yapılacak iş hakkında bilgi sahibi olmaması ile birlikte performansını bilinmemesi, yapılan ya da yapılacak faaliyetlerin amacını içgüdüleriyle yapması sonucu ortaya çıkan bir yönetim modeli şeklinde betimlenmektedir. Bu tarzı benimseyen yönetenlerin odak hareket noktasını çalışanları yalnızlaştırarak yönetme fikri oluşturmaktadır. Dolayısıyla bilgi vermemek kadar çift yönlü iletişimden uzak olma fikri kademelerde alınması gereken karar mekanizmasını da olumsuz etkilemektedir. Bu durum her kademedeki yöneten açısından sadece işi yapabilmeleri için gerekli ortamı sağlamak, gücü elinde bulundurmak ve tek yetkili olma eğilimidir. Bu yönetim modelinde personel işi hangi sebeple yaptığını, işletmenin amaç ve hedeflerini, stratejilerini, politikalarını ve sonuçlarını öğrenme zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu tür zorunluluğun olmaması sonucu olabilecek başarısızlık veya performans düşüklüğü gibi hallerde sorunlara cevap verecek mekanizmada mevcut değildir. Yazında bu modelin stratejik amacını, yönetenlerin bilginin odak noktasını oluşturması ve yönetim ergini elinde bulundurduğu vurgulanmaktadır.

Bilgi ya da bilişim asrında gerek yönetenler ve gerekse çalışanlar yaptıkları işte başarılı olmak için yaşanan tecrübe ve deneyim sonucu olayları anlamlandırma, elinde bulunan ya da ulaşılması kolay olan kaynakları değerlendirme, çalışmalarına pozitif açıdan ivme kazandırma için var olan yeteneklerini geliştirmede iletişim önemli bir yere sahiptir. Fakat bu tarzı benimseyen yönetenlerin bu fikre sıcak bakmaları mümkün değildir. Ancak çalışanların aşağıdaki maddelere dikkat etmesi sonucu başarıya ulaşması mümkündür. Bunlar sırasıyla; (Yılmaz, 2022).

-yöneten-yönetilen arasında çift yönlü iletişime yer verilmelidir,

-örgüt içerisindeki yapılanmanın hiyerarşik olması beklenen bir durumdur. Ancak bu hiyerarşik basamakların fazla ve basamaklar arası iletişimin katı olmamasına özen gösterilmelidir,

-personel ast olarak değil aynı zamanda paydaş olarak görülmelidir,

-çalışanlara açık bilgiye erişim modülü ile kendisi için yararlı olabilecek her türlü bilgiye, kaynağa, sürece ulaşması sağlanmalıdır,

-çalışanların kararlara katılımı sağlanmalı, uzmanlık alanlarına göre fikirlerine yer verilmelidir,

Bu kavram literatürde son on yılın çalışmalarını kapsadığı için henüz çok yeni yönetim modelidir. Bu modelin bütün yönleriyle ele alınması için zaman ihtiyacı olacağı aşikârdır. Bu nedenle nitel tanımlama kadar nicel analizlere yer vererek kavramın daha anlaşılır hale gelmesi yazımın temel amacını oluşturmaktadır (Yılmaz, 2022).

KAYNAKÇA

- Akduru, H. E., ve Arslantaş, C. (2021). Mantar yönetim yaklaşımının örgüte karşı sapkın davranışlara etkisi üzerine sektörlerarası bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 67-84.
- Altıntaş, M. ve Özata, M. (2020). Researching The Relationship Between Organizational Health and Whistleblowing Behavior: Education and Health Organizations Version. *Journal of International Health and Sciences and Management*, 6(10), 12-34.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. 4. bs. Sakarya
- Amend, A., Fang, Z., Yi, C., ve McClatchey, W. C. (2010). Local perceptions of Matsutake mushroom management, in NW Yunnan China. *Biological conservation*, 143(1), 165-172.
- Bağış, M. ve Öztürk, O. (2020). Stratejik yönetim araştırmalarının evrimi: yaklaşımlar ve mikro görüşler üzerinden bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 347-370.
- Baxter, L. (2005). Top Definition mushroom management, www.urbandictionary.com/author.php?author=Lance+Baxter, Retrieved 12 January 2017
- Birincioglu, N., ve Tekin, E. (2018). Mantar yönetim ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-186.
- Çakmak, E., Samasti, M., Bayraktar, C. ve Önden, İ. (2019). Organize sanayi bölgelerindeki klasik yönetim modelinden yönetişim modeline geçiş. *ASSAM Uluslararası 13. Kamu Yönetimi Sempozyumu Özel Sayısı*, 428-446. <https://dergi-park.org.tr/pub/assam/issue/48907/578309>.
- Çetin, O. (2021). Mantar Yönetim Algısının İş Tatminine Etkisinde Yabancılaşmanın Aracı Rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(33), 398-424.
- Çetinkaya, F. F., ve Altıntaş, M. (2021). Whistleblowing (Erdemli Raporlama) Ve Mantar Yönetim Arasındaki İlişki. *Firat University Journal Of Social Sciences*, 31(2), 781-793.
- Doğu, G. A., ve Yılmaz, B. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(1), 16-27.
- Erbir, M. (2024a). Hizmet sektöründe etik liderlik algısının politik davranışa etkisinde örgüt temelli öz saygının aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 88-106.
- Erbir, M. (2024b). Personel Güçlendirme Değişime Direnci Etkiler Mi? Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 159-176.

- Farouk, I. ve Ahmed, W. (2020). Participation strategy in virtual learning community environments (between groups/within groups) and the effect of its interaction with the information flow pattern (information pull/information push) on developing the skills of analyzing and designing information systems for educational technology students. *Education Technology Studies and Research*, 45(4), 1-87.
- Geckboard C. (2015). Mushroom management: leaves employees heading for the door, [http:// www.geckboard.com](http://www.geckboard.com) (Erişim tarihi: 12.01.2020).
- Herman, R.E. (1997). *The Process of Excelling: The Practical How-To Guide For Managers And Supervisors* Greensboro. NC: Oakhill Press Google Books.
- Kalfaoğlu, S. (2020). Mantar yönetim. (Editör: Şemşik, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Diken, A.). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Konya: Eğitim Yayınevi, 345-352.
- Kahya, V., ve Ceylan, E. (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: Mantar yönetim. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 4(45), 3773-3781.
- Kılıç, T. (2015). Mushroom Management Theory Sample of Health Sector, *Academy Of Strategic Management Journal*, Volume 14, Special Issue, s,85-91
- Kılıç, T., ve Olgun, H. (2017). Mantar Yönetim Yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113.
- Koçak, D. ve Çınar, O. (2020). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü: hizmet sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (1), 1-20.
- Külekci, M. K., Özbozkurt, O. B., ve Bahar, E. (2020). The mediating role of mushroom management within the impact of job stress on intention to leave. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 361-371.
- Laplante, A P., Neill, J. C.; (2006). *Antipatterns: Identification, Refactoring, and Management*. Boca Raton, Florida: CRS Press. pp. 120–1. Retrieved 22 June 2015
- Mar,A.(2011)”Mushroom Management, <http://management.simplicable.com/management/new/mushroom-management> Retrieved 12 January 2017.
- Özdemir, F. S. (2019). Finansal raporlama standartlarının bilgi asimetrisini azaltıcı rolüne dair teorik inceleme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(3), 581-602.
- Öztürk, İ. ve Mehtap, A. (2021). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369.
- Ramesh, K.ve Imran, A. (2015).The use of modern communication technology in administrative communication. Master’s thesis, Larbi Ben M’hidi Umm El Bouaghi University, Algeria.

- Smart, J.M. (2012) “Saving the Titanic- Crowdsourcing to Find Hard Solutions, and Unlearning to Implement Them”. <https://eversmarterworld.wordpress.com/tag/mushroom-management/> Retrieved 13 January 2017.
- Şimşek,Ö.F.(2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş - Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. Yayınları.
- Tekin, E. ve Birincioğlu, N. (2017). Mantar yönetim ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-185.
- Yılmaz, H. U. (2022). A New Metaphor in the Information Age: Mushroom Management.



Bölüm 13

HİBRİT ÇALIŞMA ORTAMINDA ÇALIŞAN BAĞLILIĞI: KURAMSAL ÇERÇEVE VE GÜNCEL TARTIŞMALAR



Saniye HAYDAROĞLU¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi Saniye HAYDAROĞLU, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü, saniye.secgin@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6480-3601>

GİRİŞ

Örgütlerin yapısal ve yönetsel biçimleri, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, demografik dönüşümler ve özellikle son yıllarda yaşanan küresel krizlerin etkisiyle önemli bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu dönüşümün en belirgin yansımalarından biri, çalışma biçimlerinde ortaya çıkan köklü değişimlerdir. Geleneksel yüz yüze çalışma düzeni, yerini giderek esnek, uzaktan ve hibrit çalışma modellerine bırakmaktadır. Zaman ve mekân bağımsız olarak çalışmayı mümkün kılan bu yeni modeller, örgütlerin iş yapma pratiklerini olduğu kadar çalışanların tutum ve davranışlarını da derinden etkilemektedir.

Hibrit çalışma modeli; çalışanların belirli günlerde fiziksel olarak işyerinde, belirli günlerde ise uzaktan çalıştıkları karma bir çalışma düzenini ifade etmektedir. Bu model, esneklik sağlaması, iş yaşam dengesini desteklemesi ve maliyetleri azaltması gibi avantajlar sunarken; örgütsel kontrol, iletişim, koordinasyon, aidiyet ve çalışan bağlılığı gibi kritik örgütsel çıktılar üzerinde önemli tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Özellikle yüz yüze etkileşimin azalması, örgüt kültürünün aktarımı ve sosyal bağların sürdürülmesi açısından yeni sorgulama alanları doğurmaktadır.

Örgütsel davranış literatüründe çalışan bağlılığı, bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği duygusal, bilişsel ve davranışsal bağlılık düzeyi olarak ele alınmakta; bağlılık düzeyinin iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti gibi pek çok değişkenle yakından ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli (duygusal, devam ve normatif bağlılık), bu kavramın çok boyutlu yapısını ortaya koyan temel kuramsal çerçevelerden biri olarak kabul edilmektedir. Ancak bu kuramsal yapı, büyük ölçüde geleneksel çalışma düzenine dayalı örgüt yapıları üzerinden şekillenmiştir.

Hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması, mevcut bağlılık kuramlarının varsayımlarını yeniden değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Zira fiziksel mekânın örgütsel bağlanma üzerindeki rolü, sosyal değişim terosi, iş talepleri-kaynakları modeli, öz belirleme kuramı ve sosyal kimlik teorisi gibi yaklaşımlar çerçevesinde yeniden ele alınmaktadır. Esneklik, özerklik ve kontrol algısındaki değişimler, çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağın niteliğini dönüştürmekte; bu durum çalışan bağlılığının hem biçimini hem de belirleyicilerini farklılaştırmaktadır.

Bu bağlamda, hibrit çalışma modellerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri, hem teorik hem de uygulamalı düzeyde önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Mevcut literatür, uzaktan ve hibrit çalışmanın bazı durumlarda bağlılığı güçlendirdiğini, bazı durumlarda ise aidiyet duygusunu zayıflatabildiğini göstermektedir. Ancak bulguların bağlamsal, sektörel ve kültürel farklılıklara göre çeşitlilik göstermesi, konunun bütüncül bir teorik çerçeve içinde yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu kitap bölümü, hibrit çalışma modellerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini örgütsel davranış kuramları ışığında sistematik biçimde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda öncelikle hibrit çalışma ve çalışan bağlılığı kavramları kuramsal temelleriyle ele alınacak; ardından ilgili teorik yaklaşımlar çerçevesinde hibrit çalışmanın bağlılık üzerindeki potansiyel etkileri tartışılacaktır. Son olarak, güncel ampirik bulgular ışığında konunun örgütsel uygulamalara yönelik çıkarımları değerlendirilecektir.

1. Hibrit Çalışma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

1.1. Uzaktan Çalışma, Esnek Çalışma ve Hibrit Çalışmanın Tanımları

Çalışma yaşamında yaşanan teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel dönüşümler, geleneksel ofis temelli çalışma anlayışının sorgulanmasına ve alternatif çalışma modellerinin yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Bu dönüşüm süreci içerisinde uzaktan çalışma, esnek çalışma ve hibrit çalışma kavramları öne çıkmaktadır.

Uzaktan çalışma, çalışanın iş faaliyetlerini fiziksel olarak işyerinden bağımsız bir mekânda, genellikle bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla yürüttüğü çalışma biçimi olarak tanımlanmaktadır; bu modelde mekân bağımsızlığı ön plandadır, çalışanlar görevlerini evden, ortak çalışma alanlarından veya farklı coğrafi bölgelerden sürdürebilmektedir (Ng vd., 2022; Ferrara vd., 2022).

Esnek çalışma ise zaman, mekân ve süre açısından işin ne zaman, nerede ve ne kadar süreyle yapılacağına ilişkin katı kuralların esnetildiği bir düzeni ifade eder. Esnek çalışma; esnek çalışma saatleri, kısmi süreli çalışma, sıkıştırılmış iş haftası veya vardiyalı çalışma gibi farklı uygulamaları kapsar ve temel amacı, çalışanların iş-yaşam dengelerini güçlendirmek ve organizasyonların değişen çevresel koşullara daha uyumlu olmasını sağlamaktır (Dobbins, 2021).

Hibrit çalışma modeli ise, uzaktan çalışma ile ofis temelli çalışmanın bir arada uygulandığı; çalışanların belirli günlerde ofiste, diğer günlerde ise uzaktan çalıştığı karma bir düzeni tanımlar (Lauring ve Jonasson, 2025; Vartiainen, ve Vanharanta, 2024). Hibrit model, hem yüz yüze etkileşimin sağladığı sosyal ve örgütsel faydaları hem de uzaktan çalışmanın sunduğu esneklik avantajlarını bir araya getirmeyi amaçlayan bütünlük bir yaklaşım sunar (Krajčič vd., 2023).

Bu üç kavram karşılaştırıldığında: uzaktan çalışma mekânsal bağımsızlığı; esnek çalışma zamansal ve yapısal esnekliği; hibrit çalışma ise mekân temelli karma yapıyı temel almaktadır. Bu nedenle hibrit model, günümüz örgütlerinde bu üç yaklaşımın kesişim noktasında yer almaktadır (Eng vd., 2024; Mustajab, 2024).

1.2. Pandemi Öncesi ve Sonrası Hibrit Çalışma

Hibrit çalışma modeli, Covid-19 pandemisinden önce sınırlı sayıda işletmede uygulanan ve daha çok teknoloji sektörü ile yaratıcı endüstrilerde görülen bir çalışma biçimiydi (Bilginoğlu, 2021; Saripek vd., 2023). Bu dönemde hibrit çalışma, çoğunlukla çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik bir insan kaynakları uygulaması olarak değerlendirilmekte, örgütlerin temel çalışma modeli olarak yaygın biçimde benimsenmemekteydi. Çoğu işletmede geleksel ofis düzeni hâkimiyetini sürdürmekteydi (Saripek vd., 2023).

Covid-19 pandemisi ile birlikte zorunlu olarak uygulamaya geçirilen uzaktan çalışma modeli, örgütler açısından büyük ölçekli bir dönüşüm sürecini başlatmıştır (Yasım, 2025; Bilginoğlu, 2021). Salgın sürecinde işletmelerin üretim ve hizmet süreçlerini sürdürebilmeleri, büyük ölçüde dijital altyapının etkin kullanımına bağlı hale gelmiştir. Bu dönemde uzaktan çalışmanın verimlilik, maliyet, çalışan sağlığı ve iş sürekliliği açısından sağladığı avantajlar açık biçimde gözlemlenmiştir (Maity vd., 2025).

Pandemi sonrasında ise örgütler, tamamen uzaktan veya tamamen ofis temelli çalışma modelleri yerine, her iki yaklaşımın avantajlarını birleştiren hibrit çalışma modeline yönelmeye başlamıştır (Yosunkaya, 2023; McPhail vd., 2024; Çıplak vd., 2024). Hibrit çalışma bu süreçte geçici bir çözüm olmaktan çıkmış, kalıcı ve stratejik bir organizasyonel uygulama halini almıştır (Saripek vd., 2023). İşverenler açısından ofis maliyetlerinin azaltılması, yetenek havuzunun genişlemesi ve operasyonel esneklik gibi faydalar öne çıkarken; çalışanlar açısından zaman tasarrufu, iş-yaşam dengesi ve bireysel özerklik gibi kazanımlar önem kazanmıştır (Candra ve Sabtohadı, 2025; Maity vd., 2025).

Bununla birlikte pandemi sonrası hibrit çalışmanın yaygınlaşması, liderlik, örgüt kültürü, performans değerlendirme, iletişim ve özellikle çalışan bağlılığı gibi örgütsel davranış değişkenlerinde yeni tartışmaları da beraberinde getirmiştir (McPhail vd., 2024). Çalışanların fiziksel olarak örgüt ortamından kısmen uzaklaşması, örgütle kurdukları psikolojik bağın nasıl etkilendiği sorusunu gündeme taşımıştır (Yadav ve Madhukar, 2024).

1.3. Hibrit Çalışma Türleri

Hibrit çalışma modeli, uygulama biçimine göre farklı türlere ayrılabilir. Bu türler; örgütün yapısına, işin niteliğine, sektör dinamiklerine ve yönetim anlayışına göre şekillenmektedir. Hibrit çalışmanın yalnızca ofis-ev ayırımına indirgenemeyecek çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu, son dönem literatürde özellikle vurgulanmaktadır (Yosunkaya; 2023; Lončar vd., 2025). Nitekim hibrit çalışmanın; çalışma biçimi (yüz yüze/dijital), mekân (ofis/ev/dağıtık) ve zaman (sabit/esnek) boyutları üzerinden tanımlanması gerektiği

belirtilmektedir (Lauring ve Jonasson, 2025). Benzer biçimde hibrit düzen, örgütsel ve bireysel ihtiyaçlara göre farklı konfigürasyonlar içeren esnek bir çalışma modeli olarak tanımlanmaktadır (Vartiainen ve Vanharanta, 2024). Bu çerçevede literatürde ve uygulamada öne çıkan hibrit çalışma türleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

Sabit Gün Hibrit Modeli, çalışanların haftanın belirli ve önceden tanımlanmış günlerinde ofiste, diğer günlerde ise uzaktan çalıştığı bir düzeni ifade etmektedir. Örneğin haftada üç gün ofiste, iki gün uzaktan çalışma uygulaması bu modele örnek gösterilebilir. Bu model, ekip içi koordinasyonun ve yüz yüze etkileşimin planlı biçimde sürdürülmesine olanak tanımakta; özellikle birlikte çalışma, toplantı ve örgütsel sosyalleşme açısından avantaj sağlamaktadır (Kelliher vd., 2019).

Esnek Gün Hibrit Modeli, çalışanlara hangi günlerde ofiste veya uzaktan çalışacaklarına ilişkin daha yüksek düzeyde özerklik tanıyan bir yaklaşımdır. Çalışanlar iş yoğunluğu, ekip ihtiyaçları ve bireysel tercihleri doğrultusunda çalışma mekânlarını belirleyebilmektedir. Bu modelin, çalışan memnuniyeti ve iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler yarattığı; ancak koordinasyon, performans takibi ve yönetsel denetim açısından bazı zorluklar doğurabildiği belirtilmektedir (Handke vd., 2024).

Tamamen Esnek (Remote-First) Hibrit Model, çalışanların ofise gelme zorunluluğunun asgari düzeyde olduğu ve uzaktan çalışmanın temel çalışma biçimi haline geldiği yapıyı ifade etmektedir. Bu modelde ofis, çoğunlukla toplantı, eğitim, sosyalleşme ve kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Tamamen esnek hibrit çalışma modeli, özellikle dijital altyapısı güçlü ve iş süreçleri yüksek düzeyde dijitalleşmiş örgütlerde daha etkili biçimde uygulanabilmektedir (Lauring ve Jonasson, 2025).

Hibrit çalışma türlerinin yaygınlığı ve biçimi, ülkelerin kurumsal yapılarına ve sektör özelliklerine bağlı olarak da farklılaşmaktadır. Türkiye’de yapılan güncel bir çalışmada, bilişim sektörü çalışanlarının önemli bir bölümünün hibrit ve uzaktan çalışmayı tercih ettiği; ancak bu modellerin etkin uygulanabilmesi için güçlü bir dijital altyapı ve açık iletişim mekanizmalarının kritik olduğu vurgulanmaktadır (Çıplak, 2024). Benzer şekilde pandemi sonrası dönemde, Türkiye’de birçok örgütün hibrit çalışma uygulamalarını kalıcı hale getirdiği görülmektedir (Sarıpek vd., 2023).

Sonuç olarak hibrit çalışma türleri, çalışanların örgütle olan etkileşim biçimlerini, ekip içi ilişkileri ve örgütsel aidiyet algılarını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle hibrit çalışma modellerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri, uygulanan hibrit türüne göre farklılaşabilmektedir.

2. Çalışan Bağlılığı Kavramı

Çalışan bağlılığı, bir bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği psikolojik bağın gücünü ve organizasyon içinde kalmaya yönelik istekliliğini kapsayan kritik bir örgütsel davranış değişkenidir (Meyer ve Allen, 1991). Bağlılık, yalnızca çalışanın örgütte fiziksel olarak varlığını sürdürme niyetini değil; aynı zamanda örgütün amaç ve değerlerini benimsemeyi, örgüt yararına gönüllü çaba göstermeyi ve örgütsel kimlikle özdeşleşmeyi de içeren daha derin bir yönelimi ifade eder (Mowday vd., 1979; Meydan vd., 2011; Aydemir ve Erşan, 2011). Bu bağlamda, çalışan bağlılığı, çalışanın örgüte yönelik tutumsal ve davranışsal eğilimlerinin bütüncül bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Yüksek düzeyde çalışan bağlılığının, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi olumlu çıktıları artırdığı; buna karşılık işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azalttığı ampirik çalışmalarla kanıtlanmıştır (Meyer vd., 2002; Kaplan ve Öğüt, 2012). Dolayısıyla, bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin gücünü yansıtan temel bir insan kaynakları çıktısıdır.

2.1. Çalışan bağlılığının boyutları

Çalışan bağlılığı, literatürde en yaygın kabul gören sınıflandırmaya göre üç boyutta ele alınmaktadır: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık (Meyer ve Allen, 1991). Bu üç boyut, çalışanın örgüte bağlanma nedenlerinin farklı psikolojik temellere dayandığını göstermektedir.

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği gönüllü aidiyet ve duygusal yakınlığı ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak değil, içsel bir istek olarak görmektedir (Meyer vd., 2002). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüt amaçlarını benimsedikleri, işlerine daha yüksek motivasyonla katıldıkları ve örgüt için gönüllü çaba gösterdikleri belirtilmektedir (Gürbüz, 2006; Solmuş, 2004).

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda katlanmak zorunda kalacağı maliyetler nedeniyle örgütte kalmayı tercih etmesini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Bu maliyetler ekonomik kayıplar, kariyer fırsatlarının azalması veya sosyal ilişkilerin bozulması gibi unsurları içerebilmektedir. Devam bağlılığı, daha çok rasyonel ve hesapçı bir bağlılık türü olarak değerlendirilmekte; çalışanın örgütte kalma kararını fayda-maliyet dengesi çerçevesinde şekillendirdiği vurgulanmaktadır (Allen ve Meyer, 1996; Wasti, 2000).

Normatif bağlılık ise çalışanın örgütte kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak algılaması durumunu ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan, örgüte karşı bir borç veya yükümlülük hissetmekte ve bu nedenle örgütte kalmayı doğru bir davranış olarak değerlendirmektedir (Meyer ve Allen, 1996). Nor-

matif bağlılık, kültürel değerler, örgütsel sosyalleşme süreçleri ve bireyin yetiştiği toplumsal yapı ile yakından ilişkili olup, özellikle kolektivist kültürlerde daha belirgin biçimde ortaya çıkabilmektedir (Wasti, 2003; Balay, 2014).

2.2. Çalışan bağlılığını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler

Çalışan bağlılığı, yalnızca bireysel bir tutum değil; bireysel özellikler ile örgütsel koşulların etkileşimi sonucunda oluşan çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Mowday vd., 1979; Bakker vd., 2014). Bu nedenle bağlılığı etkileyen faktörler literatürde genellikle bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana grupta ele alınmaktadır (Meydan vd., 2011; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Albrecht vd., 2015).

2.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışanın kişisel özellikleri, demografik yapısı ve işe ilişkin algılarıyla ilişkilidir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem ve kişilik özellikleri gibi değişkenlerin çalışan bağlılığı üzerinde belirleyici olduğu birçok çalışmada ortaya konulmuştur (Meyer ve Allen, 1997; Ng ve Feldman, 2010; Uygur ve Kılınç, 2010). Özellikle örgütte geçirilen süre arttıkça duygusal ve normatif bağlılığın güçlendiği; buna karşılık alternatif iş olanaklarının artmasıyla devam bağlılığının daha belirgin hale geldiği ifade edilmektedir (Meyer vd., 2002; Liu vd., 2021).

Çalışanların işlerinden algıladıkları iş tatmini, işin anlamlılığı, mesleki yeterlilik algısı ve psikolojik iyi oluş düzeyleri de bağlılığı doğrudan etkileyen bireysel faktörler arasında yer almaktadır (Judge vd., 2000; Yenihan, 2014; Bakker ve Demerouti, 2017; Mazzetti vd., 2023).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler ise çalışanların algıladıkları yönetim biçimi, örgüt iklimi, liderlik tarzı, örgütsel adalet, ödül ve performans sistemleri, kariyer olanakları ve çalışma koşulları gibi unsurları kapsamaktadır (Kahn, 1990; Allen ve Meyer, 1996; Greenberg, 1990). Özellikle örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüte duydukları güveni ve bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir (Colquitt vd., 2001; Erkuş vd., 2011; Jang vd., 2021).

Liderlik tarzı, çalışan bağlılığının oluşumunda kritik bir rol oynamaktadır. Dönüştürücü liderlik, etik liderlik ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının çalışanların özellikle duygusal bağlılık düzeylerini artırdığı birçok çalışmada ortaya konulmuştur (Avolio vd., 1999; Walumbwa vd., 2011; Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015). Bunun yanında, çalışanların karar süreçlerine katılım düzeyi, açık iletişim olanakları ve geri bildirim mekanizmaları da bağlılığı güçlendiren örgütsel unsurlar arasında yer almaktadır (Spreitzer, 1995; Erkutlu ve Chafra, 2015; Men ve Yue, 2019; Lee vd. 2025).

Çalışma koşulları, iş yükü, esnek çalışma uygulamaları ve iş-yaşam dengesi de günümüz örgütlerinde çalışan bağlılığını etkileyen temel örgütsel faktörler arasında sayılmaktadır (Kossek vd., 2011; De Cuyper ve De Witte, 2006; Suvacı ve Şimşek, 2021). Özellikle uzaktan ve hibrit çalışmanın yaygınlaştığı günümüz çalışma yaşamında, örgütsel destek algısının azalması, bağlılığın zayıflamasına yol açabilecek önemli bir risk alanı olarak değerlendirilmektedir (Eisenberger vd., 1986; Caesens ve Stinglhamber, 2014; Kelliher vd. 2019).

Sonuç olarak bireysel ve örgütsel faktörler birlikte ele alındığında, çalışan bağlılığının tek bir değişkenle açıklanamayacak kadar karmaşık bir yapıya sahip olduğu; bireyin kişisel özellikleri ile örgütün sunduğu çalışma ortamı ve yönetim anlayışının karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillendiği söylenebilir.

3. Hibrit Çalışma ve Çalışan Bağlılığı İlişkisinin Kuramsal Temelleri

Hibrit çalışmanın çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini anlamak, bu ilişkinin altında yatan psikolojik ve örgütsel mekanizmaların kuramsal olarak açıklanmasını gerektirir. Farklı teorik yaklaşımlar, hibrit modelin çalışanların örgüte kurduğu ilişkiyi nasıl güçlendirdiğini veya zayıflattığını anlamada tamamlayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Bu bölümde Sosyal Değişim Teorisi, İş Talepleri-Kaynaklar Modeli, Öz Belirleme Teorisi ve Sosyal Kimlik Teorisi, hibrit çalışma bağlamında çalışan bağlılığının nasıl şekillendiğini değerlendirmek üzere incelenmektedir.

3.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, bireyler ile örgütler arasındaki ilişkilerin karşılıklık ilkesine dayandığını ve tarafların sağladıkları katkılar karşılığında belirli beklentiler geliştirdiğini ileri sürmektedir (Blau, 1964; Homans, 1958). Bu teoriye göre çalışanlar, örgütün kendilerine sunduğu destek, güven ve adil uygulamalar karşılığında örgüte bağlılık, sadakat ve yüksek performans ile karşılık verme eğilimindedir. Hibrit çalışma modeli bağlamında değerlendirildiğinde, çalışanlara sağlanan mekânsal ve zamansal esneklik, örgütsel bir kaynak ve destek unsuru olarak algılanmakta; bu durum, çalışanların örgütlerine yönelik duygusal bağlılıklarını güçlendirebilmektedir (Gouldner, 1960; Caesens ve Stinglhamber, 2014; Kossek ve Kelliher, 2023). Nitekim hibrit çalışmanın çalışanlar tarafından örgütün güveninin bir göstergesi olarak algılandığı durumlarda, karşılıklılık ilkesi gereği çalışan bağlılığının arttığı ifade edilmektedir.

Ancak sosyal değişim teorisinin temel aldığı karşılıklılık ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde, hibrit çalışma modelinin çalışan bağlılığı üzerinde olumsuz etkiler yaratması da mümkündür. Örgüt, çalışanlara sunduğu esnekliği bir karşılık ya da ayrıcalık olarak sunsa bile, bu uygulamayı destekleyecek teknolojik altyapıyı, etkili iletişim kanallarını veya hibrit çalışmaya özgü liderlik becerilerini sağlamadığında çalışanlar bu durumu bir sosyal değişim

ihlali olarak algılayabilmektedir (Rousseau, 1989; Coyle-Shapiro ve Shore, 2007). Böyle bir ihlal algısı, örgütün çalışanlarına yeterli değer vermediği ve kaynakları adil biçimde dağıtmadığı yönünde bir değerlendirmeye yol açarak karşılıklılık dengesini bozmakta; bu da özellikle duygusal bağlılıkta azalmaya ve işten ayrılma niyetinde artışa neden olabilmektedir (Eisenberger vd., 1986). Ayrıca hibrit çalışmanın doğasında yer alan “yakınlık yanlılığı” nedeniyle ofiste daha fazla bulunan çalışanların kariyer ve görünürlük açısından avantajlı görülmesi, uzaktan çalışanlarda örgütsel adalet algısını zayıflatmakta ve sosyal değişimdeki eşitlik ilkesini ihlal ederek bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Wang vd., 2020). Bu çerçevede hibrit çalışma ortamlarında örgütlerin destekleyici, adil ve tutarlı değişim ilişkilerini koruması, çalışan bağlılığının sürdürülebilmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

3.2. İş Talepleri-Kaynaklar Modeli

İş talepleri-kaynaklar modeli çalışanların iş ortamında karşılaştıkları talepler ile sahip oldukları kaynakların, tükenmişlik ve bağlılık gibi çıktılar üzerindeki etkisini açıklamaktadır (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007; Bakker vd., 2014). Modele göre yüksek iş talepleri (iş yükü, zaman baskısı, rol çatışması vb.) tükenmişliği artırırken; iş kaynakları (özerklik, sosyal destek, geri bildirim, gelişim olanakları vb.) çalışan bağlılığını ve işe adanmışlığı güçlendirmektedir (Schaufeli, 2017; Mazzetti vd., 2023; Marzocchi vd., 2024). Hibrit çalışma modeli, çalışanlara sağladığı özerklik, esneklik ve iş-yaşam dengesini destekleyici yapısı ile önemli bir iş kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Wang vd., 2023; Jia vd., 2024; Coulston vd., 2025). Bu açıdan hibrit çalışma, iş talepleri-kaynaklar modeli çerçevesinde çalışan bağlılığını artırıcı bir mekanizma olarak ele alınabilmektedir.

Ancak hibrit çalışma ortamı, iş talepleri-kaynaklar modeli çerçevesinde çalışan bağlılığını zayıflatabilecek yeni veya yoğunlaşmış iş taleplerini de beraberinde getirebilmektedir. Hibrit çalışma her ne kadar bir iş kaynağı olarak esneklik sağlasa da, iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması, sürekli dijital erişilebilir olma zorunluluğu ve uzaktan çalışma günlerinde artan sosyal izolasyon gibi unsurlar çalışanlar için önemli iş taleplerine dönüşebilmektedir (Allen vd., 2015; Wang vd., 2021). Ayrıca iş süreçlerinin yüksek düzeyde dijitalleşmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yarattığı baskı, sürekli bildirimler, sanal toplantı yorgunluğu ve dijital tükeniş, çalışanların iş yükü ve zaman baskısını artırarak talepleri daha da yoğunlaştırmaktadır (Bennett vd., 2021; Molino vd., 2020). İş Talepleri-Kaynaklar Modeli'nin öngördüğü üzere bu yüksek iş talepleri, doğrudan tükenmişlik riskini artırmakta ve dolaylı olarak çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007). Dolayısıyla hibrit çalışma modelinin başarılı olabilmesi, sağladığı özerklik ve esneklik gibi kaynakların artan talepleri dengeleyebilmesine ve çalışanların psikolojik iyilik hâlini destekleyebilmesine bağlıdır (Lesener vd., 2019).

3.3. Öz Belirleme Teorisi

Öz belirleme teorisi, bireylerin içsel motivasyonunun özerklik, yeterlik ve aidiyet olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyacın karşılanmasına bağlı olduğunu savunur (Deci ve Ryan, 2000; Deci ve Ryan, 2013; Ryan ve Deci, 2017). Bu üç temel ihtiyacın karşılanması, bireylerin yalnızca motivasyon düzeylerini değil; aynı zamanda işlerine yönelik tutumlarını, işe adanmışlıklarını ve örgütlerine yönelik bağlılıklarını da güçlendirmektedir (Van den Broeck vd., 2016; Olafsen vd., 2018). Yapılan araştırmalar, özerklik ve sosyal aidiyet duygusunun desteklediği çalışma ortamlarında çalışanların duygusal bağlılık ve işe adanmışlık düzeylerinin anlamlı biçimde daha yüksek olduğunu göstermektedir (Slemp vd., 2018; Gagné vd., 2018). Hibrit çalışma modeli, çalışanlara kendi çalışma zamanlarını ve mekânlarını belirleme imkânı sunarak özerklik ihtiyacını desteklemekte; dijital araçlar ve performans geri bildirimleri yoluyla yeterlik algısını güçlendirebilmekte; ekip içi sanal ve yüz yüze etkileşimlerle de aidiyet duygusunu besleyebilmektedir (Ryan ve Deci, 2024; Mazzetti vd., 2023). Bu bağlamda hibrit çalışma, öz belirleme teorisi açısından çalışan bağlılığını dolaylı olarak artıran bir çalışma düzeni olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, hibrit çalışma modelinin tasarım ve uygulama aşamalarındaki aksaklıklar, öz belirleme teorisinin temelini oluşturan psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını engelleyerek çalışan bağlılığını zayıflatır. Özellikle aidiyet ihtiyacı, yüz yüze sosyal etkileşimin ve ortak örgütsel deneyimlerin azalması nedeniyle risk altındadır; hibrit çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmekte zorlanmaları, sosyal bağların zayıflaması ve örgütsel kültürün aktarımındaki güçlükler duygusal bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Choudhury vd., 2021; Kniffin vd., 2021). Öte yandan hibrit çalışmanın sağladığı özerklik, yöneticilerin aşırı denetim uygulamaları nedeniyle algılanan kontrol artışına dönüşerek çalışanların özerklik ihtiyacını baltalayabilir (Parker ve Grote, 2022; Slemp vd., 2019). Bu durum çalışanların içsel motivasyonunu düşürmekte ve örgüte yönelik bağlılığını zayıflatmaktadır. Ayrıca hibrit çalışma ortamında performans kriterlerinin belirsizliği veya geri bildirim mekanizmalarının zayıf işlemesi, bireylerin yeterlik algısını azaltarak bağlılık üzerindeki olumlu etkiyi tersine çevirebilmektedir (Feng ve Savani, 2020; Wang vd., 2021). Bu nedenle hibrit çalışmanın öz belirleme teorisi çerçevesinde çalışan bağlılığını destekleyebilmesi, üç temel ihtiyaç olan özerklik, yeterlik ve aidiyet ihtiyaçlarının dengeli, tutarlı ve destekleyici bir yönetim anlayışıyla karşılanmasına bağlıdır.

3.4. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal Kimlik Teorisi, bireylerin kendilerini çeşitli sosyal grupların bir üyesi olarak tanımladıklarını ve bu aidiyetin örgütsel bağlılığı güçlü biçimde etkilediğini ileri sürmektedir (Tajfel vd., 2001; Ashforth ve Mael, 1989). Hib-

rit çalışma düzeni, çalışanların örgütle olan fiziksel etkileşimini azaltabilse de, örgütün sunduğu destek, iletişim kalitesi ve ekip içi etkileşimlerin etkin yönetimi yoluyla çalışanların örgütsel kimliklenme süreçlerini güçlendirebilmektedir. Araştırmalar, örgütsel kimliğin güçlü olduğu hibrit ya da uzaktan çalışma ortamlarında çalışan bağlılığının daha yüksek olduğunu, sosyal izolasyonun ise bağlılığı zayıflattığını göstermektedir (Wiesenfeld vd., 2001; Kniffin vd., 2021). Bu nedenle hibrit çalışma koşullarında örgütlerin çalışanların aidiyet duygusunu koruyacak sosyal etkileşim fırsatları sunması, örgütsel bağlılığın sürdürülmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Buna karşın hibrit çalışma ortamında yüz yüze etkileşimin planlı biçimde azalması, sosyal kimlik teorisi açısından önemli riskler taşımaktadır. Örgütün paylaşılan değerlerinin, normlarının ve kültürünün aktarımı büyük ölçüde yüz yüze sosyal etkileşimler yoluyla gerçekleştiği için, çalışanların uzun süre uzaktan çalıştığı hibrit modellerde bu etkileşim alanlarının zayıflaması örgütsel kimliklenmeyi olumsuz etkileyebilir (Bartel, vd.,2012). Ortak sosyal ritüellerin azalması, bireylerin kendilerini örgütün prototipik bir üyesi olarak görme eğilimini zayıflatmakta ve bu durum örgüte yönelik duygusal bağlılığın düşmesine yol açabilmektedir (Ellemers vd., 2002). Ayrıca hibrit düzen, ofiste bulunanlar ile uzaktan çalışanlar arasında iç grup-dış grup ayrımının oluşmasını kolaylaştırarak sosyal kimliğin bütünleştirici işlevini zayıflatmakta ve grup içi uyumu olumsuz etkileyebilmektedir (Wiesenfeld vd., 2001). Bu tür sosyal ayrışmalar, özellikle uzaktan çalışanların aidiyet ihtiyacının karşılanmamasına ve örgüte yönelik bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir (Kniffin vd., 2021). Bu bağlamda hibrit çalışma modelinin sosyal kimlik teorisi açısından çalışan bağlılığını destekleyebilmesi, örgütsel kimliği güçlendirecek etkileşim fırsatlarının ve kapsayıcı sosyal uygulamaların sürdürülmesine bağlıdır.

Genel olarak değerlendirildiğinde; hibrit çalışmanın çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerinin tek yönlü olmadığını, aksine örgütsel uygulamaların niteliğine bağlı olarak güçlenebileceğini veya zayıflayabileceğini göstermektedir. Sosyal değişim teorisi, örgütsel desteğin sürekliliği sağlandığında hibrit modelin bağlılığı artırabileceğini; iş talepleri-kaynaklar modeli, sunulan kaynakların artan dijital ve psikososyal talepleri dengelemesi gerektiğini vurgular. Öz belirleme teorisi, hibrit çalışmanın bağlılığı güçlendirmesi için özerklik, yeterlik ve aidiyet ihtiyaçlarının tutarlı biçimde karşılanmasını şart koşarken; sosyal kimlik teorisi, örgütsel kimliklenmeyi destekleyen sosyal etkileşimlerin azalması durumunda bağlılığın özellikle duygusal boyutunun zayıflayabileceğini belirtir. Bu çerçevede hibrit çalışma, bağlılığı artırma potansiyeline sahip olmakla birlikte, bunun gerçekleşmesi örgütlerin yapısal, kültürel ve liderlik uygulamalarını bütüncül ve dengeli bir şekilde yönetmelerine bağlıdır. Aşağıda yer alan Tablo 1’de bu yaklaşımlara özet olarak yer verilmektedir.

Tablo 1: Hibrit Çalışma ve Çalışan Bağlılığı Kapsamında Kuramsal Yaklaşımların Karşılaştırılması

Kuram	Hibrit Çalışmanın Pozitif Etkisi	Hibrit Çalışmanın Negatif Etkisi	Bağlılık Üzerindeki Nihai Etki
Sosyal Değişim Teorisi	Destek ve Güven Karşılığı: Mekânsal ve zamansal esneklik, örgütün çalışana duyduğu güvenin bir göstergesi olarak algılanır ve karşılığında duygusal bağlılığı güçlendirir.	Sosyal Değişim İhlali: Gerekli kaynakların (teknoloji, yönetim desteği) sağlanmaması veya mikro-yönetim, örgütün desteğini çekmesi olarak algılanır, bu da olumsuz karşılıklılığa ve bağlılıkta düşüşe yol açar.	Dengeye Bağlı: Algılanan destek ve karşılıklılık ilkesinin işleyişine bağlıdır.
İş Talepleri-Kaynaklar Modeli	İş Kaynağı Sağlama: Özerklik, esneklik ve iş-yaşam dengesini desteklemesi, önemli bir iş kaynağı olarak bağlılığı ve işe adanmışlığı artırır.	Artan İş Talepleri: İş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması, sürekli erişilebilirlik ve sanal yorgunluk, iş taleplerini artırır; bu da tükenmişliğe ve dolaylı olarak bağlılıkta düşüşe yol açar.	Dengeye Bağlı: Kaynakların artan talepleri ne ölçüde dengelediğine bağlıdır.
Öz Belirleme Teorisi	Temel İhtiyaç Desteği: Esneklik ile özerklik ihtiyacı ve geri bildirimlerle yeterlik ihtiyacı karşılanır; bu, içsel motivasyonu ve duygusal bağlılığı artırır.	Aidiyetin Zayıflaması: Yüz yüze sosyal etkileşimin azalması, özellikle aidiyet ihtiyacının karşılanmasını zorlaştırır, bu da içsel motivasyonu ve bağlılığı düşürür.	Dengeye Bağlı: Üç temel ihtiyacın (özerklik, yeterlik, aidiyet) eş zamanlı ve tutarlı bir şekilde karşılanmasına bağlıdır.
Sosyal Kimlik Teorisi	Kimliklenme Fırsatları: Etkin iletişim ve yönetilen ekip etkileşimleri yoluyla örgütsel kimliklenme süreçlerini güçlendirir ve aidiyet duygusunu korur.	Sosyal İzolasyon ve Kutuplaşma: Ortak örgütsel deneyimlerin azalması ve “iç grup/dış grup” (ofis/uzaktan) ayrımının oluşması, örgütsel kimliği zayıflatarak duygusal bağlılıkta düşüşe yol açar.	Etkileşim Kalitesine Bağlı: Örgütsel kültürün ve kimliğin sanal ve yüz yüze etkileşimlerle ne kadar başarılı bir şekilde pekiştirildiğine bağlıdır.

4. Hibrit Çalışma Ortamında Örgütsel Bağlılığı Güçlendirmeye Yönelik Örgütsel Uygulamalar

4.1. Hibrit Çalışma Modelinin Tasarımı

Hibrit çalışma ortamında örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi, hibrit modelin stratejik bir yaklaşımla tasarlanmasını gerektirmektedir. Hibrit model türlerinin (sabit gün, esnek gün veya tamamen esnek yapılanmaların) çalışanların örgütle kurdukları ilişkiyi farklı biçimlerde etkilediği çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir (Choudhury vd., 2021; Gratton, 2021). Sabit gün modelleri, düzenli yüz yüze etkileşim sağlayarak ekip uyumunu ve örgütsel kimliği güçlendirirken, bu durum özellikle duygusal ve normatif bağlılığı destekler; esnek modeller ise çalışanlara zaman ve mekân üzerinde daha fazla kontrol tanıyarak özerklik algısını ve iş-yaşam dengesi memnuniyetini artırabilmektedir (Allen vd., 2015). Buna karşılık, yüksek düzeyde esneklik sağlayan tamamen esnek hibrit yapılar, sosyal etkileşim fırsatlarının azalması nedeniyle aidiyet ve duygusal bağlılık açısından riskler barındırmakta ve aynı zamanda devam bağlılığı maliyetlerini düşürerek çalışanların ayrılma eşiğini alçaltabilmektedir (Bartel vd.,2012). Bu nedenle örgütlerin hibrit çalışma modelini belirlerken çalışan beklentileri ile işin gereklilikleri arasında stratejik bir uyum sağlaması, bağlılığın sürdürülebilmesi açısından kritik görülmektedir.

Hibrit çalışma uygulamalarının etkinliğini artırmanın bir diğer yolu, çalışan segmentasyonunun ve iş analizi sonuçlarının tasarım sürecine entegre edilmesidir. Çalışanların görev bağımlılıkları, işin niteliği ve rol beklentileri hibrit çalışmadan elde edilen faydayı belirleyen temel unsurlardır (Wang vd., 2021). Örneğin, koordinasyon gerektiren veya yüksek karşılıklı bağımlılığa sahip ekiplerde yüz yüze etkileşimin artırılması bağlılığı ve ekip verimliliğini güçlendirirken; bireysel odaklı ve bağımsız çalışma gerektiren görevlerde çalışanlara daha geniş bir esneklik tanınması iş tatminini ve bağlılığı artırabilmektedir (Gajendran ve Harrison, 2007). Ancak, bu rol temelli farklılaştırma, farklı çalışan grupları arasında algılanan örgütsel adaletsizlik riskini de beraberinde getirmektedir. Tek tip hibrit model uygulamalarının farklı çalışan gruplarında farklı bağlılık sonuçları doğurduğu görülmektedir (Kniffin vd., 2021). Ancak farklılıkların yönetiminde şeffaflık ve adil gerekçelendirme sağlanamazsa, bu segmentasyon örgüt genelinde güveni ve bağlılığı zedeleyebilir. Bu kapsamda örgütlerin iş analizi yaparak hangi görevlerin hangi hibrit yapı ile en yüksek performans ve bağlılık sağlayacağını belirlemesi, bu kararları şeffaflıkla iletmesi, hibrit çalışma ortamında sürdürülebilir bağlılık için önemli bir örgütsel strateji niteliği taşımaktadır.

4.2. Hibrit Çalışma Ortamında Liderlik Uygulamaları

Hibrit çalışma bağlamında liderlik, geleneksel yönetim anlayışından farklı yetkinlikleri gerekli kılmaktadır. Araştırmalar hibrit liderlerin özellik-

le güven temelli yönetim tarzını benimsemesinin, çalışanların hem özerklik algısını hem de duygusal bağlılığını artırdığını göstermektedir (Carnevale ve Hatak, 2020; Wang vd., 2021). Buna karşılık mikro-yönetim uygulamaları (sürekli kontrol, gereksiz raporlama talepleri veya dijital takip sistemlerinin aşırı kullanımı) çalışanların psikolojik güvenlik algısını zayıflatmakta ve bağlılık üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Magnier-Watanabe vd., 2023). Bu nedenle hibrit liderlerin sonuç odaklı, güvene dayalı ve çalışanların özerkliğini destekleyen bir yaklaşım benimsemeleri, hibrit çalışma ortamında sürdürülebilir bağlılık için kritik bir yetkinlik alanı olarak değerlendirilmektedir.

Hibrit liderliğin kritik bir diğer boyutu ise örgütsel adalet ve eşitliğin sağlanmasıdır. Hibrit çalışma ortamlarında fiziksel olarak ofiste bulunan çalışanların (iç grup), uzaktan çalışanlara (dış grup) kıyasla kariyer gelişimi, görünürlük ve ödüllendirme süreçlerinde avantaj elde etme olasılığına sahip olduğu belirtilmektedir (Wang vd., 2020; Fayard vd., 2021). Böyle bir yanlılık, uzaktan çalışanlar arasında dağıtımsal ve etkileşim adalet algılarını zedeleyerek örgütsel güveni ve duygusal bağlılığı önemli ölçüde azaltabilir (Colquitt vd., 2001; Golden ve Eddleston, 2020). Bu nedenle hibrit liderler, performansı mekândan bağımsız ve çıktı odaklı ölçüm sistemleriyle değerlendirmeli ve tüm çalışanların eşit kariyer fırsatlarına erişimini güvence altına almalıdır. Literatür, adil ve şeffaf performans uygulamalarının hem örgütsel güveni hem de bağlılık düzeylerini güçlendirdiğini açık biçimde ortaya koymaktadır (Kang ve Sung, 2019; Septiani ve Herminingsih, 2025).

Hibrit liderlerin bir diğer önemli sorumluluğu, etkili dijital iletişim ve geri bildirim mekanizmalarını yönetmektir. Hibrit çalışma ortamında iletişim eksiklikleri, belirsizlik ve sosyal izolasyon algısını artırarak çalışanların örgütsel bağlılığını zayıflatabilmektedir (Kniffin vd., 2021). Araştırmalar, düzenli ve anlamlı geri bildirim sağlayan liderlerin çalışanların yeterlik algısını ve örgütsel kimlikle kurdukları bağı güçlendirdiğini göstermektedir (Goel vd, 2023). Ayrıca hibrit liderlerin örgütsel kültürün ve kimliğin dijital ortamlarda görünür kılınmasında oynadığı rol giderek daha önemli hale gelmiştir. Liderlerin değerleri açık biçimde ifade etmesi, ortak ritüelleri desteklemesi ve ekip içinde kapsayıcı bir atmosfer yaratması, sosyal kimliklenme süreçlerini güçlendirerek bağlılığı artırmaktadır (Bartel vd.,2012; Schein ve Schein, 2017). Bu nedenle hibrit çalışma ortamında etkili liderlik, yalnızca operasyonel koordinasyonu değil, aynı zamanda kimlik, kültür, sosyal bütünlüğün ve adil kaynak dağıtımının sürdürülmesini de içeren çok boyutlu bir yönetim kapasitesi gerektirmektedir.

Ayrıca hibrit liderlerin, dijital iş taleplerine karşı çalışanlara sosyal destek sağlaması kritik öneme sahiptir. Hibrit çalışmanın yol açtığı iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşması, sürekli çevrim içi olma zorunluluğu ve dijital yorgunluk gibi unsurların çalışanlarda tükenmişlik riskini artırdığı birçok çalışmada ortaya konmuştur (Molino vd. 2020; Lee vd.,2021). Bu nedenle liderlerin

psikolojik iyi oluşu destekleyen bir yaklaşım benimsemesi; esnek çalışma saatlerine saygı göstermesi, mola kullanımını teşvik etmesi ve çalışanların dijital taleplerini yönetmelerine yardımcı olması bağlılık açısından önemli bir koruyucu faktör olarak değerlendirilmektedir (Sonntag ve Fritz, 2015). Literatür, liderlerin bu tür proaktif destek davranışlarının çalışanların örgüt tarafından değer gördüğü algısını güçlendirdiğini ve bunun da duygusal bağlılığı anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir (Eisenberger vd., 2001; Caesens ve Stinglhamber, 2014).

4.3. Örgüt Kültürünün Dönüştürülmesi ve Sürdürülmesi

Hibrit çalışma modeli, örgüt kültürünün yalnızca fiziksel mekânda değil, dijital ortamlarda da yeniden üretilmesini gerektiren çok katmanlı bir dönüşüm yaratmıştır. Örgüt kültürünün geleneksel olarak yüz yüze etkileşimler, ortak ritüeller ve mekânsal semboller aracılığıyla aktarıldığı göz önünde bulundurulduğunda, hibrit çalışma bu aktarımın araçlarını ve bağlamını genişletmektedir (Schein ve Schein, 2017). Dijital toplantılar, işbirliği platformları ve çevrim içi iletişim araçları kültürün yeni taşıyıcıları haline gelirken, fiziksel ofis kültürün sembolik ve duygusal boyutunu destekleyen bir alan olmayı sürdürmektedir. Araştırmalar, hibrit yapılarda kültürün iki kanallı (fiziksel-dijital) bir yapıya kavuştuğunu ve bu kanallar arasında tutarlılık sağlanmadığında kültürel bütünlüğün zayıflayabileceğini göstermektedir (Brown vd., 2016; Waizenegger vd., 2020; Leonardi, 2020; Gratton, 2022). Bu nedenle hibrit örgütlerde kültürün sürdürülebilirliği, temel değerlerin her iki çalışma ortamında da görünür, tutarlı ve erişilebilir şekilde yönetilmesine bağlıdır.

Hibrit çalışma bağlamında kültürün etkili biçimde sürdürülmesi, değer ve normların çoklu kanal üzerinden aktarılmasını gerektirmektedir. Dijital platformlarda şeffaf iletişimin desteklenmesi, örgütsel hikâyelerin ve başarı ritüellerinin çevrim içi araçlarla paylaşılması çalışanların kültürel uyumunu artırmaktadır (Bartel vd., 2012). Ayrıca hibrit çalışma nedeniyle azalan yüz yüze etkileşimlerin, yapılandırılmış sosyal etkinliklerle ve karma (fiziksel-dijital) örgütsel faaliyetlerle desteklenmesinin aidiyet duygusunu güçlendirdiği ortaya konmuştur (Fay ve Kline, 2011). Hem dijital hem fiziksel temas noktalarında kültürün görünür kılınması, çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağları derinleştirerek örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Kane vd., 2014). Bu kapsamda hibrit çalışma ortamında kültürün sürdürülebilirliği, yalnızca fiziksel mekân temelli deneyimlere değil, dijital etkileşim ve sosyal birtakimliklerin stratejik biçimde tasarlanmasına bağlıdır.

4.4. Performans Yönetimi, Geri Bildirim ve Kariyer Gelişimi

Hibrit çalışma ortamında performans yönetimi uygulamalarının etkinliği, çalışan bağlılığının korunması ve güçlendirilmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Fiziksel mekâna dayalı gözleme imkânının azalması, perfor-

mansın nasıl ölçüleceğine ve değerlendirileceğine ilişkin belirsizlikleri artırabilmektedir. Bu bağlamda literatür, hibrit ve uzaktan çalışma koşullarında performansın çıktığı ve hedef odaklı, mekândan bağımsız ölçütler üzerinden değerlendirilmesinin hem adalet algısını hem de bağlılığı güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (DeNisi ve Smith, 2014; Wang vd., 2021; Pulakos vd., 2019; Taneja vd., 2024). Buna karşılık, sürece aşırı odaklanan, sürekli kontrol ve raporlama talep eden yaklaşımlar çalışanların özerklik algısını zayıflatmakta, algılanan kontrol düzeyini artırarak performans değerlendirme süreçlerine duyulan güveni azaltmaktadır (Deci ve Ryan, 2000; Van den Broeck vd., 2016; Ye vd., 2025). Adil, şeffaf ve tutarlı performans kriterlerinin benimsenmesi ise çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirerek hibrit çalışma ortamında örgütsel bağlılığın sürdürülebilmesi için temel bir yönetsel uygulama olarak değerlendirilmektedir (Colquitt vd., 2001; Salleh vd., 2013; DeNisi ve Smith, 2014).

Hibrit çalışma koşullarında geri bildirim ve kariyer gelişimi süreçleri de bağlılık açısından yeniden yapılandırılmayı gerektirmektedir. Araştırmalar, düzenli ve nitelikli geri bildirim çalışanların yeterli algısını güçlendirdiğini, bunun da duygusal bağlılık ve işe adanmışlık üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Lee vd., 2021). Ancak hibrit ortamlarda uzaktan çalışanların görünürlüğünün azalması, kariyer gelişimi ve terfi fırsatlarına erişimde eşitsizlik algılarını tetikleyebilmektedir. Özellikle “yakınlık yanlılığı” nedeniyle ofiste daha fazla bulunan çalışanların daha avantajlı algılanması, örgütsel adalet ve güven duygusunu zedeleyerek bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Golden ve Eddleston, 2020). Bu nedenle örgütlerin hibrit çalışma ortamında kariyer gelişimini destekleyen şeffaf politikalar geliştirmesi, mentorluk ve yetenek gelişimi programlarını mekândan bağımsız şekilde erişilebilir kılması ve tüm çalışanlar için eşit görünürlük sağlayan uygulamalar benimsemesi, sürdürülebilir örgütsel bağlılık açısından stratejik önem taşımaktadır.

4.5. ,Çalışan İyi Oluşu, İş-Yaşam Dengesi ve Psikolojik Destek Uygulamaları

Hibrit çalışma ortamında çalışan iyi oluşu, örgütsel bağlılığın sürdürülebilirliği açısından temel bir belirleyici haline gelmiştir. Uzaktan ve hibrit çalışmanın sağladığı esneklik, uygun biçimde yönetildiğinde iş-yaşam dengesini güçlendirebilmekte; ancak sınırların bulanıklaşması, sürekli erişilebilirlik ve dijital yoğunluk gibi etmenler psikolojik yükü artırarak tükenmişlik riskini yükseltebilmektedir (Allen vd., 2015; Wang vd., 2021; Klein ve Yerlikaya, 2025; Aksu ve Can, 2025). İş Talepleri-Kaynaklar Modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu tür taleplerin dengeleyici iş kaynaklarıyla (özerklik, sosyal destek, toparlanma fırsatları) karşılanmaması, çalışanların duygusal bağlılıklarında düşüşe yol açabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Lesener vd., 2019; Güneştepe ve Tunçalp, 2025). Bu nedenle hibrit çalışma bağlamında iyi

oluşu destekleyen uygulamalar, yalnızca bireysel refahı değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da güçlendiren stratejik araçlar olarak ele alınmalıdır.

Hibrit ortamlarda psikolojik destek uygulamalarının etkinliği, liderlik davranışları ve örgütsel politikalarla yakından ilişkilidir. Araştırmalar, liderlerin sınır yönetimini desteklemesi, mola ve toparlanma kültürünü teşvik etmesi ve esnek çalışma saatlerine saygı göstermesinin çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerini artırdığını göstermektedir (Sonntag ve Fritz, 2015; Casens ve Stinglhamber, 2014). Ayrıca danışmanlık hizmetleri, çalışan destek programları, dijital iyi oluş araçları ve ruh sağlığına yönelik açık iletişim politikaları, hibrit çalışma koşullarında psikolojik güvenliği güçlendirmektedir (Kniffin vd., 2021; Molino vd., 2020). Bu tür uygulamalar, çalışanların örgüt tarafından değer gördükleri algısını pekiştirerek özellikle duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Dolayısıyla hibrit çalışma ortamında çalışan iyi oluşunu ve iş-yaşam dengesini destekleyen bütüncül psikolojik destek mekanizmaları, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde kritik bir rol üstlenmektedir.

SONUÇ

Bu kitap bölümünde, hibrit çalışma modellerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri, örgütsel davranış literatürünün temel kuramsal yaklaşımları çerçevesinde bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Teknolojik gelişmeler, küresel krizler ve özellikle Covid-19 pandemisi sonrasında hız kazanan hibrit çalışma uygulamaları, çalışma yaşamının yapısal dinamiklerini dönüştürmüş; bu dönüşüm, çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağların niteliğini yeniden tartışmaya açmıştır. Bu bağlamda çalışma, hibrit çalışmanın çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerinin tek yönlü ve evrensel sonuçlar üretmediğini; aksine örgütsel bağlam, uygulama biçimi ve yönetsel tercihlere bağlı olarak farklılaşabildiğini ortaya koymaktadır.

Kuramsal çerçevede ele alınan Sosyal Değişim Teorisi, İş Talepleri–Kaynaklar Modeli, Öz Belirleme Teorisi ve Sosyal Kimlik Teorisi, hibrit çalışmanın çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini açıklamada birbirini tamamlayan perspektifler sunmaktadır. Sosyal değişim yaklaşımı, hibrit çalışmanın örgütsel destek ve güven algısıyla birlikte ele alındığında duygusal bağlılığı güçlendirebileceğini; ancak adalet, karşılıklılık ve destek eksikliği durumlarında bağlılığın zayıflayabileceğini göstermektedir. İş Talepleri-Kaynaklar Modeli, hibrit çalışmanın özerklik ve esneklik gibi önemli iş kaynakları sunmasına karşın, dijital yoğunluk ve sınırların bulanıklaşması gibi yeni talepler yarattığını; bu dengenin sağlanamaması halinde tükenmişlik ve bağlılık kaybı riskinin arttığını vurgulamaktadır. Öz Belirleme Teorisi, hibrit çalışmanın çalışan bağlılığını destekleyebilmesi için özerklik, yeterlik ve aidiyet ihtiyaçlarının birlikte ve tutarlı biçimde karşılanması önemine işaret ederken; Sosyal

Kimlik Teorisi, yüz yüze etkileşimin azalmasının örgütsel kimliklenme ve duygusal bağlılık üzerinde yaratabileceği kırılmalara dikkat çekmektedir.

Bölümün uygulamaya yönelik bulguları, hibrit çalışma ortamında çalışan bağlılığının güçlendirilmesinin, modelin tasarımından liderlik uygulamalarına, performans yönetiminden örgüt kültürüne ve çalışan iyi oluşuna kadar uzanan çok boyutlu bir yönetim anlayışını gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Hibrit çalışma modelinin türüne ilişkin stratejik kararlar, rol temelli farklılaştırma ve şeffaf iş analizi uygulamaları, bağlılık üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Benzer şekilde, güven temelli liderlik, adil ve çıktı odaklı performans yönetimi, etkili geri bildirim mekanizmaları ve eşit kariyer gelişimi fırsatları, hibrit çalışma ortamında örgütsel bağlılığın sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca örgüt kültürünün dijital ve fiziksel kanallar üzerinden tutarlı biçimde aktarılması ve çalışan iyi oluşunu destekleyen psikolojik destek uygulamalarının hayata geçirilmesi, hibrit çalışma koşullarında aidiyet ve duygusal bağlılığın korunmasına katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, hibrit çalışma modeli çalışan bağlılığını ne doğrudan güçlendiren ne de kaçınılmaz biçimde zayıflatan bir yapı olarak değerlendirilmiştir. Hibrit çalışmanın bağlılık üzerindeki etkisi, örgütlerin bu modeli nasıl tasarladığı, yönettiği ve desteklediği ile yakından ilişkilidir. Bu çalışma, hibrit çalışma uygulamalarının çalışan bağlılığı açısından potansiyel fırsatlar sunduğunu; ancak bu potansiyelin ancak bütüncül, adil ve insan odaklı örgütsel uygulamalarla hayata geçirilebileceğini ortaya koymaktadır. Gelecek araştırmaların, sektörel ve kültürel farklılıkları dikkate alan ampirik çalışmalarla bu ilişkileri derinleştirilmesi, hibrit çalışmanın çalışan bağlılığı üzerindeki uzun vadeli etkilerinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aksu, M., & Can, Y. N. (2025). Evden çalışan çiftlerde iş-yaşam dengesinin bulanıklaşması: Fırsatlar ve zorluklar üzerine nitel bir analiz. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 202-223.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.7
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in The Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Aydemir, M., & Erşan, C. (2011). Yeni kurulan üniversitelerde örgütsel bağlılık sorunu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 55-72.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(2014), 389-411.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Ankara: Pegem Akademi.
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743-757.
- Bennett, A. A., Campion, E. D., Keeler, K. R., & Keener, S. K. (2021). Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 330.
- Bilginoğlu, E. (2021). COVID-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışmanın artan önemi: Bilinen yanlışlar ve doğruları. *Çalışma ve Toplum*, 2(69), 1099-1146.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2).

- Brown, S. A., Thatcher, S. M., & Wilson, D. W. (2016, January). Measurement and outcomes of identity communication in virtual teams. In 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) (pp. 888-897). IEEE.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267.
- Candra, C. & Sabtohadhi, J. (2025). The Future of Work : Exploring the Impact of Remote and Hybrid Work Models on Employee Productivity and Well-Being . *Brilliant International Journal of Management and Tourism* , 5(2), 271–283.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Coulston, C., Shergill, S., Duncan, M., & Twumasi, R. (2025). Performance in virtual and hybrid teams: a systematic review using the job demands-resources model. *Team Performance Management: An International Journal*, 1-48.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here?. *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.
- Çıplak, Z., Yıldız, S. G., & Doğan, B. (2024). Bilişim Sektörü ve Yakın Alanlardaki Çalışanların; Hibrit, Uzaktan ve Yerinde Çalışma Modelleriyle İlgili Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Bilgi Yönetimi*, 7(1), 123-139.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 441.
- 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.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demirdağ, G. E., & Ekmekçioğlu, E. B. (2015). Etik iklim ve etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 197-216.

- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.
- Dobbins T (2021) Flexible working: remote and hybrid work. Commons Library Research Briefing (No. CBP-9391).
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 161-186.
- Eng, I., Tjernberg, M., & Champoux-Larsson, M. F. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology*, 11(1).
- Erkuş, A., Turunç, Ö., & Yücel, R. (2011). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Empowering leadership and organizational job embeddedness: The moderating roles of task interdependence and organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 3-10.
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144-163.
- Fayard, A. L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Designing the hybrid office. *Harvard Business Review*, 99(2), 114-123.
- Feng, Z., & Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 719-736.
- Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the role of remote working on employees' performance and well-being: an evidence-based systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12373.
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology*, 2, 97-121.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.

- Goel, R., Game, A., & Sanz Vergel, A. (2023). Attachment and work engagement in virtual teams: Promoting collaborative job crafting. *Small Group Research*, 54(3), 311-334.
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103348.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.
- Gratton, L. (2022). *Redesigning work: How to transform your organization and make hybrid work for everyone*. MIT Press.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Güneştepe, K., & Tunçalp, D. (2025). Uzaktan çalışma ve emek denetiminin genişlemesi: Dijital çağda hibrit gözetimi kuramsallaştırmak. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 9(1).
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154.
- Jia, J., Wu, L., Xie, Y., He, X., Ren, Y., & Xu, S. (2024). A meta-analysis of the antecedents of flexible work arrangements utilization: Based on Job demands-resources model. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2392-2431.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kane, G. C., Alavi, M., Labianca, G., & Borgatti, S. P. (2014). What's different about social media networks? A framework and research agenda. *MIS Quarterly*, 38(1), 275-304.
- Kang, M., & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 152-175.

- Kaplan, Y., & Öğüt, P. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112.
- Klein, M., & Yerlikaya, İ. (2025). Dijital dönüşümün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri: Türkiye'deki genç profesyonel kadınların deneyimleri. *The Journal of Academic Social Science*, 169(169), 1-16.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63.
- Krajčík, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid work model: An approach to work-life flexibility in a changing environment. *Administrative Sciences*, 13(6), 150.
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101044.
- Lee, S., Zhou, Z. E., Xie, J., & Guo, H. (2021). Work-related use of information and communication technologies after hours and employee fatigue: the exacerbating effect of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 36(6), 477-490.
- Lee, Y., Tao, W., Li, J. Y., & Yoon, D. (2025). Drivers of employee engagement with organizational diversity: The power of strategic internal communication. *Public Relations Review*, 51(3), 102583.
- Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249.
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
- Liu, J., Mao, Y., & Zhu, B. (2021). How does job mobility relate to work commitment among rural healthcare workers? a cross-sectional study in western China. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1126.
- Magnier-Watanabe, R., Benton, C., Orsini, P., Uchida, T., & Magnier-Watanabe, K. (2023). COVID-19 and mandatory teleworking from home in Japan: taking stock to improve satisfaction and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2252-2279.
- Maity, R., & Lee, K. L. (2025). The impact of remote and hybrid work models on small and Medium-sized enterprises productivity: a systematic literature review. *SN Business & Economics*, 5(10), 158.
- Marzocchi, I., Nielsen, K., Di Tecco, C., Vignoli, M., Ghelli, M., Ronchetti, M., & Iavicoli, S. (2024). Job demands and resources and their association with employee well-being in the European healthcare sector: a systematic review and meta-analysis of prospective research. *Work & Stress*, 38(3), 293-320.

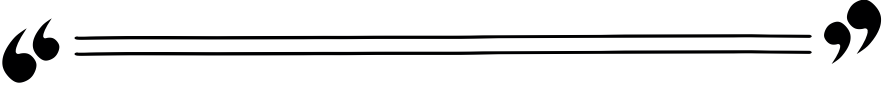
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107.
- McPhail, R., Chan, X. W., May, R., & Wilkinson, A. (2024). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: an exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 154-182.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., & Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 57(1), 175-200.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mustajab, D. (2024). Exploring the effectiveness of remote and hybrid work policies: A literature review on workforce management practices. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 891-908.
- Ng, P. M., Lit, K. K., & Cheung, C. T. (2022). Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context. *Technology in Society*, 70, 102022.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178-189.
- 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.

- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 249-271.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2024). Self-determination theory. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 6229-6235). Cham: Springer International Publishing.
- Sarıipek, D. B., Cerev, G., & Ayhan, E. E. (2023). İşgücü piyasasında pandemi sonrası “yeni normal”; Hibrit çalışma ve iş-yaşam dengesi. *İnsan ve İnsan*, 10(35), 11-27.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Septiani, L., & Herminingsih, A. (2025). Examining green transformational leadership, group cohesiveness and organizational justice in reducing turnover intention and enhancing sustainable employee performance. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(1), 38-50.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72-S103.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Suvacı, B., & Şimşek, M. C. (2021). İş-yaşam dengesi, örgütsel bağlılık ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(1), 185-194.
- Tajfel, H., Turner, J., Austin, W. G., & Worchel, S. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. *Intergroup Relations: Essential Readings*, 94-109.
- Taneja, S., Srivastava, R., & Ravichandran, N. (2024). Employees’ fairness perception towards performance appraisal system: Antecedents and consequences. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2163-2196.

- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1448894.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wang, B., Liu, Y., & Parker, S. K. (2020). How does the use of information communication technology affect individuals? A work design perspective. *Academy of Management Annals*, 14(2), 695-725.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 401410.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213-229.
- Yadav, P. & Madhukar, V. (2024). Impact of Remote Work on Employee Well Being -A Conceptual Perspective, *International Journal of Management (IJM)*, 15(2), 96-107.
- Yasım, Y. K. (2025). Uzaktan çalışma kavramının gelişimi: Web of Science verilerine dayalı bibliyometrik bir analiz. *Turkish Management Review*, 4(1), 40-59.
- Ye, L., Li, Y., & Zhang, N. (2025). The impact of autonomy-supportive organizational environments on employees' emotions and creative performance: A self-determination theory perspective. *PLoS One*, 20(5), e0322184.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yosunkaya, M. (2023). Hybrid Employees Approaches Toward Hybrid Working and the Work-Life Balance: A Field Study. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (85), 169-198.



**ERKEN CUMHURİYET DÖNEMİ İKTİSAT VE
TİCARET EĞİTİMİNİN KURUMSAL HAFIZASI:
YÜKSEK İKTİSAT VE TİCARET MEKTEBİ
YILLIKLARI VE 1944 BROŞÜRÜ**



Ahmet Sait Özkul¹

¹ Prof. Dr. Ahmet Sait Özkul, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, saitozkul@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8858-4685

GİRİŞ¹

Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi, Türkiye’de ticaret ve sanayinin gelişmesi doğrultusunda, özel ve kamu teşebbüslerini sevk ve idare edebilecek ilmî ve teknik donanımına sahip bireyler yetiştirmeyi amaçlayan köklü bir eğitim kurumudur. Temelleri 1883 yılında Hamidiye Ticaret Mektebi Âlîsi adıyla atılan bu kurum, Osmanlı’dan Cumhuriyet’e uzanan süreçte geçirdiği yapısal ve zihinsel dönüşümlerle, Türkiye’de işletmecilik ve iktisat eğitiminin kurumsallaşmasında merkezi bir rol üstlenmiştir. 1936 yılı itibarıyla Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi, Ticaret Lisesi ve Orta Ticaret Mektebi olmak üzere üç kısımdan oluşan yapısıyla faaliyetlerini sürdürmüştür.

Bu çalışma, Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi’nin tarihsel gelişimini ve dönemin işletmecilik eğitimi anlayışını, kuruma ait 1936, 1937 ve 1939 yıllarında yayımlanan okul yıllıkları ile 1944 tarihli Cumhuriyetin XX. Yılında Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu broşürü üzerinden incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın kitap bölümüne dönüşmesi sürecinde odağı, 1944 tarihli Cumhuriyetin XX. Yılında Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu başlıklı yayın oluşturmaktadır. Cumhuriyetin XX. Yılında Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu yayını, Talebe Neşriyat ve Yardım Bürosu tarafından yayımlanmış olması hasebiyle klasik anlamda bir okul yıllığı niteliğini aşmakta; kurumsal temsil, anlatı ve hafıza üretimi bakımından daha önceki yıllarda yayımlanan okul yıllıklarıyla süreklilik gösteren ve kurumsal bir yayın karakterine yaklaşan bir metin olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede söz konusu yayın, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde “1944 broşürü” ifadesiyle anılacaktır.

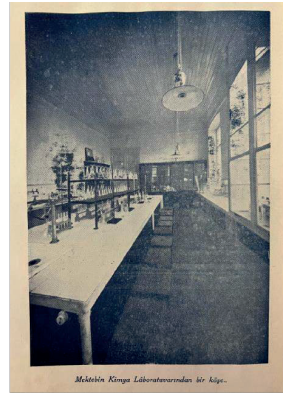
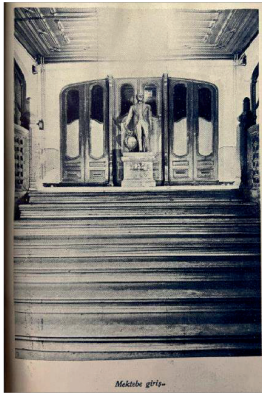
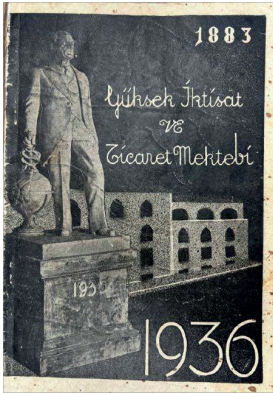
Literatürde Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi’nin tarihsel gelişimi, eğitim programları, müfredat yapısı ve öğretmen kadroları üzerine çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte; okul yıllıkları ve kurumsal broşürlerin doğrudan analizin merkezine alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu yönüyle çalışma, farklı türdeki kurumsal yayınları birlikte ele alarak, dönemin eğitim anlayışını belge temelli bir yaklaşımla ortaya koymayı hedeflemektedir. İncelenen okul yıllıkları; kurumun tarihsel gelişimini, yönetsel yapılanmasını, öğretmen kadrolarını ve öğrenci profilini yansıtan fotoğraflar, hatıralar, istatistiksel veriler ve farklı anlatı türlerini bir arada sunmaktadır. Bu yönüyle söz konusu yayınlar, yalnızca örgün eğitim yapısını değil, aynı zamanda dönemin işletmecilik eğitimi anlayışını, bilgi ve tecrübe aktarım biçimlerini ile anlatı ve mizah unsurlarını da görünür kılmaktadır. Çalışmada ele alınan 1944 tarihli Cumhuriyetin XX. Yılında Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu yayını ise, kuruma ilişkin akademik yapı, eğitim felsefesi ve kurumsal faaliyetleri bütüncül bir çerçevede ele alan kapsamlı bir kaynak niteliği taşımaktadır. Okul müdürü Nihad Sayar tarafından kaleme alınan değerlendirme yazısıyla başlayan 1944 tarihli broşürde, ticaret öğretiminin Osmanlı’dan Cumhuriyet’e uzanan iktisadi

1 Bu çalışmanın önceki versiyonu tam metin bildiri olarak 22-24 Aralık 2023 tarihinde “Ege 10. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi”nde sunulmuştur. Söz konusu tam metin bildiri, kapsamı genişletilerek kitap bölümüne dönüştürülmüştür.

ve zihinsel dönüşüm içerisindeki yeri tartışılmakta; ticari faaliyetin uzun süre Türk ve Müslüman unsur tarafından ihmal edilmesinin oluşturduğu yapısal sorunlar vurgulanmaktadır. Okul yıllıkları ile Cumhuriyet'in yirminci yılına ithafen hazırlanan bu broşürün birlikte değerlendirilmesi, Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi'nin yalnızca idari ve akademik yapısını değil, aynı zamanda Cumhuriyet dönemi işletmecilik eğitiminin ideolojik, pedagojik ve kurumsal yönelimlerini de görünür kılmaktadır. Bu yönüyle çalışma, işletmecilik eğitimi tarihine belge temelli bir katkı sunmayı ve günümüz işletmecilik eğitiminin tarihsel köklerine dair izleri ortaya koymayı amaçlamaktadır.

1. YÜKSEK İKTİSAT VE TİCARET MEKTEBİ'NİN 1936 YILLIĞI

Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi'nin 1936'da yayımlanan yıllığı; 1883 yılında Hamidiye Ticaret Mekteb-i Âlisi adıyla öğretim faaliyetlerine başlayan mektebin (Güvemli, 2003: 111- 112) 53. yıldönümü münasebetiyle hazırlanan bir yayındır. Bu yıllığın ilk sayfaları "Son Üç Ders Yılına Kısa Bir Bakış" yazısıyla başlamaktadır. Bu yazının içeriğinde mektebin Cumhuriyet döneminde, daha önceki dönemlere kıyasla daha hareketli ve verimli yıllar geçirdiği belirtilmektedir. Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebinin ticaret ilmi ve ihtisası doğrultusunda vermiş olduğu eğitime rağbet gösteren Türk gençlerinin özellikle 1934-35 ve 1935-36 ders senelerinde müracaatlarının bir kısmının kabul edilemediği not düşülmektedir. Son üç sene zarfında 121 mezunun 24'ünün kız talebelere oluşmaktadır. Mektebin öğretim hayatı; Meşrutiyet'e kadar birinci, Cumhuriyet'e kadar ikinci ve yıllığın yayımlandığı tarihi olan 1936'ya kadar ise üçüncü devre olarak anlatılmıştır. Birinci devrede mektep kısımsız ve münferit üç sınıftan oluşmakta ve mektebe devam eden talebe sayısı ortalama 30-35'ten yukarı değildir. İkinci devrede ortalama 50-60 civarında olan ortalama talebe sayısının Birinci Dünya Savaşı'nın yaşandığı yıllarda 10-15'e kadar düştüğü görülmektedir. Üçüncü devrede ise yalnız mektebin yüksek kısmında bile devam eden talebe sayısının daha önceki döneme kıyasla üç kat daha artması söz konusudur.

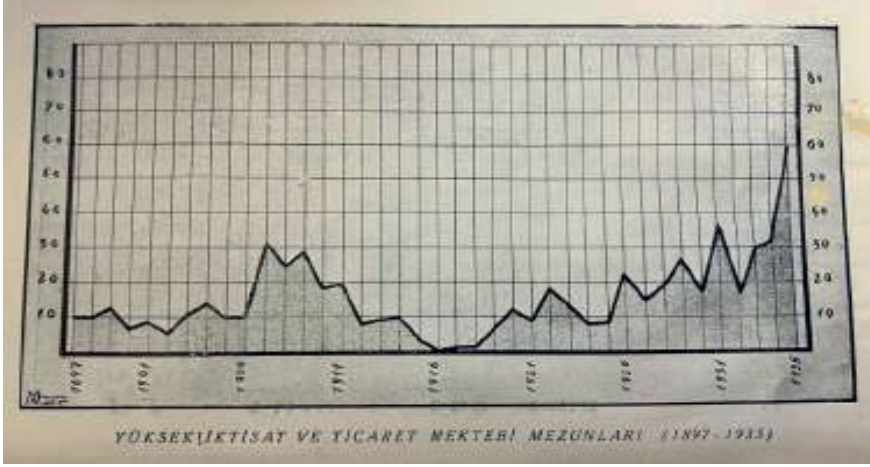


1936 Yılığından Kesitler

Yıllıkta dikkat çekilen noktalardan birisi mezun sayılarıdır. İlk devrede mezun sayısı ortalama 8-10 kişiyi, 1908-1914 seneleri arasında ise ortalama 15 kişiyi geçememiştir. Savaşın devam ettiği yıllar da ortalamaya dahil edildiğinde ikinci devrenin ortalama mezun sayısı birinci devrenin ortalamasının altında kalmaktadır. Fakat üçüncü devrede bambaşka bir durum söz konusudur. Talebe sayısının seneden seneye artmasına rağmen mezun sayısında benzer şekilde bir artış olmamıştır. Özellikle Cumhuriyet döneminde mezun talebe sayısının daha önceki dönemlerdeki devam eden öğrenci sayısına ulaşması hatta bu sayıların geçilmesinin hedeflendiği belirtilmektedir. Hatta bu noktada mektebin verimliliğinin devam eden talebenin yanında mezun sayısı ile doğru orantılı olduğu üzerinde durularak gelecek yıllarda mezun sayılarının artırılması ile ilgili vizyon paylaşılmıştır. Yıllığın yayımlandığı tarih itibarıyla Ticaret Mektebi mezunlarının iş alemi ve iş adamlarıyla yakın temas anlamında aracı bir rol üstlendiğinin emarelerine dikkat çekilmiştir. Özellikle bu noktada mezunların mekteple olan ilişkilerinin devam etmesi gerektiği vurgusu yapılmaktadır. Mektebin kuruluşunun 50. yılı münasebetiyle hazırlanan yayında tarihçe ile ilgili bilgilerin verildiği de belirtilmektedir. Sonrasında mektebin üç bölümünün ana hatları ile tanıtımı yapılmıştır. Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi'nde özellikle müfredatı hakkında gelişmelere dikkat çekilmiştir. Burada seminer hazırlanması konusunda alınan karara değinilerek, seminerin bir talebenin aldığı dersin tamamlayıcısı niteliğinde olduğu belirtilmiştir. Dönemi değiştirilen dersler ve yenilenen müfredat paylaşılmıştır. Mektebin gelişiminin bina, laboratuvar ve kütüphane gibi maddi olanakların yanında ekonomi ve ticaret ilmini içeren kültürün de talebelere aşılmasıyla mümkün olacağı vurgulanmıştır. Dikkat çekilen bir diğer husus da 1934 senesinden bu yana dört araştırma gezisinin yapılmasıdır. Mektepte neşriyat yapma ve mecmua çıkartma işlerinin Talebe Cemiyeti ile iş birliği içinde gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Kütüphane ve okuma odalarının oluşturulması ve buraların ansiklopedi, kitap ve mecmua birikimi açısından zenginleştirilmesinin üzerinde durulduğu görülmektedir. Yazının sonunda Ticaret Lisesi ve Orta Ticaret Mekteplerinin müfredatlarına değinilmiş ise de Yüksek Ticaret kısmına kıyasla daha kısa bir şekilde yer verilmiştir.

Yıllıkta mektebin 1897-1935 yıllarındaki mezun sayıları ile ilgili istatistikler mevcuttur. Bu istatistiklerden bir kısmı elle çizilmiş istatistikler olup alt köşelerinde “Nüvit” imzası görülmektedir. Mektebin giriş kısmı, derslikler, yöneticilerin ve eğitim kadrosunun fotoğrafları ve hocaların öğrencilerle birlikte çekilmiş fotoğrafları bulunmaktadır. Ticaret Şehbenderlik Şubesi ile Muhasebe, Banka ve Sigorta Şubesine devam eden talebelerin fotoğrafları isimleriyle birlikte gösterilmektedir. Sadi Abaç tarafından yazılan “Mektebime” başlıklı yazının içeriğinde ilim ve öğrenmenin önemine değinilmekte ve talebin hocayla, hocanın da talebeyle olan iftihar ettiğine değinilmekte ve Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi mezunu olmanın bir onur vesilesi olduğu

vurgusu yapılmaktadır. 1934-35 Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi mezunlarının fotoğraflarına yer verilmektedir. Son olarak ise Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi Talebe Kurumu üyelerinin ve Talebe Kurumu'nun Teftiş Heyeti üyelerinin fotoğraflarına yer verilmektedir.



1897-1935 Mezun İstatistiği

2. YÜKSEK İKTİSAT VE TİCARET MEKTEBİ'NİN 1937 YILLIĞI

Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi'nin 1937'de yayımlanan yıllığı mektebin kuruluşunu 54. yıldönümü münasebetiyle hazırlanan yayındır. Yıllıkta "İktisatlıların 54. Yılı Hatırası" şeklinde tasarım bir iç kapak yer almaktadır. "Türkiye'mizin Tahsil Müesseseleri Arasında Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi'nin Yeri ve Bugünkü Durumu Hakkında Birkaç Söz" başlıklı giriş yazısında mektebin tarihçesi, devam eden öğrenci sayısı ve mezun sayıları ile ilgili bilgiler 1936 tarihli yıllığa benzer bir şekilde aktarılmaktadır. Hatta mektebin tarihçesi ile ilgili 1933 ve 1936 tarihli yıllıklara bakılması tavsiye edilmektedir. Mektebin 1937 yılı itibariyle yüksek kısmının talebe sayısı 603'tür. Diğer yılların ortalamasına bakıldığında 1937 yılında talebe sayısında ciddi anlamda bir artış görülmektedir. Mektebin yüksek kısmının dönemin İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi ile karşılaştırılarak mektebin hedefinin söz konusu fakülte gibi sırf ilim ve araştırma odaklı olmadığı, doğrudan doğruya ticari ve ekonomik sahalarda aksiyon almaya, iş kurmaya ve yapmaya yönelik öğretim verdiği üzerinde durulmaktadır.



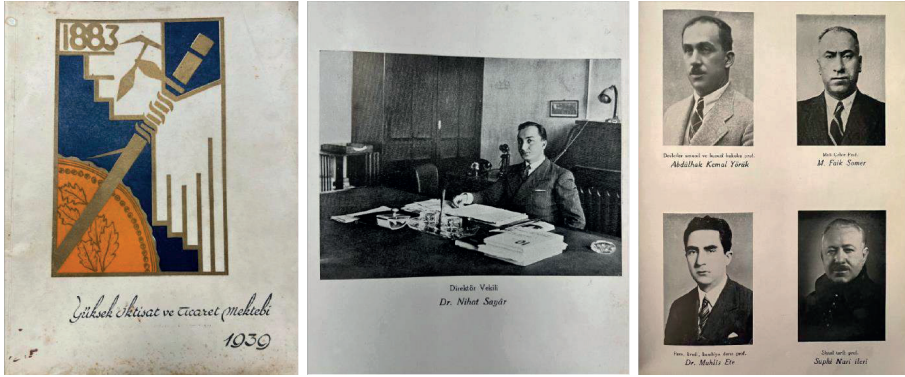
1937 Yıllığından Kesitler

1937 itibariyle mektebin direktörü/müdürü Ali Fuat Başgil'dir. 1936 yılılığında olduğu gibi mektebin idare heyetinin ve eğitim kadrosunun fotoğrafları yer alan yıllıkta mektebin eski müdürlerinde Hasan Tahsin Ayni'nin yazısı yer almaktadır. Mektepte bir sene yöneticilik yapan ve sonradan da hocalığa devam eden Hasan Tahsin Ayni yazısında mekteple ilgili hatıratından bahsederken önemli bilgiler aktarmıştır. Türk gençlerinin Ticaret Mektebi'ne başlangıçta çok rağbet etmedikleri, lise mezunlarının çok azının mektebe rağbet etmesi ve bunların arasından mümtaz kişilerin yetişmiş olması (Kemal Ömer Bey, Haydar Rifat gibi), mektebin isim değişikliği esnasında yaşananlar, Avrupa'daki ticaret mekteplerinin programlarından istifade edilmesi sürecindeki gelişmeler ve hangi hocaların hangi dersleri verdikleri ve mektebe hizmetleri gibi konular Hasan Tahsin Bey'in yazısının içeriğindeki bazı başlıklardır. Bu yıllıkta 1883 tarihinden itibaren yöneticilik yapmış müdürlerin fotoğraflarına tarihleriyle birlikte yer verilmiştir. Mektebin tarihine tanıklık etmiş önemli isimlerden birisi olarak Serkez Nihat Kiver'in yazısı da bu yıllığın önemli içeriklerinden birisidir. Mektepte hem talebelik hem de sonradan hocalık yapmış olan Serkez Nihad Bey mektebe kaydedildiği gündeki hatıratında ve mektebin imkansızlık içerisinde eğitim faaliyetlerini sürdürme çabalarına kadar birçok olaydan bahsetmektedir. Mektepte mesleki öğretim anlamında birçok araç eksikliğine rağmen nitelikli eğitim verildiğine vurgu yapmaktadır. Meşrutiyet'le birlikte mektebin ıslahı ve öğretim programlarının gelişimi hakkında bir uyanış olduğunu belirtmektedir. İlerleyen senelerde de mektebin kütüphane, laboratuvar ve mesleki öğretim imkanlarındaki gelişmelerin görüldüğü ve bu durumun halen devam ettiğini ifade etmektedir. Yıllıkta mektebin yeni mezun olmuş talebelerinden Nezihe İşlev'in "Son sınıf kardeşlerime", Medeni Berk'in "Mektebin 54. Kuruluş Yılında" ve son sınıf talebelerinden G. Arıoğul'un "Mektebime" başlıklı samimi ve duygusal yazıları yer almaktadır.

İlerleyen sayfalarda devam eden talebelerin ve 1935-36 mezunlarının fotoğraflarına yer verilmiştir. Yine 1936 tarihli yıllığa benzer bir şekilde bu yılda mektebin hocaları ve neşriyat işini organize eden talebelerin fotoğrafları paylaşılmıştır.

3. YÜKSEK İKTİSAT VE TİCARET MEKTEBİ'NİN 1939 YILLIĞI

Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi'nin 1939'de yayımlanan yıllığı mektebin kuruluşunu 56. yıldönümü münasebetiyle hazırlanan bir yayındır. Yılığın önsözü 1939 tarihinden on beş yıl önce mektepte talebe olarak bulunan ve yazısını yazdığı tarih itibariyle mektepte müdür olarak vazife yapan Nihat Sayar tarafından yazılmıştır. Mektebin tarihçesi ile ilgili yazı müdür yardımcısı Sami Maktalan tarafından yazılmıştır. Mektebin tarihçesindeki bilgiler daha önceki tarihlerde (1936 ve 1937) yayımlanan yıllıklardaki bilgilerle aynıdır. Yıllıkta mektebin eğitim kadrosunun fotoğrafları bulunmaktadır.



1939 Yılığından Kesitler

Suphi Nuri İleri tarafından yazılan “Mektebimiz” başlıklı yazıda mektebin dönemin parlak, verimli ve faydalı bir ilim müessesesi olduğu vurgusu yapılmaktadır. Yazıda mektebi tercih eden talebelerin daha çok memuriyet hevesinde olsalar da mektebin müteşebbis yetiştirme odaklı olduğunun bilincinde olmaları gerektiğine dikkat çekilmektedir. Talebelerin gayretli oluşlarına ve vatanperverliğine değinildikten sonra yazı başarı temennileriyle son bulmaktadır. Devamında Bankacılık Şubesi'nden Hayrettin N. Korgan adlı talebe tarafından kaleme alınan “Bir Yolcu ve Uğurlayıcısı” başlıklı talebeleri motive etmeye yönelik bir yazı yer almaktadır. Yıllıkta dikkat çeken ve önceki tarihlerdeki yıllıklarda olmayan bir tarz olarak şiirleştirme vasıtasıyla hocaların ders anlatımları aktarılmıştır. Son sınıftan Nevzat Dilemre tarafından “Mektebimiz Profesörlerinden Takrirler” başlıklı şiirler ve her bir hoca için bir dördlük şeklinde hazırlanmıştır.

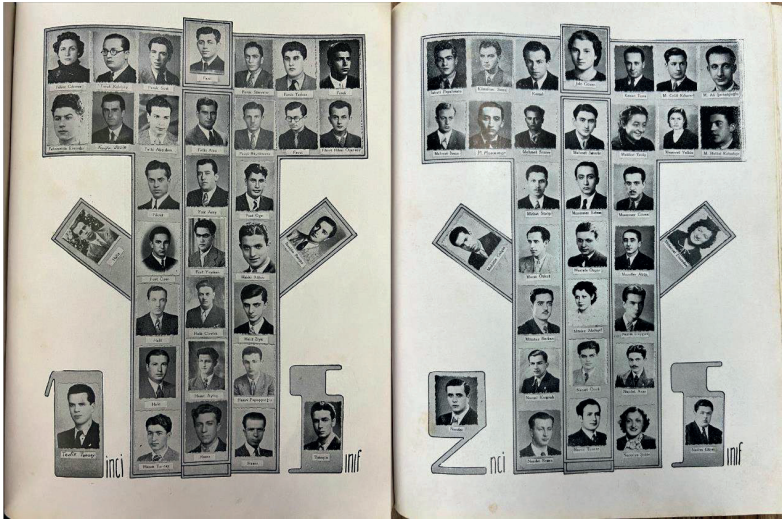
Para, Kredi ve Kambiyo Profesörü Muhlis Ete için hazırlanan dörtlük şu şekildedir;

*“Modern devlet tipinde mübadele esası
Paradır. Fakat değmez uzatmayın bu yası
Yani çok mühim bir şey değildir inanınız
Paranız yoksa bilem cebim dolu sanınız”*

İş Hukuku Profesörü Ali Fuat Başgil için hazırlanan dörtlük de şu şekildedir;

*“İçtimai nizamı iş hukuku var eder
Adalet kaidesi onun peşinden gider
Diyelim ki başka bir tabirle bu cümleye:
İşçi mantalitesi patronla bir gelmeye.”*

Bu şiirlerden sonra “Bir Temenni Kasdile (Kastıyla)” Maliye Şubesi’nden Nezihe Esin’in mektebin eğitiminin sosyal hayatta da gerekli ve geçerli olduğunu vurgulayan ve talebeleri iş dünyasında ve yaşamda gayretli olmak adına yüreklendirici içerikteki yazısı bulunmaktadır. Daha sonrasında farklı şube ve sınıflardaki talebelerin isimleriyle birlikte fotoğraflarına yer verilmektedir. “Ayrılrırken” başlıklı yazıda birinci sınıf talebelerinden Celal Demiray’ın son sınıflara hitaben bir yazısı bulunmaktadır. Bu yazının da mezun olup çalışma yaşamına dahil olacak arkadaşlarına başarı temennileri ifade eden moral ve motivasyon verme odaklı bir içeriğe sahip olduğu söylenebilir. Yine bu yıllıkta diğer yıllıklardan (1936, 1937) farklı olarak birinci ve ikinci sınıfta olan talebelerin isimleriyle birlikte fotoğraflarına yer verilmiştir.



Birinci ve İkinci Sınıflar (1939 Yılığında)



Son Sınıflara Ait Bir Fotoğraf (1939 Yılığında)

1939 tarihi itibarıyla Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi Mezunlar Cemiyeti Reisi olan Tahsin Hamdi Yazıcıoğlu tarafından yazılan “Gelin Beraber Çalışalım” başlıklı yazıda mektebin özellikle 1912-15 dönemindeki tarihsel gelişmelere ve uygulamalara yer verilmektedir. Yazısında Talebe Cemiyeti’nin usul, esas ve amaçları hakkında bilgi veren Tahsin Hamdi Bey’in, genç talebeleri yaşam ve iş hayatına dair yönlendirme çabası içinde olduğunu görülmektedir. Yıllıkta son olarak “Mektebimizin Bu Sene Tertip Ettiği Avrupa Seyahati Hatıralarından” başlıklı yazı ile talebelerin gezi notlarına yer verilmiştir.



Talebelerin Yurtdışı Gezisinden Bir Fotoğraf (1939 Yılığında)

4. CUMHURİYETİN XX. YILINDA YÜKSEK İKTİSAT VE TİCARET OKULU (1944) BROŞÜRÜ

1944 tarihli Cumhuriyetin XX. Yılında Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu broşürü, Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu'nun tarihsel gelişimini, akademik yapısını, eğitim anlayışını ve kurumsal faaliyetlerini çok yönlü biçimde ortaya koyan kapsamlı bir yayın niteliği taşımaktadır. Broşür, okul müdürü Nihad Sayar'ın kaleme aldığı değerlendirme yazısıyla başlamaktadır. Sayar, okulun gelişimini Osmanlı'dan Cumhuriyet'e uzanan iktisadi ve zihinsel dönüşüm çerçevesinde ele almakta; Osmanlı toplumunda ticaretin uzun süre Türk ve Müslüman unsur tarafından ihmal edildiğini, bu nedenle ticari faaliyetin büyük ölçüde azınlıklar ve yabancılar tarafından yürütüldüğünü vurgulamaktadır. Ticaret öğretiminin kurumsallaşması, bu tarihsel durumun aşılmasında önemli bir kırılma noktası olarak değerlendirilmektedir.



Ticaret ve Matrye Şubesi



Ticaret ve Konsolosluk Şubesi



İktisat ve Muhasebe Şubesi

1944 Broşürü Kapağı ve İhtisas Şubeleri Öğrencileri

Sayar'a göre 1883 yılında kurulan Hamidiye Ticaret Mektebi Âlisi, ticaret alanında nitelikli insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan ilk kalıcı girişimdir. Meşrutiyet ve Cumhuriyet dönemlerinde yapılan düzenlemelerle okulun hem idari hem akademik yapısı geliştirilmiş; karma eğitime geçilmiş, ihtisaslaşmaya dayalı şubeler açılmış ve okul Maarif Vekâleti'ne bağlanmıştır. Sayar, 1940'lı yıllarda devletin ve özel sektörün teknik ve uygulamaya dönük bilgiyle yetişmiş uzmanlara duyduğu ihtiyaca dikkat çekmekte; iktisat ve ticaret öğretiminin derinleşmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Broşürün ikinci önemli bölümünü İsmet Alkan'ın kaleme aldığı “Yüksek İktisat ve Ticaret Okuluna Hizmet Edenler” başlıklı yazı oluşturmaktadır. Bu yazı, okulun kuruluşundan 1944 yılına kadar görev yapan müdürleri ve onların dönemlerinde gerçekleşen başlıca gelişmeleri kronolojik ve biyografik bir çerçevede sunmaktadır. Okulun ilk müdürü Grati Efendi'nin ardından Gelenbevizade Sait Bey'in yeniden açılış sürecindeki rolü, Meşrutiyet döneminde Kırkor Kömürciyan Efendi'nin ders programlarını genişletmesi ve kütüphane kurması, 1915 talimatnamesiyle Gelenbevizade Hikmet Bey'in ihtisaslaşma sürecini başlatması, Cumhuriyet döneminde ise Naki Köstem, Hüsnü Yaman, Nihad Odabaşı ve Ali Fuat Başgil'in idari ve akademik düzenlemeleri öne çıkan gelişmeler arasında yer almaktadır. 1939'dan itibaren müdürlük görevini yürüten Nihad Sayar döneminde öğrenci sayısının hızla arttığı, yabancı dil öğretiminin genişletildiği ve yayın faaliyetlerinin yoğunlaştığı belirtilmektedir.

Bu yazının ardından broşürde “Okulun Profesör ve Öğretmenleri” başlığı altında akademik kadroya yer verilmektedir. İktisat, işletme, muhasebe, hukuk, finans, matematik, istatistik, yabancı dil, ekonomik coğrafya, ticaret tarihi ve teknoloji gibi alanlarda uzmanlaşmış geniş bir öğretim kadrosunun görev yaptığı görülmektedir. Bu yapı, okulun disiplinler arası bir eğitim anlayışına sahip olduğunu ve teorik bilgi ile uygulamayı birlikte ele aldığını göstermektedir. Fransızca, İngilizce ve Almanca öğretimi, okulun ayırt edici unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Broşürde yer alan bir diğer önemli metin, Dr. Esat Demirel tarafından kaleme alınan “Yüksek İktisat ve Ticaret Okulunun Ergisi” başlıklı yazıdır. Esat Demirel, okulun varlık nedenini ekonomik kalkınma düşüncesi çerçevesinde ele almakta; milletlerin varlığını sürdürebilmesinin üretime dayalı milli servetle mümkün olduğunu savunmaktadır. Ekonomik teşebbüslerin başarısı, toplumsal refahın temel kaynağı olarak görülmekte; modern iktisadi hayatın uzmanlık gerektirdiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda okulun, özel sektör ve kamu için ehliyetli insan gücü yetiştirme işlevi ön plana çıkarılmaktadır.

Esat Demirel'in yazısını takiben broşürde mezunlara, sınıflara ve öğrenci sayılarına ilişkin görsel ve istatistiksel bilgilere yer verilmektedir. Bu bölümler, Cumhuriyet döneminde okulun niceliksel büyümesini ve mezun profilini ortaya koymaktadır.

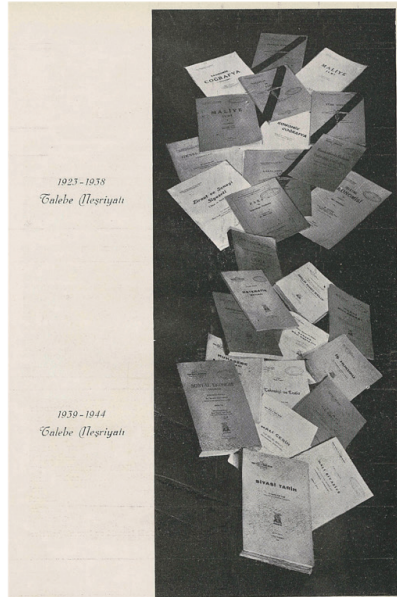
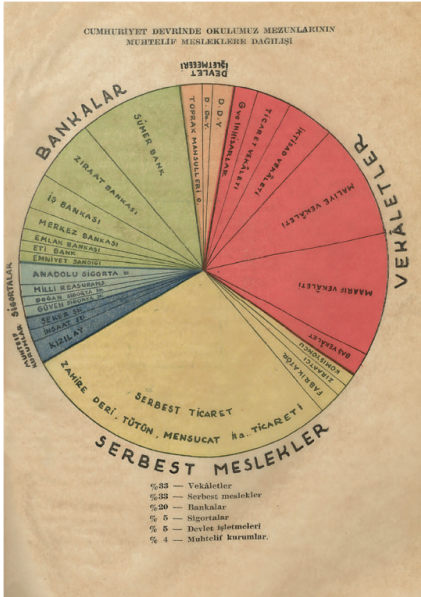
Nihad Kiver'in “Okulumuzda Muhasebe Öğretiminin Geçmişteki ve Bugünkü Durumu ve Geleceğe ait Düşünceler” başlıklı yazısı, muhasebe eğitiminin tarihsel gelişimini ve Cumhuriyet dönemindeki dönüşümünü ele almaktadır. Nihad Kiver, Osmanlı'nın son dönemlerinde muhasebe uygulamalarının yabancı usullere ve yabancı dillere dayandığını, Cumhuriyet'in ilk yıllarında dahi bu mirasın sürdüğünü belirtmektedir. Cumhuriyet döneminde milli bankaların kurulması, defterlerin Türkçe tutulması ve modern muhase-

be literatürünün oluşmasıyla birlikte önemli bir ilerleme kaydedildiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte fiziki imkânların yetersizliği açıkça dile getirilmekte ve muhasebe eğitiminin niteliğinin artırılması için eğitim süresinin dört yıla çıkarılması önerilmektedir.

Raşit Taşdur'un "Yüksek İktisat ve Ticaret Okulunda Malbilgisi ve Teknoloji" başlıklı yazısı, modern üretim teknikleri ve sentetik maddelerin yaygınlaşması karşısında ticaret eğitiminde uygulamalı öğretimin önemine odaklanmaktadır. Taşdur, malbilgisi derslerinin yalnızca teorik bilgiyle sınırlı kalmaması gerektiğini; laboratuvar temelli bir öğretimin zorunlu olduğunu savunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ticaret okullarının laboratuvarlarının hem eğitim hem de bilirkişilik işlevi gördüğü belirtilmektedir.

S. Behlül Toygar'ın "İktisat ve Ticaret Öğretiminde Yabancı Dilin Önemi" başlıklı yazısında, uluslararası ticaretin gelişmesiyle birlikte yabancı dil bilgisinin vazgeçilmez hâle geldiği vurgulanmaktadır. Önceki dönemde yaşanan dil süreksizliği sorununun giderildiği, Fransızca'nın yanı sıra İngilizce ve Almanca öğretiminin güçlendirildiği belirtilmektedir. Yabancı dil öğretiminin amacı, mezunların mesleki yazışmaları yürütebilecek ve alan yazını takip edebilecek yeterliliğe ulaşmaları olarak tanımlanmaktadır.

Dr. Muammer Tolga'nın "İktisat ve Ticaret Öğretiminde Kültür Amacı ve Hukukun Önemi" başlıklı yazısı ise eğitimi kültür kavramı üzerinden ele almakta; iktisat, ticaret ve hukukun birbirini tamamlayan alanlar olduğunu vurgulamaktadır. Ekonomik faaliyetlerin sürdürülebilirliği için hukuki düzenin zorunlu olduğu ifade edilmekte; okul müfredatında iktisat ve hukuk derslerinin birlikte ele alınmasının gerekçesi açıklanmaktadır.



1944 Broşüründen Bazı Görseller

Broşürün son bölümlerinde okulun idari yapısı, öğrencilik şartları, üç yıllık eğitim süresi ve ihtisas şubeleri özetlenmektedir. Ayrıca Neşriyat ve Yardım Bürosu aracılığıyla yürütülen yayın ve sosyal yardım faaliyetleri, Spor Yurdu'nun sportif başarıları ve İstanbul Ticaret Lisesi'nin okul bünyesinden ayrılarak bağımsız bir yapı kazanması gibi kurumsal gelişmelere yer verilmektedir. Tüm bu unsurlar birlikte değerlendirildiğinde broşür, Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu'nun Cumhuriyet'in ilk yirmi yılında geçirdiği kurumsal dönüşümü, eğitim anlayışını ve toplumsal işlevini belgeleyen bütüncül bir kaynak niteliği taşımaktadır.

5. DEĞERLENDİRME

Bu çalışma kapsamında incelenen Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi'nin 1936, 1937 ve 1939 tarihli yıllıkları ile 1944 tarihli Cumhuriyetin XX. Yılında Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu broşürü, kurumun Osmanlı'dan Cumhuriyet'e uzanan dönüşüm sürecini farklı anlatı ve temsil biçimleriyle belgeleyen tamamlayıcı nitelikte kaynaklar olarak değerlendirilebilir. İncelenen yıllıkların her birinde mektebin tarihçesine yer verildiği; yönetsel yapı, öğretim kadrosu, öğrenci profili ve mezuniyet süreçlerinin görsel ve metinsel unsurlarla birlikte aktarıldığı görülmektedir. Bu yönüyle yıllıklar, bir yükseköğretim kurumunun yalnızca akademik faaliyetlerini değil, aynı zamanda kurumsal hafızasını ve aidiyet ilişkilerini görünür kılan önemli belgelerdir.

Literatürde Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi'nin yüksek kısmına ilişkin müfredat, eğitim programları ve öğretim kadroları üzerine çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte (Özkul, 2016; Özkul, 2017; Özkul, 2019), okul yıllıklarının ve kurumsal broşürlerin doğrudan analiz nesnesi olarak ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi yıllıklarının/broşürlerinin, talebelerin, hocaların ve yöneticilerin bir eğitim-öğretim yılı sonunda kuruma dair algılarını, beklentilerini ve ideallerini yansıttıkları kıymetli belgeler olarak değerlendirilmelidir. Nitekim özellikle talebelerin bu yayınların hazırlanmasında aktif rol üstlenmeleri, örgütsel bağlılığın ve örgüt kültürünün aktarımı açısından dikkate değer pratik(ler) sunmaktadır.

1936, 1937 ve 1939 yıllıkları; istatistiksel veriler, fotoğraflar, hatıralar, şiirsel anlatılar ve öğrencilerin kaleme aldığı metinler aracılığıyla, erken Cumhuriyet döneminde işletmecilik ve iktisat eğitiminin yalnızca teknik bir öğretim süreci olarak değil, aynı zamanda sosyal, kültürel ve ahlaki bir formasyon alanı olarak kurgulandığını göstermektedir. Bu yönüyle yıllıklar, bir yükseköğretim kurumunun sosyal tarihine dair önemli ipuçları sunmakta; eğitim-öğretim süreçlerinin öğrenci topluluğu tarafından nasıl içselleştirildiğini ortaya koymaktadır. Bu yıllıkların yanında 1944 tarihli Cumhuriyetin XX. Yılında

Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu broşürünün ise, yıllıklardan farklı olarak daha sistematik, bütüncül ve ideolojik bir çerçeve sunduğu belirtilebilir. Broşürde yer alan metinler, kurumun tarihsel gelişimini yalnızca kronolojik bir anlatı ile değil; iktisadi zihniyet dönüşümü, millî iktisat anlayışı ve Cumhuriyet'in kalkınma hedefleri bağlamında ele almaktadır. Özellikle okul müdürü Nihad Sayar'ın değerlendirmesi, ticaret öğretiminin Osmanlı'dan devralınan yapısal sorunları aşma iddiasını açık biçimde ortaya koymakta; iktisat ve ticaret eğitiminin Cumhuriyet döneminde üstlendiği stratejik rolü vurgulamaktadır. 1944 broşürü, akademik kadro, ihtisaslaşma alanları, yabancı dil öğretimi, muhasebe ve teknoloji eğitimi gibi başlıklarda sunduğu ayrıntılı değerlendirmelerle, Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu'nun kendisini nasıl tanımladığını ve nasıl bir mezun profili hedeflediğini daha net biçimde görünür kılmaktadır. Bu yönüyle broşür, yıllıklarda dağınık biçimde yer alan bazı temaları kurumsal bir söylem bütünlüğü içerisinde yeniden üretmekte; erken Cumhuriyet döneminde işletmecilik eğitiminin ideolojik, pedagojik ve uygulamaya dönük yönelimlerini daha açık bir düzlemde ortaya koymaktadır.

Yıllıklar ile 1944 broşürünün birlikte değerlendirilmesi, Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi'nin yalnızca akademik ve idari yapısını değil; aynı zamanda Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde iktisat ve ticaret eğitiminin hangi zihinsel, toplumsal ve kurumsal hedefler doğrultusunda şekillendiğini anlamaya imkân tanımaktadır. Bu belgeler, bir yükseköğretim kurumunun kendi tarihini nasıl anlattığını, kendisini hangi değerler üzerinden konumlandığını ve eğitim yoluyla hangi toplumsal işlevleri üstlendiğini göstermesi bakımından önemli birer tarihsel kaynak niteliği taşımaktadır. Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi yıllıkları ile Cumhuriyet'in yirminci yılına ithafen hazırlanan kurumsal broşürü belge temelli bir yaklaşımla birlikte ele alan bu çalışma, alan yazın araştırmacılarına, erken Cumhuriyet dönemi işletmecilik ve iktisat eğitiminin kurumsal hafızasına ilişkin bir okuma sunmaktadır. Bu yönüyle çalışmanın, işletme ve iktisat eğitimi tarihi ile yükseköğretim kurumlarının kurumsal gelişimi üzerine yapılacak ileriki araştırmalara katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Cumhuriyetin XX. Yılında Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu (1944). 1944 broşürü (Yayımlayan: Talebe Neşriyat ve Yardım Bürosu, Desenler: Faruk Morel, Klişeler: Alaattin ve Pakar), Baskı: Cumhuriyet Matbaası, İstanbul.
- Güvemli, O. (2003). İktisadi ve ticari ilimler akademileri tarihi (1. baskı). Avcıol Basım Yayın.
- Özkul, A. S. (2016). Servet-i Fünun Mecmuası'nda yayımlanan Ticaret Mektebi yazıları üzerine bir değerlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(25), 323-338.
- Özkul, A. S. (2017). Ticaret Mektebinde verilen eğitim üzerine bir inceleme: Usûl-i Ticaret dönemi (1883-1916). Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 2(2), 5-41.
- Özkul, A. S. (2019). Türk yükseköğretimindeki ilk işletmecilik okulunda verilen eğitimin teorik ve pratik boyutları: 1916 tarihli müfredat programı bağlamında bir inceleme. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7(17), 107-122.
- Sargut, A. S. (2009). Türkiye'de işletme yönetimi eğitiminin kurumsal çerçevesi: Çeşitlilikten eşbiçimliliğe. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1), 51-63.
- Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi (1936). 1936 yıllığı.
- Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi (1937). 1937 yıllığı (Z. Atamgüç, Haz.; S. Morel, Des.; Kenan, Klişe). Akşam Matbaası.
- Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi (1939). 1939 yıllığı (S. Çelebi, Haz. ve des.; Kenan, Klişe). Türkiye Basımevi.



Bölüm 15

İŞYERİ İYİLİK HALİ



Hilal ERTURHAN İŞKİN¹

¹ Hilal ERTURHAN İŞKİN, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, <https://orcid.org/0000-0003-4380-7528>

GİRİŞ

Bu bölümde işyeri iyilik hâli (workplace well-being), kurumsal performansın ikincil bir çıktısı olarak değil; çalışan sağlığının korunması, geliştirilmesi ve örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanmasında merkezi bir belirleyici olarak ele alınmaktadır. İyilik hâli, bireysel dayanıklılık ya da stresle baş etme becerileriyle sınırlı bir alan olarak değil; psikososyal risk yönetimi, iş tasarımı, liderlik yaklaşımları, insan kaynakları (İK) mimarisi, örgüt kültürü ve etik veri kullanımı ile bütünleşik bir yönetim sistemi çerçevesinde kavramsallaştırılmaktadır. Bu yaklaşım, çalışan deneyiminin yalnızca bireysel düzeyde değil, yapısal ve yönetsel düzenlemeler aracılığıyla şekillendiği varsayımına dayanmaktadır.

Uluslararası rehberler ve standartlar doğrultusunda (örn. ISO 45003; Dünya Sağlık Örgütü rehberleri; WHO–ILO politika özetleri; NICE NG212 ve OECD raporları), işyeri iyilik hâline yönelik müdahalelerin önleme–güçlendirme–destek ekseninde çok katmanlı bir uygulama mimarisi içerisinde ele alınması önerilmektedir. Bu çerçevede birincil düzeyde psikososyal risklerin kaynağında önlenmesi, ikincil düzeyde çalışanların baş etme ve uyum kapasitelerinin güçlendirilmesi, üçüncül düzeyde ise ihtiyaç duyan çalışanlara zamanında ve erişilebilir destek mekanizmalarının sunulması hedeflenmektedir. Ayrıca ölçüm, izleme ve değerlendirme bileşenlerinin sistematik biçimde yapılandırılması yoluyla iyi oluş girişimlerinin sürekliliğinin ve hesap verebilirliğinin sağlanması amaçlanmaktadır.

Bölümün temel savı, yalnızca bireye odaklanan (örneğin farkındalık, stres yönetimi ya da esenlik eğitimleri gibi) iyi oluş uygulamalarının tek başına sınırlı ve geçici etkiler ürettiği yönündedir. Kalıcı ve anlamlı sonuçların elde edilebilmesi için, örgütsel düzeyde iş tasarımı, liderlik pratikleri ve yönetim düzenlemelerinin önceliklendirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki dengenin yeniden kurulması (Job Demands–Resources Modeli) ve çalışanların sahip oldukları maddi, sosyal ve psikolojik kaynakların korunması (Kaynakların Korunumu Kuramı) kritik öneme sahiptir.

Örgütsel düzey müdahalelerin etkinliğine ilişkin güncel sistematik derleme bulguları, müdahalelerin başarısının büyük ölçüde örgütsel bağlama uyum, uygulama kalitesi ve liderlik desteği gibi faktörlere bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle üst ve orta kademe yöneticilerin sürece aktif katılımı, psikolojik güvenliğin desteklenmesi ve örgütsel adalet algısının güçlendirilmesi, iyilik hâli sonuçlarını belirleyen temel mekanizmalar arasında yer almaktadır (Aust ve ark., 2023). Bu nedenle işyeri iyilik hâlinin, izole programlar yerine, örgütün genel stratejik ve yönetsel mimarisiyle bütünleşik biçimde ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

Çalışma yaşamı, bireylerin zaman, dikkat ve enerji kaynaklarının önemli bir bölümünü bünyesinde barındırması nedeniyle, iyilik hâlinin biçimlendiği başat yaşam alanlarından biri olarak kabul edilmektedir. İş, uygun koşullar altında bireylere yalnızca ekonomik güvenlik sağlamakla kalmamakta; aynı zamanda anlam duygusu, toplumsal katılım ve kimlik inşası açısından da koruyucu bir işlev üstlenebilmektedir. Bununla birlikte işin örgütlenme biçimi ve yönetsel düzenlemeler, iyilik hâli üzerinde çift yönlü etkilere sahiptir. Özellikle kronik iş yükü, düşük iş kontrolü, örgütsel adaletsizlik, işyeri zorbalığı, rol belirsizliği ve istihdam güvencesizliği gibi psikososyal tehlikelerin varlığı durumunda, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarının zaman içinde aşındığı bildirilmektedir (EU-OSHA, 2024).

Uluslararası politika ve rehber belgeler, işte ruh sağlığının geliştirilmesinde yalnızca bireye odaklanan müdahalelerin yetersiz kaldığını açık biçimde ortaya koymaktadır. Özellikle Dünya Sağlık Örgütü (WHO), işyeri temelli ruh sağlığı stratejilerinin; örgütsel düzenlemeler, yönetici kapasitesinin geliştirilmesi ve erişilebilir destek sistemleri ile bütüncül biçimde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (WHO, 2022a). Bu yaklaşım, çalışanların yaşadığı psikososyal risklerin yalnızca bireysel baş etme becerileriyle değil, işin yapısal özellikleriyle doğrudan ilişkili olduğu varsayımına dayanmaktadır.

WHO tarafından yayımlanan 2024 tarihli bilgi notunda, depresyon ve anksiyete bozukluklarının küresel ölçekte ciddi düzeyde işgücü kaybına, verimlilik düşüşüne ve sosyal maliyetlere yol açtığına dikkat çekilmektedir. Söz konusu belgede, işyerlerinin bu risklerin önlenmesinde pasif bir bağlam değil, aksine önleyici ve güçlendirici bir aktör olarak konumlandırılması gerektiği ifade edilmektedir (WHO, 2024). Bu çerçevede, işte ruh sağlığının korunması ve geliştirilmesi, kurumsal sorumluluğun temel bileşenlerinden biri olarak ele alınmaktadır.

Bu bağlamda “iyilik hâlini öncelemek”, kurumların iş tasarımı, yönetim yapıları ve yönetim sistemlerini çalışan sağlığıyla tutarlı ve uyumlu biçimde yeniden yapılandırmalarını ifade etmektedir. Bu yeniden yapılandırma süreci, iyi oluşu bireysel iyi niyet uygulamalarına indirgemeyen; aksine stratejik, ölçülebilir ve hesap verebilir bir çerçeveye oturtan bir dönüşümü gerekli kılmaktadır. Bölümün temel amacı, bu dönüşümün uluslararası standartlar ve kanıta dayalı rehberler ile uyumlu biçimde nasıl tasarlanabileceğini, uygulanabileceğini ve izlenebileceğini ortaya koymaktır (International Organization for Standardization, 2021).

Bu yaklaşım çerçevesinde aşağıdaki ilkeler öne çıkmaktadır:

□ İyilik hâli, kurum stratejisiyle bütünleşik ele alınması gereken bir tasarım ve yönetim sorunudur; yalnızca söylemsel düzeyde kalan “iyi niyet” beyanlarıyla sınırlı değildir.

□ Birincil önleme (işin ve çalışma koşullarının yeniden tasarımı) gerçekleştirilmeden uygulanan eğitim, farkındalık programları ve atölye çalışmaları sınırlı ve geçici etkiler üretmektedir.

□ Ölçüm, izleme ve değerlendirme süreçleri, çalışan güvenini zedelemeyecek biçimde etik ilkelere, şeffaflığa ve veri minimizasyonuna dayalı olarak yürütülmelidir.

1.İşyeri İyilik Hali Kavramı

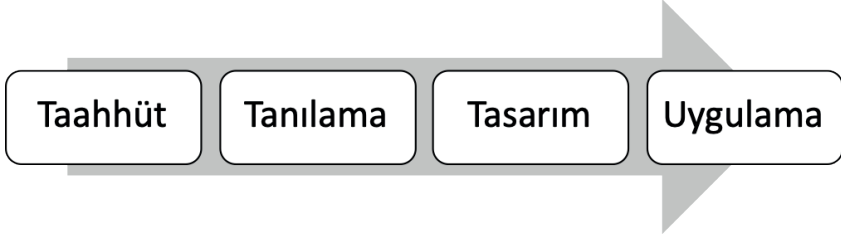
İşyeri iyilik hâli, yalnızca iş doyumunu ya da anlık olumlu duygulanım düzeyleriyle açıklanamayacak ölçüde çok boyutlu ve bütüncül bir kavram olarak ele alınmaktadır. Alan yazında yaygın biçimde benimsenen sınıflamalarda iyilik hâlinin; hedonik, eudaimonik ve sosyal olmak üzere üç tamamlayıcı boyut üzerinden kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Hedonik iyilik hâli, çalışanların deneyimledikleri olumlu duygular ve iş doyumunu ile ilişkilendirilirken; eudaimonik iyilik hâli, işin birey için anlamlı bulunması, amaç duygusu ve kişisel gelişim olanaklarıyla bağlantılı olarak tanımlanmaktadır. Sosyal iyilik hâli ise aidiyet, olumlu ilişkiler, örgütsel adalet algısı ve psikolojik güvenlik gibi kişilerarası ve bağlamsal unsurları kapsamaktadır (Ryan & Deci, 2001; Keyes, 1998).

Bu bölümde işyeri iyilik hâli, birbirini tamamlayan iki analitik mercek üzerinden ele alınmaktadır. İlk mercek, risklerin azaltılmasına odaklanmakta ve psikososyal tehlikelerin sistematik biçimde tanımlanması, değerlendirilmesi ve kontrol altına alınmasını içermektedir. İkinci mercek ise kaynakların güçlendirilmesini merkeze almakta; çalışanlara sağlanan özerklik, sosyal ve yönetsel destek, örgütsel adalet ve gelişim fırsatları gibi iş kaynaklarının artırılmasını vurgulamaktadır. Bu ikili yaklaşım, iş talepleri ile iş kaynakları arasındaki dengenin iyilik hâli üzerindeki belirleyici rolüne işaret eden kuramsal çerçevelerle de uyumludur (Bakker & Demerouti, 2017).

Bu bağlamda, işyeri iyilik hâlinin yönetimine ilişkin sistematik ve standartlaştırılmış bir çerçeve sunan ISO 45003 standardı, iyilik hâlini iş sağlığı ve güvenliği (OH&S) yönetim sistemi yaklaşımı içinde ele alarak, özellikle psikososyal risklerin yönetimi ile ilişkilendirmektedir. International Organization for Standardization tarafından geliştirilen bu standart, işte ruh sağlığının korunması ve geliştirilmesini, örgütsel politika ve süreçlerin ayrılmaz bir bileşeni olarak konumlandırmaktadır (ISO, 2021).

Uygulama perspektifinden bakıldığında, iyilik hâlini öncelemenin; tekil etkinlikler, geçici programlar ya da gönüllü uygulamalarla sınırlı kalamaya-çağı vurgulanmaktadır. Aksine bu yaklaşım, politikalar ve süreçlerle uyumlu bir yönetim döngüsünün kurulmasını gerektirmektedir. Bu döngü kapsamında psikososyal tehlikelerin tanımlanması, ilgili risklerin değerlendirilmesi, uy-

gun kontrol önlemlerinin hayata geçirilmesi ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesi temel adımlar olarak öne çıkmaktadır. Bu sistematik yapı, iyilik hâli girişimlerinin sürekliliğini ve kurumsal düzeyde içselleştirilmesini mümkün kılmaktadır (ISO, 2021).



Şekil 1. İyilik Hâlini Önceleme Döngüsü

İşyeri iyilik hâlinin yönetimi, tekil bir kuramsal çerçeveye açıklanamayacak ölçüde karmaşık bir yapıya sahip olduğundan, birden fazla kuramsal yaklaşımın birlikte okunmasını gerektirmektedir. Bu bölümde ele alınan kuramsal hatlar, iyilik hâline yönelik müdahalelerin hangi mekanizmalar aracılığıyla etkide bulunduğunu görünür kılmakta ve tasarımın yalnızca ortaya çıkan semptomlara değil, bu semptomları üreten yapısal ve psikososyal kök nedenlere yönelmesini desteklemektedir. Bu bağlamda özellikle işin talepleri ile çalışanlara sunulan kaynaklar arasındaki denge ve zaman içinde biriken kaynak kayıpları, iyilik hâlinin sürdürülebilirliği açısından belirleyici unsurlar olarak ele alınmaktadır.

1.1. İş Talepleri–Kaynaklar Yaklaşımı

İş Talepleri–Kaynaklar yaklaşımı, çalışma ortamını analitik olarak iki temel bileşen üzerinden ele almaktadır: iş talepleri ve iş kaynakları. İş talepleri; fiziksel, bilişsel ya da duygusal çaba gerektiren ve sürekli olarak yüksek düzeyde enerji tüketimine yol açan iş özelliklerini (örneğin aşırı iş yükü, zaman baskısı, duygusal emek ve rol çatışması) kapsamaktadır. İş kaynakları ise çalışanların iş hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran, taleplerin olumsuz etkilerini azaltan ve kişisel gelişimi destekleyen unsurlar olarak tanımlanmaktadır; özerklik, sosyal destek, performans geri bildirim ve gelişim olanakları bu kapsamda değerlendirilmektedir (Bakker & Demerouti, 2007).

İş Talepleri–Kaynakları modeline göre, aşırı ve sürekli iş talepleri, enerji tükenmesi ve tükenmişlik süreçlerini tetikleyerek ruhsal ve fiziksel sağlıkta aşınmaya yol açmaktadır. Buna karşılık yeterli ve nitelikli iş kaynaklarının varlığı, motivasyonu, işe adanmışlığı ve olumlu iş tutumlarını güçlendirmektedir. Bu nedenle iyilik hâline yönelik stratejilerin yalnızca iş taleplerini azaltmaya odaklanmasının yeterli olmadığı; aynı zamanda çalışanların erişebildiği kaynakların sistematik biçimde güçlendirilmesinin zorunlu olduğu vurgulan-

maktadır. İş Talepleri–Kaynaklar yaklaşımı, bu çift yönlü mekanizma sayesinde iyilik hâli müdahalelerinin neden hem koruyucu hem de geliştirici bir mantıkla tasarlanması gerektiğini açıklamaktadır (Bakker & Demerouti, 2017).

Kaynakların Korunumu (Conservation of Resources; COR) kuramı, stresin ortaya çıkışını bireylerin sahip oldukları ya da değer verdikleri kaynaklarla ilişkili kayıp ve tehdit süreçleri üzerinden açıklamaktadır. Bu kurama göre stres; (i) mevcut kaynakların fiilen kaybedilmesi, (ii) kaynak kaybı tehdidinin algılanması ya da (iii) anlamlı yatırımlara rağmen beklenen kaynak kazanımının gerçekleşmemesi durumlarında ortaya çıkmaktadır (Hobfoll, 1989).

İş yaşamı bağlamında bakıldığında, küçük ve gündelik kaynak kayıplarının (örneğin takdir edilmemek, belirsiz beklentiler, kontrol duygusunun zayıflaması ya da adaletsizlik algısı) zaman içinde birikerek kayıp sarmallarına dönüştüğü ifade edilmektedir. Bu sarmallar, çalışanların hem mevcut kaynaklarını koruma kapasitelerini zayıflatmakta hem de yeni kaynaklar elde etme olasılıklarını azaltmaktadır. Sonuç olarak iyilik hâlinde gözlenen bozulma, tekil bir olumsuz deneyimden ziyade, birikimli ve süreçsel bir aşınma biçiminde ortaya çıkmaktadır (Hobfoll et al., 2018).

Bu kuramsal çerçeve, iyilik hâli yönetiminde erken uyarı göstergelerinin izlenmesinin ve birincil önleme odaklı müdahalelerin (özellikle işin ve çalışma koşullarının yeniden tasarlanması yoluyla) neden kritik olduğunu açıklamaktadır. COR kuramı açısından bakıldığında, geç aşamada devreye giren bireysel destek uygulamalarının etkisinin sınırlı kalması, kayıp sarmalının çoktan derinleşmiş olmasıyla ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla kalıcı iyilik hâli sonuçları için, kaynak kaybını doğuran örgütsel düzenlemelerin erken aşamada ele alınması gerekmektedir.

1.2. İklim, Adalet ve Psikolojik Güvenlik

İşyeri iyilik hâlinin sürdürülebilir biçimde desteklenmesinde, yalnızca işin teknik ve yapısal tasarımının değil, örgütün ürettiği iklimin de belirleyici bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda özellikle psikososyal güvenlik iklimi, kurumun psikolojik sağlık ve güvenliğe atfettiği önemin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığını yansıtan bütüncül bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Psikososyal güvenlik ikliminin güçlü olduğu örgütlerde, psikososyal risklerin daha erken aşamalarda fark edildiği, çalışanların bu riskleri raporlamaya daha istekli olduğu ve iyileştirici aksiyonların daha hızlı biçimde devreye alındığı bildirilmektedir (Dollard & Bakker, 2010).

Psikososyal güvenlik iklimi ile yakından ilişkili bir diğer kavram psikolojik güvenliktir. Psikolojik güvenlik, çalışanların cezalandırılma, küçümsenme ya da dışlanma korkusu yaşamadan görüşlerini ifade edebilmeleri, hatalarını dile getirebilmeleri ve hatalar üzerinden öğrenmeye katılabilmeleri anlamı-

na gelmektedir. Bu bağlamda psikolojik güvenliğin, yalnızca bireysel bir algı değil; ekip ve örgüt düzeyinde öğrenme, raporlama ve süreç iyileştirme faaliyetlerinin ön koşulu olduğu vurgulanmaktadır (Edmondson, 1999). Psikolojik güvenliğin zayıf olduğu çalışma ortamlarında ise çalışanların sessizleşme eğilimi gösterdiği, sorunları dile getirmekten kaçındığı ve zaman içinde işten psikolojik uzaklaşma ile örgütsel bağlılıkta erime yaşandığına işaret edilmektedir (Newman et al., 2017).

İklim tartışmasının üçüncü kritik bileşeni örgütsel adalettir. Örgütsel adalet; dağıtım adaleti (sonuçların adil paylaşımı), süreç adaleti (karar süreçlerinin tutarlılığı ve tarafsızlığı) ve etkileşim adaleti (çalışanlara saygılı ve onurlu davranılması) boyutlarıyla, iyilik hâlinin özellikle güven temelinin taşıdığıdır. Adaletsizlik algısının, çalışanların maruz kaldığı iş taleplerini ağırlaştırır ve mevcut iş kaynaklarını işlevsizleştiren üst düzey bir stresör olarak işlev gördüğü belirtilmektedir (Colquitt et al., 2013). Bu durum, iyilik hâlinin yalnız bireysel dayanıklılıkla değil, yönetsel ve etik düzenlemelerle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle işyeri iyilik hâline yönelik programların, yalnızca destekleyici uygulamalarla sınırlı kalmaması; etik yönetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleriyle bütünleşik biçimde tasarlanması gerektiği vurgulanmaktadır. İklim, adalet ve psikolojik güvenliğin birlikte ele alındığı bu yaklaşım, iyilik hâli müdahalelerinin meşruiyetini ve çalışanlar nezdindeki kabul edilebilirliğini artırarak, uzun vadeli etkilerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

1.4. Standartlar ve Politika Çerçevesi

İşyeri iyilik hâlinin kurumsal düzeyde ele alınmasını gerektiren güçlü gerekçelerden biri, uluslararası standartlar ve politika rehberlerinin psikososyal risklerin yönetimini açık biçimde işveren sorumluluğu olarak tanımlamasıdır. Bu belgelerde, işte ruh sağlığı ve iyilik hâli; gönüllü uygulamalar ya da ikincil faydalar olarak değil, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) ve kurumsal yönetim çerçevesinin ayrılmaz bir bileşeni olarak konumlandırılmaktadır. Böylece iyilik hâli, etik bir yükümlülüğün ötesinde, ölçülebilir ve hesap verebilir bir yönetim alanı olarak ele alınmaktadır.

1.4.1 ISO 45003

ISO 45003:2021 standardı, ISO 45001'e dayalı bir OH&S yönetim sistemi içerisinde psikososyal risklerin sistematik biçimde yönetilmesine rehberlik etmektedir. International Organization for Standardization tarafından yayımlanan bu standartta, psikososyal tehlikelerin tanımlanması, ilgili risklerin değerlendirilmesi, uygun kontrol önlemlerinin uygulanması ve sonuçların sürekli iyileştirme döngüsü içinde izlenmesi önerilmektedir. Böylece psikososyal alan, fiziksel risklerle aynı yönetsel disiplin içerisinde ele alınmaktadır.

Standartta ayrıca “işte iyilik hâlini destekleme” hedefi açık biçimde vurgulanmakta; yalnızca risklerin azaltılması değil, çalışanların psikolojik sağlık ve esenliğini güçlendirecek iş tasarımı ve yönetsel uygulamaların geliştirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu yönüyle ISO 45003, iyilik hâlini reaktif bir müdahale alanı olmaktan çıkararak önleyici ve geliştirici bir yönetim yaklaşımıyla ilişkilendirmektedir (ISO, 2021).

1.4.2. WHO Kılavuzları ve WHO/ILO Politika Özeti

Dünya Sağlık Örgütü tarafından yayımlanan Guidelines on mental health at work belgesi, işte ruh sağlığının geliştirilmesine yönelik kanıt dayalı ve çok düzeyli öneriler sunmaktadır. Bu kılavuzda, etkili iyilik hâli stratejilerinin; örgütsel müdahaleler, yönetici kapasitesinin geliştirilmesi, çalışanlara yönelik eğitimler, bireysel destek uygulamaları ve işe dönüş süreçleri gibi tamamlayıcı bileşenleri birlikte içermesi gerektiği vurgulanmaktadır (WHO, 2022a).

Bu çerçeve, Uluslararası Çalışma Örgütü ile WHO’nun ortaklaşa yayımladığı politika özetinde daha da somutlaştırılmaktadır. Söz konusu belgede öneriler, önleme, koruma/geliştirme ve destek olmak üzere üç aşamalı bir hat üzerinde eyleme dönüştürülmektedir. Bu yaklaşım, psikososyal risklerin kaynağında önlenmesini, sağlıklı çalışma koşullarının güçlendirilmesini ve ihtiyaç duyan çalışanlara zamanında destek sağlanmasını birlikte ele alarak, iyilik hâlinin bütüncül biçimde yönetilmesini amaçlamaktadır (WHO & ILO, 2022).

1.4.3. NICE NG212 ve OECD

Birleşik Krallık merkezli National Institute for Health and Care Excellence tarafından yayımlanan NICE NG212 rehberi, işte zihinsel iyilik hâlinin desteklenmesi için uygun örgütsel koşulların oluşturulmasına odaklanmaktadır. Rehberde, yöneticilerin ruh sağlığı konusunda desteklenmesi, iş tasarımında esneklik sağlanması ve risk altındaki çalışanlar için makul uyarlamaların yapılması önerilmektedir. Bu yaklaşım, iyilik hâlinin bireysel bir sorumluluk değil, yönetsel ve yapısal bir tasarım alanı olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır (NICE, 2022).

Benzer biçimde, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) tarafından yayımlanan 2022 tarihli raporda, işverenlerin iyilik hâlini önceliklendirmesinin yalnızca etik değil; aynı zamanda ekonomik ve toplumsal açıdan da güçlü gerekçelere dayandığı ifade edilmektedir. Raporda, ruhsal sağlık sorunlarının üretkenlik kaybı, işgücü devri ve sosyal maliyetler üzerindeki etkileri tartışılmakta; politika yapıcılar ve işverenler için çok düzeyli kaldıraç noktaları ortaya konulmaktadır (OECD, 2022). Bu bağlamda iyilik hâli, mikro düzeyde çalışan sağlığı ile makro düzeyde ekonomik sürdürülebilirlik arasında bir köprü olarak değerlendirilmektedir.

2. İşyeri İyilik Hali Belirleyiciler ve Psikososyal Riskler

İşyeri iyilik hâlinin belirleyicilerinin, yalnızca bireysel özellikler ya da kişisel baş etme kapasiteleriyle açıklanamayacak ölçüde yapısal ve bağlamsal olduğu kabul edilmektedir. Uluslararası literatürde psikososyal riskler; işin nasıl örgütlendiği, çalışma koşullarının niteliği ve işyerindeki sosyal ilişkilerle bağlantılı tehlikeler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede EU-OSHA, psikososyal risklerin yönetimini işveren sorumluluğu kapsamında ele almakta ve bu risklerin sistematik biçimde değerlendirilmesini önermektedir (EU-OSHA, 2024).

Bu bölümde iyilik hâlinin belirleyicileri, analitik açıklık sağlamak amacıyla üç düzeyde ele alınmaktadır: iş tasarımı, sosyal/kültürel bağlam ve yönetim-sistemler. Bu çok düzeyli yaklaşım, psikososyal risklerin tekil faktörlerden değil, karşılıklı etkileşim içindeki örgütsel düzenlemelerden kaynaklandığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2.1. İş Tasarımı

İş tasarımı, iyilik hâlinin en temel ve doğrudan belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle kronik iş yükü, yoğun zaman baskısı, rol belirsizliği ve düşük karar kontrolü gibi iş özelliklerinin, tükenmişlik ve stres riskini anlamlı biçimde artırdığı gösterilmiştir. Bu tür taleplerin süreklilik kazanması durumunda, çalışanların enerji kaynaklarının aşındığı ve sağlıkla ilişkili olumsuz sonuçların ortaya çıktığı bildirilmektedir (Bakker & Demerouti, 2007).

Bu nedenle birincil önleme yaklaşımının, bireysel dayanıklılık programlarından önce, işin nasıl planlandığı, hedeflerin nasıl belirlendiği ve performans beklentilerinin nasıl yapılandırıldığı üzerinden başlatılması gerektiği vurgulanmaktadır. İş tasarımının iyilik hâliyle uyumlu biçimde yeniden ele alınması, psikososyal risklerin kaynağında azaltılmasına olanak tanımaktadır.

2.2. Sosyal Bağlam

İşyeri iyilik hâlinin sosyal boyutu, çalışanların yöneticilerle ve ekip arkadaşlarıyla kurdukları ilişkiler aracılığıyla şekillenmektedir. Yönetici desteği, ekip içi iş birliği, kapsayıcılık ve karşılıklı güven, iyi oluşun sosyal bileşenini taşıyan temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu unsurların güçlü olduğu çalışma ortamlarında, çalışanların stresle baş etme kapasitelerinin arttığı ve psikososyal risklerin etkisinin zayıfladığı bildirilmektedir.

Buna karşılık zorbalık, taciz ve işyeri şiddeti gibi olgular, iyilik hâlini doğrudan tehdit eden ciddi psikososyal riskler arasında yer almaktadır. Bu tür risklerin etkili biçimde yönetilebilmesi için yalnızca bireysel farkındalık çalışmalarının yeterli olmadığı; açık politikalar, eğitim programları ve olay yönetimi mekanizmalarının birlikte işletilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (EU-OSHA, 2024). Sosyal bağlamın bu yönü, iyilik hâlinin aynı zamanda bir etik ve yönetsel sorumluluk alanı olduğunu göstermektedir.

2.3. Yönetişim ve Sistemler

İşyeri iyilik hâlinin sürdürülebilirliği, örgütün yönetim yapıları ve kurumsal sistemleriyle yakından ilişkilidir. Özellikle insan kaynakları uygulamalarının (performans değerlendirme, ödüllendirme, kariyer gelişimi) iyilik hâli mesajlarıyla tutarlı olup olmaması, çalışanların güven algısını belirleyen kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. İK uygulamaları ile beyan edilen iyilik hâli hedefleri arasında uyumsuzluk algılandığında, çalışanlarda güven kaybı ve sinizm gelişebilmektedir.

Benzer biçimde, iyilik hâline ilişkin ölçüm ve izleme süreçlerinin amacı, kapsamı ve etik sınırları açık biçimde tanımlanmadığında, bu uygulamaların iyileştirme aracı olmaktan çıkarak bir meşrulaştırma söylemine dönüştüğü algısı güçlenebilmektedir. Literatürde sıklıkla “well-being washing” olarak adlandırılan bu durum, çalışanların iyi oluş girişimlerine yönelik inancını zayıflatmakta ve programların etkisini sınırlamaktadır. Bu nedenle ölçüm ve izleme faaliyetlerinin, yalnızca iyileştirme amacıyla, şeffaf, orantılı ve etik ilkelere dayalı biçimde yürütülmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

3. İşyeri İyilik Halinde Liderlik ve İnsan Kaynakları Mimarisinin Rolü

İşyeri iyilik hâlinin önceliklendirilmesi, büyük ölçüde yöneticilerin günlük kararları, önceliklendirme pratikleri ve etkileşim biçimleri aracılığıyla somutlaşmaktadır. Yönetici düzeyinde alınan kararlar; iş yükünün nasıl dağıtıldığı, hedeflerin ne ölçüde gerçekçi belirlendiği ve çalışanların destek ihtiyaçlarına ne ölçüde yanıt verildiği gibi unsurlar üzerinden, çalışan deneyimini doğrudan şekillendirmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin iş taleplerini dengeli biçimde yönetmesi ve gerekli iş kaynaklarını erişilebilir kılması durumunda, İş Talepleri–Kaynaklar (JD-R) modelinde tanımlanan iş kaynaklarının işlevsel hâle geldiği belirtilmektedir (Bakker & Demerouti, 2007).

Uluslararası politika belgelerinde de yöneticilerin rolü merkezi bir konumda ele alınmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), işte ruh sağlığının geliştirilmesinde yönetici eğitimini temel bileşenlerden biri olarak tanımlamakta; özellikle ilk kademe yöneticilerin psikososyal riskleri tanıma, uygun yönlendirme yapma ve destekleyici bir iklim oluşturma kapasitelerinin güçlendirilmesini önermektedir (WHO, 2022a). Bu yaklaşım, liderliğin iyilik hâli açısından yalnızca stratejik değil, aynı zamanda operasyonel bir işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

İşyeri iyilik hâlinin sürdürülebilirliği açısından ikinci kritik unsur ise insan kaynakları (İK) mimarisidir. İK mimarisi, iyi oluşa ilişkin söylemlerin ve taahhütlerin, somut politika ve süreçlere dönüştürüldüğü kurumsal altyapı olarak değerlendirilmektedir. Performans hedeflerinin çalışan kapasitesini ve iş bağımlılıklarını dikkate almadan belirlendiği, ya da ödüllendirme sistemlerinin yalnızca bireysel rekabeti teşvik ettiği durumlarda, iyilik hâli programlarının inandırıcılığını yitirdiği ve çalışanlar nezdinde güven kaybının ortaya

çıktığı bildirilmektedir. Bu nedenle İK sistemlerinin, iyilik hâli hedefleriyle tutarlı ve bütünleşik biçimde yapılandırılması gerekmektedir.

Bu çerçevede İK süreçlerinin aşağıdaki ilkelere göre uyumlandırılması önerilmektedir:

□ Performans hedefleri: Çalışan kapasitesini, iş yükü dağılımını ve görevler arası bağımlılıkları dikkate alan, gerçekçi ve sürdürülebilir hedeflerin belirlenmesi.

□ Ödüllendirme: Yalnızca bireysel çıktılara değil; iş birliği, güvenli davranışlar ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eden ölçütlere dayalı sistemlerin kurulması.

□ Gelişim: Özellikle yöneticiler için insan yönetimi, geri bildirim verme, kapsayıcılık ve psikososyal risk farkındalığı modüllerini içeren gelişim programlarının tasarlanması.

□ İşe Alıştırma: Yeni çalışanlara, işin yalnız teknik gerekliliklerinin değil; psikososyal taleplerinin, mevcut destek kanallarının ve raporlama mekanizmalarının şeffaf biçimde aktarılması.

Bu yaklaşımı destekleyen güncel bir rehber olan National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) tarafından yayımlanan Impact Wellbeing Guide, liderlerin politika ve uygulama düzeyinde çalışan iyilik hâlini zedeleyen yapısal bariyerleri kaldırmasının, profesyonel iyilik hâlini artırma da merkezi bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Rehberde, liderliğin bireysel destek sunmanın ötesine geçerek, işin nasıl tasarlandığına ve yönetildiğine odaklanması gerektiği özellikle belirtilmektedir (NIOSH, 2024).

4.Hibrit/Dijital Çalışmada İyilik Hâli

Hibrit ve uzaktan çalışma düzenlemeleri, çalışanlara özerklik, zaman ve mekân esnekliği gibi önemli iş kaynakları sunabilmekte; bu yönüyle işe adanmışlığı ve iş–yaşam uyumunu destekleyebilmektedir. Bununla birlikte bu çalışma biçimlerinin, sınırların erimesi, sürekli erişilebilirlik beklentisi ve sosyal izolasyon gibi yeni psikososyal riskleri de beraberinde getirdiği bildirilmektedir. Dolayısıyla dijital çalışma bağlamında iyilik hâli, yalnızca bireysel tercihlere bırakılabilecek bir alan olmaktan çıkarak, iş tasarımının ayrılmaz bir bileşeni hâline gelmiştir.

Alan yazında “dijital iyilik hâli” olarak adlandırılan bu yaklaşım, dijital araçların kullanımının çalışan sağlığıyla uyumlu biçimde düzenlenmesini ve işin sınırlarının kurumsal olarak tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda etkili bulunan uygulamaların, bireysel dayanıklılıktan ziyade normlar, ritüeller ve yönetsel beklentiler üzerinden yapılandırıldığı görülmektedir. Özellikle iletişim yoğunluğunun ve eşzamanlı taleplerin kontrol altına alınması, bilişsel yükün azaltılması ve sosyal bağların korunması, dijital çalışma ortamlarında iyilik hâlinin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır.

Uygulamada etkili olduğu bildirilen başlıca düzenlemeler aşağıda özetlenmektedir:

□ İletişim normları: Aciliyetin açık biçimde tanımlanması, mesai dışı mesajlaşmaya sınır getirilmesi ve makul dönüş sürelerinin kurumsal olarak belirlenmesi yoluyla, sürekli tetikte olma hâlinin azaltılması.

□ Toplantı hijyeni: Toplantısız zaman bloklarının oluşturulması, toplantı sürelerine üst sınır getirilmesi ve gündem zorunluluğu gibi uygulamalarla, dikkat dağınıklığının ve dijital yorgunluğun önlenmesi.

□ Ekip ritüelleri: Kısa ve yapılandırılmış senkronizasyon toplantıları ile öğrenme paylaşımını teşvik eden düzenli etkileşimlerin tasarlanması yoluyla, sosyal bağın ve aidiyet duygusunun korunması.

□ Yeni çalışanlar: Uzaktan sosyalleşmeyi destekleyen onboarding tasarımları, mentor eşleşmeleri ve rol beklentilerinin net biçimde aktarılması aracılığıyla, belirsizlik ve yalnızlık riskinin azaltılması.

Bu düzenlemelerin ortak noktası, hibrit ve dijital çalışmayı bireylerin kendi sınır yönetimine bırakmak yerine, kurumsal düzeyde öngörülebilir ve adil bir çerçeve içinde ele almalarıdır. Nitekim iş tasarımının bu yeni biçiminde, yöneticilerin beklenti yönetimi ve örnek davranışlar yoluyla belirleyici bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır.

Bu yaklaşım, National Institute for Health and Care Excellence tarafından yayımlanan NICE NG212 rehberiyle de uyumludur. Rehberde, kapsayıcı ve destekleyici bir iş ortamının oluşturulabilmesi için yöneticilerin desteklenmesi ve iş tasarımının çalışanların ruhsal iyilik hâlini gözetir biçimde yapılandırılması özellikle vurgulanmaktadır (NICE, 2022). Bu çerçevede hibrit ve dijital çalışma, yalnızca verimlilik aracı olarak değil; çalışan sağlığı ve sürdürülebilir performansın birlikte ele alındığı bir tasarım alanı olarak değerlendirilmektedir.

SONUÇ

İşyeri iyilik hâli programlarının, tekil etkinlikler ya da kısa vadeli girişimler olarak değil, ölçülebilir ve hesap verebilir bir proje yönetimi mantığı içerisinde ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, International Organization for Standardization tarafından önerilen ISO 45003 yönetim döngüsü ile Centers for Disease Control and Prevention (CDC) tarafından geliştirilen Workplace Health Model birlikte okunduğunda, iyilik hâli uygulamalarının sistematik ve tekrarlanabilir bir çerçeve içinde yapılandırılabildiği görülmektedir. Her iki yaklaşım da iyilik hâlini, planlama–uygulama–değerlendirme adımlarından oluşan sürekli bir iyileştirme süreci olarak ele almaktadır.

Bu bütüncül okuma doğrultusunda, iyilik hâli programlarının uygulama sürecinin beş temel aşamada yapılandırılması önerilmektedir:

□ Taahhüt ve yönetim: Programın kurumsal meşruiyet kazanabilmesi için üst yönetim sponsorluğunun açık biçimde ortaya konulması; rol ve sorumlulukların tanımlanması ve gerekli kaynakların tahsis edilmesi gerekmektedir. Bu aşama, iyilik hâlinin stratejik bir öncelik olarak konumlandırılmasını sağlamaktadır.

□ Tanılama: Psikososyal riskler ile mevcut iş kaynaklarının sistematik biçimde haritalanması ve müdahale alanlarının etki × uygulanabilirlik matrisi üzerinden önceliklendirilmesi öngörülmektedir. Bu adım, müdahalelerin kanıta dayalı biçimde tasarlanmasına zemin hazırlamaktadır.

□ Tasarım: Birincil (iş tasarımı ve örgütsel düzenlemeler), ikincil (beceri geliştirme ve güçlendirme) ve üçüncül (destek ve iyileştirme) müdahaleleri içeren bütünlük paketlerin oluşturulması hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, iyilik hâlinin yalnızca semptomlara değil, kök nedenlere yönelmesini mümkün kılmaktadır.

□ Uygulama: Müdahalelerin önce pilot uygulamalarla test edilmesi, ardından uygun biçimde ölçeklendirilmesi; bu süreçte etkili iletişim ve değişim yönetimi uygulamalarının devreye alınması önerilmektedir.

□ Değerlendirme: Programların 6 ve 12 aylık izlem dönemleri üzerinden değerlendirilmesi; hem süreç göstergelerinin hem de sonuç göstergelerinin izlenmesi ve elde edilen bulgular doğrultusunda sürekli iyileştirme yapılması amaçlanmaktadır.

Değerlendirme aşamasında, yalnızca örgüt genelindeki ortalama değişimlere odaklanılmasının yeterli olmadığı; farklı birimler, ekipler ya da çalışan grupları arasında ortaya çıkan etki çeşitliliğinin de dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım, iyilik hâli müdahalelerinin bağlamsal duyarlılığını ve uygulama kalitesini daha doğru biçimde ortaya koymaktadır.

Makro düzeyde bakıldığında, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) tarafından yayımlanan raporlar, iyilik hâline yapılan yatırımların işgücü katılımı, verimlilik ve ekonomik sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini tartışarak, işverenler ve politika yapıcılar için güçlü ekonomik gerekçeler sunmaktadır (OECD, 2022). Bu çerçevede iyilik hâli programları, yalnızca çalışan sağlığına yönelik etik bir sorumluluk olarak değil, aynı zamanda uzun vadeli kurumsal performansın destekleyicisi olarak ele alınmaktadır.

Bununla birlikte, iyilik hâli girişimlerinin çalışanlar nezdinde “well-being washing” algısına yol açmaması için, şeffaf geri bildirim döngülerinin kurulması kritik önem taşımaktadır. Ölçüm ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla açık biçimde paylaşılması; hangi aksiyonların hangi tarihte ve nasıl hayata geçirileceğinin net biçimde belirtilmesi, programların güvenilirliğini ve kabul edilebilirliğini artırmaktadır. Bu şeffaflık, iyilik hâli yönetiminin sürdürülebilirliğini sağlayan temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aust, B., Matthews, R. A., Nielsen, K., & Rugulies, R. (2023). Organizational-level interventions for improving employee well-being: A systematic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(1), 5–19. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4065>
- 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>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Centers for Disease Control and Prevention. (2023). Workplace health model. <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/model/index.html>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2024). Psychosocial risks and mental health at work. <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- International Organization for Standardization. (2021). ISO 45003:2021—Occupational health and safety management—Psychological health and safety at work. <https://www.iso.org/standard/64283.html>
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121–140. <https://doi.org/10.2307/2787065>
- National Institute for Health and Care Excellence. (2022). Mental wellbeing at work (NG212). <https://www.nice.org.uk/guidance/ng212>

- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? <https://doi.org/10.1787/a5d52e99-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Mental health and work: Policy highlights. <https://www.oecd.org/employment/mental-health-and-work/>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.
- World Health Organization & International Labour Organization. (2022). Mental health at work: Policy brief. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-ILO-mental-health-at-work>
- World Health Organization. (2022). Guidelines on mental health at work. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
- World Health Organization. (2022a). Guidelines on mental health at work. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
- World Health Organization. (2024). Mental health at work: Key facts and policy implications. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>



Bölüm 16

AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLDEN NESİLE DEVİRDE KADIN OLMAK



Mine KÜÇÜKLER¹

¹ Kilis 7 Aralık Üniversitesi, SBMYO, Yönetim ve Organizasyon, Kilis, Türkiye,
mgungor@kilis.edu.tr, ORCID 0000-0002-1636-1383

Giriş

Aile işletmeleri, Türkiye ekonomisinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Dünyada özel işletmelerin içerisinde % 80 ve Türkiye de ise işletmelerin %95'i aile işletmeleri olup ortalama ömürleri 25 yıldır ve sadece bu işletmelerin %3'ü dördüncü kuşağa erişebilmektedir.

Aile işletmelerinde liderlik genellikle kuşaktan kuşağa aktarılırken, varislik süreci çoğu zaman erkek çocuklar üzerinden yürütülmektedir. KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler)'nin 2022 yılındaki küresel aile şirketleri araştırmasının Türkiye değerlendirmesine göre, CEO'ların %81'i erkek, yalnızca %19'u kadındır. Ancak son yıllarda kadın varislerin yöneticilik pozisyonlarında daha görünür hale geldiği gözlemlenmektedir.

Ülkemizde yer alan köklü ve kurumsallaşmış aile işletmelerine baktığımızda yönetim kademesinde pek çok kadın aile üyesi bulunduğunu görebiliriz. Örneğin, Güler Sabancı (Sabancı Holding), Arzuhan Doğan Yalçındağ (Doğan Holding), Evrim Aras (Aras Holding), Zeynep Bodur Okyay (Kale Holding) ve Aynur Bektaş (Hey Tekstil) gibi kadın aile üyeler, çalıştıkları aile işletmelerinde yönetimde söz sahibi olan başarılı kadınlardır. Ancak bu örneklerin yanı sıra geleneksel kültürümüzün aile ve işletmeler üzerindeki etkisi nedeniyle kadınlar iş hayatında görünmezliğini korumaktadır. Özellikle KOBİ'lerde kadın aile üyeler, işletmede yer almamakta ve aileye ilişkin sorumluluklarla ilişkilendirilmektedir (Özkara ve Kızıldağ,2012: 132).

Kadın varislerin aile işletmelerinde yönetime geçiş süreçleri oldukça zor olmaktadır, kadınlar sosyo-kültürel ve yapısal engellerle karşılaşmaktadırlar. Ayrıca bu süreçte ataerkil yapıyı değiştirmek ve kendilerini farklı stratejilerle destekleyip geliştirmek gereksinimi duymaktadırlar.

Kadın varislerin aile işletmelerinde yöneticilik pozisyonlarına geçişi, yalnızca bir mülkiyet veya yetki devrinden ibaret değildir. Bu süreç, aynı zamanda aile içi ilişkiler, toplumsal cinsiyet rolleri ve kurumsal kültürün etkileşiminden oluşan çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Çalışmada aile işletmelerinde kadın varislerin yöneticilik pozisyonuna geçme sürecinde karşılaştıkları temel engeller, aile içi dinamiklerin bu süreçte nasıl bir rol oynadığı ve kadın varislerin liderlik tarzlarının nasıl şekillendiğinin açıklanmasıdır.

1. Aile İşletmeleri ve Varislik Süreci

Aile işletmeleri, hem ekonomik yapının sürekliliği hem de kültürel mirasın kuşaklar arası aktarımı açısından önemli bir yer teşkil etmektedir. Ancak bu işletmelerde mülkiyetin ve yönetimin devri sürecinde, özellikle kadın varislerin konumu, toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında çeşitli tartışmalara konu olmaktadır. Geleneksel ataerkil normların etkisiyle kadınların karar alma mekanizmalarına katılımı çoğu zaman sınırlanmakta, bu durum hem bireysel potansiyelin hem de kurumsal gelişimin önünde bir engel oluşturmaktadır. Bu

çerçevede, aile işletmelerinde kadın varis olmanın sosyo-kültürel, ekonomik ve yönetsel boyutlarıyla incelenmesi, hem akademik literatüre katkı sağlamakta hem de toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinden önemli bir araştırma alanı sunmaktadır.

İş hayatında kadın olmak zor lider olmak daha zor olmaktadır. Özel sektörde önemli bir paya sahip olan aile işletmeleri ülke ekonomisinde önemli bir rol üstlenmektedir. Aile işletmeleri sürdürülebilir olması önemlidir. Ancak birçok aile işletmesi uzun soluklu olmamaktadır. Bunun sebebi, ekonomik, kültürel ve sosyal sebeplerden kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinde varislik, işletmenin devamlılığı açısından kritik bir süreçtir. Gersick vd. (1997) başarılı bir kuşak geçişi için, hem aile bağlarının hem de kurumsal yapının dengeli bir şekilde yönetilmesini gerektiğini belirtmiştir. Her toplumun kendine ait farklı kültürü vardır. Biyolojik olarak kimsenin terchinde olmayan cinsiyet kavramı toplum içinde eşitsizliğe ve ayrımcılığa yol açmaktadır. Bu ayrımcılık yaşamın tüm alanlarında kadınların toplumdaki konumunu olumsuz şekilde etkilemektedir. Kadınlar bu durumu karşısında olumsuz etkilenerek bu durumu kabullenerek hayatlarına devam etmekte veya tüm alanlara yetişebilmek adına süper kadın rolünü üstlenmektedirler.

Birçok kültürde varislik süreci ataerkil değerler temelinde şekillendiğinden, erkek varisler öncelikli görülmektedir. Türkiye’de aile işletmeleri genellikle ataerkil değerlere dayalı bir yapıya sahiptir. Aile işletmeleri, Türkiye ekonomisinin büyük bir kısmını oluşturmakta ve istihdam yaratmada önemli rol oynamaktadır (Karataş,2018). Bu işletmelerde yönetim devri genellikle kuşaklar arasında gerçekleşmekte ve varis seçimi çoğunlukla erkek çocuklar üzerinden (Gersick vd., 1997) yapılmaktadır. Kadın varisler uzun süre boyunca çoğunlukla “yedek lider” ya da “geçici çözüm” olarak görülmüştür (Karataş, 2018). Ancak son yıllarda, özellikle yükseköğrenim görmüş, uluslararası deneyim kazanmış ve profesyonel yönetim anlayışını benimsemiş kadın varislerin aile işletmelerindeki etkinliği belirgin biçimde artmaktadır. Bu durum, hem toplumsal cinsiyet rollerinde yaşanan dönüşümün hem de işletmelerin sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma yönündeki çabalarının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu toplumsal dönüşüm, eğitim olanaklarının artması ve kadınların iş dünyasında daha görünür hale gelmesiyle birlikte kadın varislerin de liderlik süreçlerinde etkin rol almaya başladığı gözlemlenmektedir.

Aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 25 yıl olmaktadır. Bunun farklı sebepleri vardır. Aile işletmelerinin %70’i kurucu emekli olduktan sonra ya da vefatından sonra satılmakta veya kapanmaktadır. Devretme, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra işletmenin yeni bir görüş oluşturmasını da kapsar. Devretme sürecinde üç önemli bileşen bulunmaktadır (Günver, 2002): İlki kurucunun işletmeyi devretme dair arzusu, ikinci olarak sonraki nesilde devir almaya uygun yeterliliğe sahip olması, ve sonuncusu ise bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için bir istek olmasıdır. Bir başka

araştırmaya göre bir sonraki devirde kurucuların işletmelerini devredecekleri variste aradıkları özelliklerde ise “dürüstlük, işletmeye sadık olmak, girişimci ve ataklık” gibi özellikler ön plana çıkmıştır (Kılıç ve Filizöz, 2019:75).

Yetkin ve Çakırel (2021), çalışmasında aile işletmelerinde devir sürecinde sürdürülebilirliğe engel olabilecek iletişim, anlayış, planlama, çekirdekten yetişme, kuşak çatışma ve varisin isteksiz olması gibi etmenlerin belirleyici rol oynadığını ifade etmektedir.

Aile işletmeleri, gerek istihdam yaratma kapasiteleri gerekse uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri açısından pek çok ülkede ekonomik sistemin temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Bu tür işletmelerin nesilden nesile devri sürecinde varislerin kimliği ve nitelikleri, şirketin geleceğini doğrudan etkilemektedir. Ancak özellikle kadın varislerin liderlik rolüne geçiş süreçleri, geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri, ataerkil normlar ve örgütsel kültür gibi çok katmanlı dinamikler tarafından şekillenmektedir. Günümüzde ise liderlik anlayışındaki dönüşüm ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik artan farkındalık, kadın varislerin aile işletmelerindeki konumunu yeniden tartışmaya açmaktadır. Bu bağlamda, pozitif ayrımcılık uygulamaları ve dönüşen liderlik modelleri, kadınların karar alma mekanizmalarında daha görünür hale gelmesini desteklemektedir.

Kadın varislerin aile işletmelerine katılımı, sadece çeşitliliği artırmakla kalmamakta, aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerine farklı bakış açıları kazandırmaktadır. Kadın liderlerin kriz yönetimi, çalışan ilişkileri ve uzun vadeli planlama konularında daha dengeli ve sürdürülebilir kararlar aldığını göstermektedir. Bu yönüyle kadın varisler, aile şirketlerinin kurumsallaşma ve profesyonelleşme süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır.

Kadın liderlerin empati, iletişim ve uzlaşmacı yönetim tarzları öne çıkar (Eagly ve Carli, 2007). Kadın liderlik araştırmaları, kadınların liderlik tarzlarının genellikle empati, iletişim ve işbirliği odaklı olduğunu göstermektedir (Eagly ve Carli, 2007). Buna karşın, toplumsal cinsiyet normları kadınların liderlik yetkinliklerinin sorgulanmasına neden olabilmektedir. Aile işletmelerinde bu durum, kadın varislerin karar alma süreçlerine katılımının sınırlanmasıyla sonuçlanabilir (Cole, 1997:366). Aile içi roller ve toplumsal beklentiler kadınların yönetici olarak konumlanmasını zorlaştırabilmektedir.

Türkiye’deki kültürel bağlamda aile bağlarının gücü, kadın varislerin liderlik sürecinde hem avantaj hem dezavantaj yaratmaktadır. Eğitim, profesyonel deneyim ve aile desteği, kadın varislerin yönetici olarak kabul görmesinde belirleyici faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Kadın Varislerin Karşılaştıkları Zorluklar

Kadın varisler, aile işletmelerinde liderlik pozisyonlarına ulaşmak için farklı türde zorluklarla karşılaşmaktadır. Kadın varisler, aile işletmelerinde

liderlik pozisyonlarına gelme sürecinde hem içsel (özgüven eksikliği, rol çatışması vb.) hem de dışsal (aile bireylerinin beklentileri, çalışanların önyargıları vb.) engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle karar alma mekanizmalarında söz sahibi olabilmek için erkek varislerle daha yoğun bir mücadele vermek durumunda kalmaları, kadınların işletmeye olan bağlılığını ve motivasyonunu da olumsuz etkileyebilmektedir.

Aile şirketlerinde kadınların liderlik pozisyonlarına gelmesinin önünde birçok engel bulunmaktadır. Bu engeller genel toplumsal ve kültürel faktörlerden, iş dünyası dinamiklerine kadar uzanmaktadır. Aile işletmelerinde kadınların önünün kapanmasının birkaç nedeni vardır. Bu nedenler, toplumsal, kültürel ve ekonomik faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Aile işletmelerinde kadınlara yönelik olumsuz davranışlar, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin bir yansıması olarak karşımıza çıkabilir. Bu tür davranışlar, kadınların iş yerindeki deneyimlerini olumsuz etkileyebilir ve kariyerlerini sınırlayabilir. Bu olumsuz davranışlar, aile işletmelerinde kadınların iş hayatındaki deneyimlerini zorlaştırmakta ve genel olarak cinsiyet eşitsizliğini pekiştirmektedir. Bu tür dinamiklerle mücadele etmek için farkındalık yaratma, eğitim programları ve destekleyici politikalar gerekmektedir. Ayrıca bu engeller, aile şirketlerinde kadınların lider olma fırsatlarını kısıtlayabilir. Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda artan farkındalık ve destekleyici politikalar bu durumu iyileştirebilir ve kadınların liderlik rollerinde daha etkin olmasına olanak tanıyabilir.

Literatür incelemesi neticesinde, karşılaşılan temel zorluklar, kadınların karşılaştıkları görünmez engeller, aile işletmesi içindeki ataerkil yapılar, erkek varislere öncelik verilmesi, toplumsal beklentiler ve geleneksel roller, kurum-sallaşmamış işletmelerde karar süreçlerinin “babaya bağlı” olması gibi engeller sayılabilir. Kadın varisler tarafından karşılaşılan çeşitli engeller aşağıda sıralanmıştır.

2.1. Toplumsal Cinsiyet Roller

Kadın varislerin aile işletmelerinde liderlik rollerine geçiş süreçleri, büyük ölçüde toplumsal cinsiyet kalıpları tarafından şekillendirilmektedir. Toplum, kadın ve erkek için belirli roller ve beklentiler oluştururken, bu süreçte en belirleyici faktör bireyin büyüdüğü ve davranışlarını geliştirdiği aile yapısıdır. Aile içerisinde, anne- baba, kardeşler, akraba çevresi oldukça etkilidir. Erkek egemen iş kültürü ve geleneksel değerler, kadınların yönetim yetkinliklerinin sorgulanmasına neden olmakta, bu da onları ikinci planda bırakabilmektedir. Bu bağlamda, aile içi sosyalizasyon süreci, çocukluktan itibaren kız ve erkek çocuklara farklı sorumluluklar yükleyerek gelecek kuşak liderlerini belirlemektedir.

Toplumsal yaşamda birçok alanda kadına ve erkeğe yüklenen farklı roller, erkeğe kadından daha fazla değer verilmesiyle ayrımcılığa ve toplumda kadınların ikinci plana atılmalarına ve iki cinsiyet arasında eşitsizliğe neden olmaktadır. Bu eşitsizliğe özellikle kararlara katılma, seçme özgürlüğü, sağlık

hizmetlerinden yararlanma, çalışma/fırsat eşitliği, eşit işe eşit ücret, eğitime katılma eşitliği ve meslek seçimi gibi alanlarda daha fazla rastlanmaktadır

Kadın varislerin çoğu, liderlik sürecinin başlangıcında aile üyelerinden direnç gördüklerini bilinmektedir. Özellikle babalar ve erkek kardeşler tarafından “yedek lider” olarak görülme eğilimi yaygındır. Aile içinde devredilebilecek erkek varisin olmaması durumunda veya kriz esnasında kadın varise ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir (Özkara ve Kızıldağ, 2012:130).

Aile işletmesinde liderlik ve yönetim koltuğuna halef olan aile üyesini veya en büyük çocuğun geçmesi yönündeki gelenekler kadınların yönetim koltuğuna oturmasına veya lider olmasına engel teşkil etmektedir. Bu durum ise kadın çalışanların böyle işletmeleri kariyerleri için bir fırsat olarak görmemesine ve dikkate almamasına neden olmaktadır (Faraudello ve Songini, 2018: 72).

Toplumsal cinsiyet rolleri, “sosyal ortamlarda kadınlığı ve erkekliği tanımlarken, kültürel beklentileri de ifade etmektedir. Bir erkeğe uygun olduğu düşünülen davranışlar erkeksi, kadınlara uygun olduğu düşünülen davranışlar ise kadınsı olarak adlandırılmaktadır. Bu kadınsı ve erkeksi rollerin, cinsiyetten bağımsız olarak ifade edildiği gibi bireylerin buldukları ortama göre değiştiği gözlenebilmektedir (Dökmen, 2014: 18).

Özellikle aile işletmelerinde gelenekler ve önyargılar kadın varisleri oldukça zorlamaktadır. Bunlar geleneksel bakış açısı, alışkanlıklar, kadınların “söz geçiremeyeceğine” dair inanışlar kadın liderlerin ilerlemesini zorlaştırabilir. Bazı ailelerde liderlik pozisyonlarının erkek aile üyelerine verilmesi gerektiğine dair güçlü bir beklenti de olabilir.

Etkin yönetici özellikleri arasında cinsiyet ile bağdaşma durumuna pek rastlanmamaktadır. Ancak kadınların liderlik davranışları incelendiğinde erkek yöneticilere oranla daha kolay ilişki kurdukları, üst alt yönetim arasında daha sağlıklı yürütme sağladıkları görülmektedir. Kadınlardan yönetici olabilir mi yahut erkek yöneticilerden farklı liderlik davranışı gösterirler mi noktasında yapılan araştırmalar kadınların yönetsel pozisyonlarda üst düzeye ulaşamamalarının nedenini araştırmaya evrilmektedir (Arıkan, 2003:1). Benzer donanımı bulunan kadın ve erkek yöneticiler arasında üst-ast pozitif iletişimini ve olumlu örgüt iklimini başaranların kadınlar olduğu gözlenmektedir (Karakaya ve Reyhanoğlu, 2010:53).

Bazı aileler, işin yönetilmesinde erkeklerin daha iyi olduğu yönünde geleneksel düşünce yapısıyla bir inanç geliştirmiş olabilir, bu nedenle kadınların liderlik pozisyonlarına geçişi engellenmektedir. Geleneksel toplumsal normlar, kadınların aile içindeki rollerini genellikle bakım veren ve destekleyici olarak tanımlar. Bu durum, kadınların iş dünyasında lider pozisyonlarına erişimini sınırlayabilir.

İş yerlerinde cinsiyet ayrımcılığı, kadınların terfi alma, karar verme pozisyonlarına gelme veya eşit ücret alma konusundaki fırsatlarını kısıtlayabilir. Bu durum, kadınların iş dünyasına katılımını ve ilerlemesini olumsuz etkiler. Kadınların erkek meslektaşlarına göre daha az yetkin veya iş için uygun görülmemesi durumu, kadınların görüşlerinin ve katkılarının küçümsemesine yol açabilir.

Kadınların anne ve yönetici olmayı başarmalarına rağmen cinsiyet rolü toplumsal ön yargıya bağlı olarak sürmektedir. Rol uyum teorisi bu kapsamda kadın ve erkekler tarafından benimsenmesi gereken rollere dair bir ön yargıyı ifade etmektedir (Eagly ve Karau, 2002:577). Buna göre kadınlar belirli davranışlar sergilemelidir ve bu davranışlar yönetici liderlerden beklenen eylemlerle uyumlu değildir. Toplumda kadınlar genellikle daha uyumlu sıcakkanlı ve kibar olmalıdır ancak liderlik rekabetçi ve saldırgan davranışlar gerektirdiği inancı ile liderlik rolü erkeğindir. Yaratılan bu algının azaltılması için kadınlar feminen özelliklerinden ve kendi kimliklerinden uzaklaşmaktadır. Ancak bu kez iletişim dili kullanımı dahi yanlış yorumlanabilmekte ve erkeklere benzer biçimde karar almaya çalışmalarından dolayı yanlış karar vermek mümkün olmaktadır. Bu durumda etkisiz yönetici olarak adlandırılan kadınlar ayrıca erkeksi üslup belirlemelerinde agresif olarak nitelendirilmektedir. Bu durum kararsızlık yaratmaktadır (Ümitvar, 2021:66; Jamieson, 1995). Ayrıca kadınlara yönelik ince ama sürekli bilinçli veya ağırlıklı olarak bilinçsiz şekilde gösterilen aşağılayıcı veya küçümseyici yorumlar ve küçük düşürücü veya zarar verici psikolojik bir istismar çeşidi olan migroagresyon davranışlar işletmelerde çokça karşılaşılmaktadır. Örneğin, bir kadın yöneticinin, liderlik özellikleri yerine “duygusal” ile tanımlanması gibi.

Kişinin ne yaparsa yapsın kazanmasının mümkün olmadığı bir durumun sürekli devam etmesi olarak isimlendirilen “Çifte açmaz” kavramında, açmazı yaratan ve onun mağduru olan bir kişi mevcut değildir (psikiyatrikso-syalhizmet.com). Birbiriyle çakışan ilişki tanımları ve bunun sonucu olarak da öznel bir stres üreten, süre giden bir sisteme yakalanmış insanlar vardır. Günümüz iş dünyasında kadın ve liderlik kavramları arasındaki ilişki de sınırları çizilemeyen ve hiçbir zaman net olarak tanımlanamayan bir açmaz olarak yerini almaktadır (Yücelen ve Özen,2010).

Türkiye gibi geleneksel toplumlardaki ataerkil yapılar, erkeklerin iş hayatında daha fazla söz sahibi olmasına ve liderlik rollerini üstlenmesine neden olmaktadır. Kadınlar genellikle aile içindeki rollerine daha fazla odaklanmak zorunda kaldıkları için iş dünyasında daha geri planda kalabilirler.

2. Görünmezlik veya Tanınmama

Kadın liderlerin başarıları veya katkıları aile içindeki erkek liderler kadar görünür olmayabilir. Buna bazen kadınların kendileri diğer aile üyelerinin tutumları nedeniyle tercih ediyor olabilir. Geride durma onların etkilerini azaltabiliyor ve motivasyonlarını düşürebiliyor.

Görünmezlik kadınlara yönelik diğer bireyler tarafından oluşturulan bir roldür. Kadının profesyonel yetenekleri görmezden gelinir ve dikkate alınmaz (Güney, 2008: 139). Görünmezliğin en büyük nedeni cinsiyet ayrımcılığıdır. Toplum tarafından kadına biçilen roller, önyargılar ve baskılar kadını iş hayatında görünmez kılmaktadır. Organizasyon içindeki sözde “kadın görünmezliği” kadınların aile işletmelerine girmesini engelleyebilecek faktörlerden biridir. Bazı kadınlar, rollerinin tanınmayacağına inanırlarsa, bir aile işletmesi kurmaya değmeyeceğini düşünürler (Campopiano vd., 2017: 204).

Kadın liderler bazen kendi istekleriyle bazen de aile üyelerinin davranış şekilleriyle erkek liderler kadar görünür olmayabilirler. Kadınların şirket içindeki başarılarının ve katkılarının göz ardı edilmesi, erkek çalışanların başarılarının ise ön plana çıkarılması, kadınların motivasyonunu zedeleyebilir. Erkeğin bir adım gerisinde olmak kadınların verimliliklerini ve motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Kendi aile bireyleri veya erkek çalışanlar tarafından dışlanma, kadınların iş hayatında yalnız hissetmelerine ve destekleyici bir ağdan yoksun kalmalarına yol açabilir.

Kadınların aile işletmelerinde liderlik pozisyonlarına ulaşmaları, sadece bireysel yeterlilikle açıklanamayacak yapısal zorluklarla kuşatılmıştır. Erkek varislerin liderliğe doğal bir hak olarak görülmesi, kadınların ise genellikle destekleyici rollerle sınırlandırılması, aile içi sosyalizasyon süreçlerinin bir yansımasıdır (Cole, 1997:357). Bu durum, kadın varislerin işletme yönetimine geçişini hem psikolojik hem de yönetsel açıdan zorlaştırmaktadır. Ayrıca kadınların duygusal zekâ ve ilişki yönetimi becerilerinin “yumuşak liderlik” ile özdeşleştirilmesi, onları stratejik karar alma süreçlerinden dışlayabilmektedir (Gherardi ve Poggio, 2001). Kadın liderlerin ve girişimcilerin başarıları, genellikle yeterince görünür hale gelmemekte, bu da yeni nesil kadın girişimcilerin ilham almasını zorlaştırmaktadır.

3. Aile ve İş Hayatı Dengesi

Kadın liderler, aile içindeki rolleri ve işletmedeki sorumlulukları arasında denge kurmak zorunda kalabilirler. Bu dengeyi sağlamak, özellikle küçük çocukları olan kadın liderler için zorlayıcı olabilir. Kadının aile yaşamı ve iş yaşamı arasında sürekli bir denge kurma çabası ve kaygısı bir süre sonra işyerindeki konumunu ve rollerini zorlaştırmaktadır. Kadınlar genellikle ev işlerini ve çocuk bakımını üstlenme eğilimindedir. Bu durum, iş hayatında daha fazla zaman ve enerji harcamalarını zorlaştırır, dolayısıyla liderlik pozisyonlarına yükselmelerini engelleyebilir. Ayrıca bu durum, onların kariyer hedeflerini ertelemelerine veya liderlik pozisyonlarına yönelmelerine engel olabilir.

Kadınlardan hem iş hem de aile sorumluluklarına eşit derecede bağlı kalmaları beklenirken, erkeklerden genellikle daha az sorumluluk üstlenmeleri beklenebilir. Kadınların aile şirketindeki rollerinin genellikle daha çok destekleyici veya sekreteryal görev olarak tanımlanması, onlara ailevi sorum-

lulukların dayatılmasıyla hatta babaların, kızlarının işteki başarısından ziyade ‘Kızım torunlarımı yetiştiriyor’ demeyi tercih etmesi, liderlik pozisyonlarına erişimlerini kısıtlayabilir.

Kadınlarda iş gücü piyasasına katılımı etkileyen önemli bir faktör de yaş kriteridir. Kadınlar genç yaşında iş gücü piyasasına katılmakta ancak evlenmelerinin veya anne olmalarının ardından piyasadan çekilmektedir. Sonrasında çocukları eğitim görmeye başlayan anneler iş gücü piyasasına tekrar katılmayı istemektedir. Bu durum erkeklere oranla işten ziyade aile olmayı ve toplumsal kültürel değerleri önemsemeleri ile açıklanmasına rağmen erkeklerden daha az ücret almalarının da etkili olduğu belirtilmektedir (Toksöz, 2007:58). Ayrıca işten ayrılmaya karar veren kadınlar daha yüksek ücret ile caydırılmalıdır. Nitekim iş gücünden ayrılan kadının belirli bir zamanın ardından yeniden iş gücüne katılımı zorlaşmakta ve pozisyonları genelde daha alt kademeye görevlendirilerek başlamaktadır. Bu durum kadınların tercihlerinde ne denli zor durumda kaldıklarını göstermektedir.

Kadınların aile işletmelerinde liderlik yapabilmeleri için profesyonelleşme ve kurumsallaşma süreçlerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Kadın liderlerin, aile işletmelerinde kurumsal kimliğin oluşturulmasında ve bu yapıların profesyonelleşmesinde kritik bir rol oynayacakları düşünülmektedir. Aile işletmelerindeki çatışmalar ve rollerin karışması, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmelerinde önemli bir engel teşkil etmektedir (Uysal, 2023).

Kadın liderler, aile işletmeleri içinde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, birçok kadın liderin karşılaştığı zorluklar, cinsiyet temelli sosyal yapıdan ve aile içindeki geleneksel rollerden kaynaklanmaktadır. Aile içinde anne, eş, ev hanımı olurken iş yaşamında görev sorumlulukları arasında bir terazi rolü üstlenmektedirler. Aile işletmelerinde kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesi, genellikle aile içindeki ataerkil yapı tarafından sınırlıdır. Bu yapı, kadının hem iş dünyasında hem de evde üstlenmesi gereken roller hakkında katı beklentiler oluşturmaktadır (Ünlü, vd., 2022:128; Bakıcı ve Aydın;2020). Örneğin, kadınların iş-yaşam dengesi sağlama çabaları, çoğu zaman aile içindeki diğer sorumluluklarla çatışmaktadır ve bu durum, kadınların kariyerlerini olumsuz etkileyen çatışmalara yol açabilmektedir (Demirel vd., 2021:50; Parasuraman ve Greenhaus, 2002; Güzel ve Özgül, 2014).

4. Mentorluk ve Rehberlik Eksikliği

Kadınlar başarılı olmak için hep yalnız savaşılmaktadırlar. Kendilerine bir rehber bulmakta zorlanmaktadırlar. Mentorluk eksikliği, kadınların iş dünyasında üst düzey liderliğinde orantısız ve yetersiz temsil edilmesine neden olmaktadır. Birçok araştırmada, mentorluğun kariyer sonuçlarına büyük ölçüde katkıda bulunduğu fikrini desteklenmektedir. Mentorluğun işletmelere ve ilgililere pozitif ilişki, daha yüksek gelir, daha yüksek iş tatmini ve terfi kolaylıkları gibi farklı faydaları vardır. Ayrıca, mentor, bireyi açık ve gizli

ayrımcılıklardan koruyabilmekte, birey veya pozisyona meşruiyet kazandırabilmekte, kuruluşun işleyişinde rehberlik, eğitim, işe yönelik bilgi sağlayabilmektedir. Mentorlar, bir bireyin güçlü bir destekleyiciye sahip olduğunu yansıtarak güç sağlayabilmekte, özgüveni artırabilmekte ve kariyer hedeflerini kolaylaştırabilmektedir. Kadınların iş yaşamında ilerlemesi için mentörlük bir yol gösteren rehberlik kaynağıdır (Koç,2023 :39;Schipani vd., 2008)

5. Yetkisinin Kabul edilmesinde Güçlük Yaşamak

Kadın liderler çoğu zaman işletme içerisindeki çalışanlar veya diğer aile üyeleri tarafından daha fazla sorgulanabiliyor ve yetkileri daha yavaş kabul edilebiliyor. Bu, karar alma süreçlerinde güçlük yaratabiliyor. Özellikle aile işletmelerinde devir teslim dönemlerinde kadın lidere duyulan güven veya yetki devretmek konusunda erkek yöneticilerin kadınlara karşı bazı kaygılar beslemektedirler. Bunlardan ilki aile işletmelerinde ata erkil bakış açısıyla kadınlara önyargılı davranılmaktadır. Kadınların söz dinlemeyeceğine olan inanç ailelerde erkek üyelerin lider olması gerektiğine inanmaktadırlar.

Kadınların genellikle daha az liderlik deneyimi ve eğitim fırsatına sahip olmaları, onların aile şirketlerinde liderlik pozisyonlarına erişimini zorlaştırabilir. Toplumsal yaklaşımlar ve kültürel beklentiler, kadınların liderlik becerilerine olan güvenlerini sarsabilir. Kadınlar, liderlik pozisyonlarına aday olma konusunda kendilerinde yetersizlik ve güvensizlik hissi oluşabilmektedir.

Kadınların iş performanslarının erkeklerden daha fazla izlenmesi veya sorgulanması ile karşılaşabilir ve işyerinde stres ve baskı yaratabilir. Kadınlar kariyer gelişiminin engellenmesiyle kadınların, erkeklerden daha az terfi veya eğitim fırsatına sahip olması, kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyebilir.

Cam tavan algısına neden olan bireysel unsurlar (çoklu roller, bireysel seçim ve algı, öğrenilmiş çaresizlik), kadın yöneticilerin iş ve aile rollerinin gereklerini birlikte yönetebilmeleri ve sorun yaşamamaları için ifade edilen bireysel tercih ve algılardan oluşmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012:20).

6. Finansal Karar Alma

Bazı aile işletmelerinde finansal kararlar erkek aile üyelerinin kontrolünde olabilir. Kadın liderler, bütçe yönetimi veya finansal stratejiler geliştirme konusunda yetki kazanmak için her konuda olduğu gibi bu konuda da daha fazla çaba sarf ederek bütçe yönetimi, finansal okur yazarlık konusunda uzmanlaşmaktadırlar zorunda kalabiliyor. Elinin hamuru ile erkek işine karışma denmiyor ama para yönetimini yapamayacağı düşünülüyor.

Kadınlar finansal karar verme konusunda yetersiz olduğunu düşünen aile üyeleri finansal kontrolü ellerinde bulundurmamayı tercih etmektedirler. Kadınların parayı yönetemeyeceği düşüncesi hakimdir. Ancak P. López-Delgado · J. Diéguez-Soto (2020:727), yönetim kurullarında belirli bir sayının üzerinde

kadın üye olduğunda işletmelerin borçlanma düzeyini azaltıcı etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için kadın liderlerin destekleyici ağlar kurması, kendini geliştirme programlarına katılması ve ailede cinsiyet eşitliği bilincinin artırılması çok önemlidir. Kadınların karşı karşıya kaldığı tüm bu süreci ‘gelenekler’ ‘alışkanlıklar’ nedeniyle diyerek geçiştirmek doğru olmayacaktır. Aile işletmelerinde kadının rolünü güçlendirmek, işletmenin uzun vadeli başarısına da katkı sağlamak için rolleri, görevleri doğru tanımlamak, aile üyelerini yeteneklerine uygun pozisyonlarda görevlendirmek, desteği verirken adil olmak, objektif karar vermelerini sağlayacak başarı kriterleri oluşturarak işletmenin geleceğini doğru ellere bırakmak kurucuların sorumluluğunda olmaktadır (actioncoachturkey.com).

Sonuç olarak, aile işletmelerinde kadın üyelerin rolü, sadece işletmelerin iç dinamiklerine değil, aynı zamanda toplumun genel yapılarına da etki eden önemli bir faktördür. Kadınların liderlik, yenilikçilik, sosyal sorumluluk ve iletişim becerileri gibi alanlardaki katkıları, hem aile işletmelerinin başarısını artırabilir hem de toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda olumlu bir değişim yaratabilir. Bu nedenle, aile işletmelerinde kadınların rolünü desteklemek ve güçlendirmek, sadece işletmeyle sınırlı kalmayıp, tüm toplum için yararlı bir adım olacaktır.

Aile İşletmelerinde Kadın Varis Olmak Pozitif Ayrımcılık ve Dönüşen Liderlik Anlayışı

Son yıllarda toplumsal farkındalıkların artmasıyla birlikte, bazı aile işletmeleri kadın varislere yönelik pozitif ayrımcılık politikaları geliştirmekte ve onları yönetim süreçlerine daha etkin biçimde dahil etmektedir. Ayrıca geleneksel “otoriter lider” anlayışından uzaklaşarak daha katılımcı, empatik ve duygusal zekâ temelli liderlik biçimlerinin ön plana çıkması, kadınların yönetici kimliğiyle daha fazla örtüşmektedir.

Günümüz iş dünyasında liderlik artık yalnızca otorite ve güç kullanımıyla değil, iş birliği, empati ve esneklik gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Bu dönüşüm, kadın liderlerin ön plana çıkmasını kolaylaştırmakta; özellikle aile işletmelerinde değişim yönetimi, kriz süreci yönetimi ve insan ilişkileri gibi alanlarda kadınların yetkinliklerini daha görünür kılmaktadır (Eagly ve Carli, 2007). Kadın varisler, geleneksel liderlik modellerinin dışında geliştirdikleri iletişim ve duygusal zekâ odaklı yaklaşımları sayesinde, kurumsal kültürün dönüşümünde önemli bir rol üstlenmektedirler.

Kadın varislerin kurumsal karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik etmek amacıyla bazı aile işletmeleri pozitif ayrımcılık politikaları geliştirmektedir. Bu politikalar arasında kadınların yönetim kurullarına atanması, liderlik eğitim programlarına dahil edilmesi ve özel mentorluk desteklerinin sağlanması yer almaktadır (Dumas, 1998). Bu uygulamalar, yalnızca eşitliği

teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda kadınların özgüvenlerini artırmakta ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Dolayısıyla pozitif ayrımcılık, sadece geçici bir politika değil; aile işletmelerinin uzun vadeli başarılarını sürdürebilmesi açısından stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

Son yıllarda hem aile hem de iş hayatında erkeğin bir adım gerisinde duran kadınlardan, iş hayatında var olduklarını gösteren hatta üst kademelere hızlı adımlarla çıkan kadınlarla çokça karşılaşmaktayız. insankaynaklari.com internet sitesinin yaptığı “İş Hayatında Kadın Yöneticiler Nasıl Görülüyor?” araştırmasının sonucunda 5468 insankaynaklari.com kullanıcısının %66’sı iş yerinde çalışma arkadaşlarının kadın veya erkek olması konusunda ayırım yapmamış ancak katılım sağlayanların %40’lık bölümü cinsiyet tercihi sorulduğunda iş yerinde yöneticisinin kadın veya erkek olmasının kendisi açısından fark etmeyeceğini, diğer %40’lık kesim ise tercihinin erkek yöneticisinin erkek olmasını istemiştir (hrdergi.com). Bu durum bize toplumun artık kadınların iş hayatının ayrılmaz bir parçası olduğunu kabul etmeye başladığını göstermektedir. Ayrıca ekonomist.com (2024)’un araştırmasına göre kadın liderlerin, sivil toplum kuruluşlarında aktif roller üstlenerek hemcinslerini desteklediklerini ortaya koymuştur. İşletmelerde kadın liderlerden beklenenler, sorunları çözerken güç değil mantık kullanmak, bir işin sonuna kadar götürmekte, toleranslı davranmak, empati yeteneğini kullanabilmek, uzlaşmacı ve işbirliğine önem vermek gibi davranışları sergilemeleridir. John Gerzema ve Micheal D’Antonio’nun ‘Athena Doktrini’ adlı kitapta paylaşılan bir araştırmaya göre, liderlerden beklenen özelliklerle kadınlara özgü kabul edilen özelliklerin yüksek oranda örtüştüğünü ortaya koymaktadır (www.ekonomist.com.tr).

Diğer bir yönden kadın ve erkeklere yönelik liderlik davranışlarında analitik problem çözme, duygusallık barındırmama, sıkı kontrol ve rekabetçilik gibi niteliklerle simgelenmekte olan erkek yöneticilerin karşısına sezgisel problem çözme, duygudaşlık, akılcılık, yaratıcılık daha az kontrolle teşvik sağlayıcılık nitelikleri ile simgelenmekte olan kadın yöneticiler söz konusudur (Eagly ve Johnson, 1990:233).

Ülkeden ülkeye değişmekle beraber yönetici pozisyonundaki kadınların oranı oldukça düşük seviyelerdedir. Son dönemlerde yavaş olarak artmasına rağmen yeterli değildir. Erkek egemen sektörler olarak adlandırılan enerji, imalat, mühendislik gibi alanlarda da kadın liderler karşımıza çıkmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2025 Mart raporunda Hanehalkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre üst ve orta düzey yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında %14,4 iken 2023 yılında %20,6 oldu. Borsa İstanbul’da işlem gören en büyük 50 şirketin (BİST 50) yönetim kurulu üyelerine bakıldığında, 2016 yılında %12,2 olan kadın üye oranı 2024 yılında %19,4 olmuştur.

Aile işletmelerinde kadınların daha ön plana çıkabilmeleri için atılacak adımlar, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve kadınların liderlik rollerine erişimini artırmak açısından oldukça önemlidir.

Sonuç ve Öneriler

Aile işletmelerinde kadın varislerin liderliğe geçişi, tarihsel, kültürel ve yapısal engellerin etkisiyle karmaşık bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak liderlik anlayışındaki dönüşüm ve pozitif ayrımcılığın sunduğu fırsatlar, bu engellerin aşılmasına katkı sağlamaktadır. Kadınların işletmelere kazandırdığı bütüncül bakış açısı, empatik liderlik tarzı ve kriz yönetimi becerileri, yalnızca cinsiyet eşitliğini değil, aynı zamanda işletmenin sürdürülebilir rekabet gücünü de artırmaktadır. Bu nedenle, kadın varislerin liderliğinin desteklenmesi, hem toplumsal cinsiyet eşitliği açısından hem de kurumsal gelişim perspektifinden kaçınılmaz bir gereklilik olarak değerlendirilmelidir.

Aile işletmelerinde kadın varis olmanın, geleneksel normlar ve çağdaş beklentiler arasında şekillenen çok katmanlı bir olgu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, kadınların işletmelerde aktif roller üstlenebilmesi için yalnızca bireysel çabanın değil, aynı zamanda kurumsal yapının ve toplumsal algının dönüşümünün de gerekli olduğu açıktır. Gelecek kuşaklara daha eşitlikçi bir miras bırakmak adına, kadın varislerin görünürlüğünün ve etkisinin artırılması önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Kadın varislerin, erkek varislerden daha fazla çalışmak zorunda kaldıklarını düşünüldüğünde kadın liderlerin stratejileri genellikle güven inşa etmek, uzlaşmacı yönetim sergilemek ve profesyonel başarıyla aile içi ön yargıları kırmaya çalışarak ilerleyebilmek olacaktır. Bu kapsamda aile işletmelerinde öncelikle kurumsallaşma süreçlerini güçlendirerek başlanmalıdır. Kadın varislerin liderliğinin “geçici” olarak algılanmasının önüne geçilerek toplumsal direnç kırılmalıdır. Kadın varislerin erkek kardeşler veya amca çocukları ile aile içi rekabeti önlenmelidir. Kadınların kendini kanıtlama ihtiyacı hissederek erkek varislerden daha fazla çalışmak zorunda kalmadan kadın liderler için mentorluk ve eğitim programlarının oluşturulması önerilmektedir.

Aile işletmelerinde kadınların daha fazla görünür kılınması ve etkin rol üstlenmesi, işletmenin sürdürülebilir başarısı ve toplumsal kalkınma açısından önemli bir role sahiptir. Bu hedefe ulaşmak için atılması gereken adımlar, bütüncül bir yaklaşım benimsenerek, kadınların liderlik pozisyonlarında temsilini artıracak yapısal reformlar ve politikaların (esnek çalışma, fırsat eşitliği, ebeveyn izni gibi iş-yaşam dengesi vb.) uygulanmasından, profesyonel gelişimlerini destekleyecek mentorluk ve eğitim programlarının desteklenerek kadınların yönetim kurullarında ve karar alma süreçlerinde temsilinin artırılması ve terfi fırsatlarında fırsat eşitliği ve şeffaflık sağlanmasına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Aile işletmeleri, başarılı kadın rol modellerini öne çıkararak ve cinsiyet eşitliğini temel alan kurumsal bir kültür benimseyerek, sadece kendi iç dinamiklerini güçlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda toplum içinde daha adil ve kapsayıcı bir lider haline gelir.

KAYNAKÇA

- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama .Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1), 1-20. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28346/301310>
- Batı, B. G. ve İnel M. N. (2015). Kadın Girişimcilerin Profili Bağlamında Çatışma Düzeyleri ve Yatırım Tercihleri: Yalova ili üzerine inceleme. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11(44), 101-119.
- Bekmezci-Ümitvar, E. (2021). Kadın Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlarına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma (Doktora Tezi, Kültür Üniversitesi, İstanbul).
- Campopiano, G., De Massis, A. Rinaldi, F.R. & Sciascia, S. (2017- December). Women's Involvement in Family Firms: Progress and Challenges For Future Research, *Journal of Family Business Strategy*, 8 (4), 200-212.
- Cole, P. M. (1997). Women in Family Business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371. (<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00353.x>)
- Demirel, N., Yumuk, Y., ve Hacıoğlu, N. (2021). İş-aile Rol Çatışması ve Kariyer Devamlılığı İlişkisi: Kadın Turist Rehberleri Üzerine Bir Değerlendirme. *Turist Rehberliği Dergisi (Tured)*, 4(1), 48-63. <https://doi.org/10.34090/tured.842129>
- Dökmen, Z. Y. (2014). *Toplumsal Cinsiyet [Gender]*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Dumas, C. (1998). Women's Pathways to Participation and Leadership in Family-owned Firms. *Family Business Review*, 11(3), 219-228. (<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00219.x>)
- Eagly, A.H., Johnson, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta Analysis. *Psychology Bulletin*, 232- 256.
- Eagly, A. H., ve Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A.H. ve L. L. Carli, (2007), "Women and the Labyrinth of Leadership," *Harvard Business Review*, 85/9 s. 63-72.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., ve Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gherardi, S., ve Poggio, B. (2001). Creating and Recreating Gender Order in Organizations. *Journal of World Business*, 36(3), 245-259. <https://doi.org/10.1016/S1090-9516%2801%2900056-8>
- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Günver, Akıngüç, B (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği-Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. No. 18, İstanbul

- Faraudello, A. & Songini, L. (2018). Women's Role in Family Business: Evolution and Evidences from a European Case Study. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 14 (2), 70-89, doi: 10.17265/1548-6583/2018.02.003
- Karakaya, Ş., Reyhanoğlu, M. (2020). Erkek Egemen Dünyada Kadın Yönetici Olmak: Kadın Yönetici Çevresi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Politics, Economy and Management* 3(1):47-74. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jopem/issue/55109/744656>
- Karataş, S. (2018). Türkiye'de Aile İşletmelerinde Kadın Varislerin Liderlik Rollerini İletme Araştırmaları Dergisi, 10(2), 55-72.
- Kılıç, A., ve Filizöz, B. (2019). Aile İşletmelerinde Yönetimin Devri ve Variste Aranılan Özellikler: Ardahan ve Sivas Örneği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1).
- Koç, S. E. (2023). Hizmet Sektöründeki Yönetici Kadınların Liderlik Algısı. *Artikler International Journal of Social Science*, 1(1), 27-52.
- Özkara, B. ve Kızıldağ, D. (2012). Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, 5.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı içinde (127-144), 13-14 Nisan 2012, İstanbul
- P. Lopez-Delgado · J. Dieguez-Soto. (2020). Indebtedness in Family-Managed Firms: The Moderating Role of Female Directors on the Board. *Review of Managerial Science* 14:727-762 <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0307-y>
- Schipani, C.A., Dworkin, T.M., Kwolek-Folland, A., Maurer, V.G. (2008). Pathways for Women to Obtain Positions of Organizational Leadership: The Significance of Mentoring and Networking. *University Of Michigan*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1281466
- Taşkın, E., ve Çetin, A. (2015). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(33).
- Toksöz, G. (2007). İşgücü Piyasasının Toplumsal Cinsiyet Perspektifinden Analizi ve Bölgeler Arası Dengesizlikler. *Çalışma ve Toplum*, 4(15), 57-79.
- Uysal, Ş. (2023). Aile İşletmelerinde Çatışma ve Evlilik İlişkisi: Adidas ve Puma'nın Hikâyesi Film Analizi (Conflict and Marriage Relationship in Family Business: Analysis of Adidas vs. Puma Movie). *Journal of Business Research - Turk*. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1697>
- Ünlü, S., Kirazcı, F., ve Kavas, A. (2022). Kadınların Lisansüstü Eğitim Niyetinde Aile-Kariyer Yönelimi ve Toplumsal Cinsiyetin Rolü. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(1), 124-142. <https://doi.org/10.37217/tebd.1026220>
- Yetkin, M., Çakırel, Y. (2021). Aile İşletmelerinin Kuşaklararası Devri: Vârisler Üzerine Bir Araştırma, *Akademik Hassasiyetler*, 8(16), 473-501.
- Yücelen, M., Özen, A. K. (2010). Aile Sirketlerinde Kadın Yöneticiler: Başarılı ve Başarısız Kadının Düşmanı Kim? içinde *International Conference on Entrepreneurship, FamilyBusiness and Innovation*, 325-336.

<https://actioncoachturkey.com/aile-isletmelerinde-kadin-liderlerin-yasadigi-sorunlar-neler/> 12.09.2025

<https://hrdergi.com/is-hayatinda-kadin-yoneticiler-nasil-goruluyor> 12.09.2025

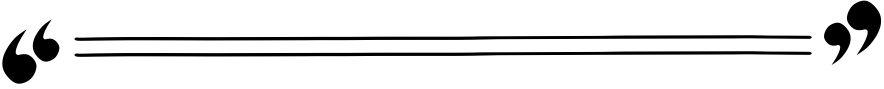
<https://www.ekonomist.com.tr/makale/en-guclu-50-kadin-ceo-48223> 23.09.2025

<https://www.ekonomist.com.tr/makale/turkiye-nin-en-guclu-50-kadin-ceo-su-belloldu-2025-57999> 25.09.2025

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2024-54076> 23.09.2025



**SAVUNMA AMAÇLI YAPAY ZEKÂ (SAYZ):
NATO'NUN İLK 10 ORDUSUNUN SAYZ
UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**



Neslihan KAVALCI CANBULDU ¹

Savaş YILDIZ ²

¹ Dr.Öğr.Gör.Neslihan KAVALCI CANBULDU 0000-0002-5254-7783

² Dr.Öğr.Gör.Savaş YILDIZ 0000-0002-6630-2023

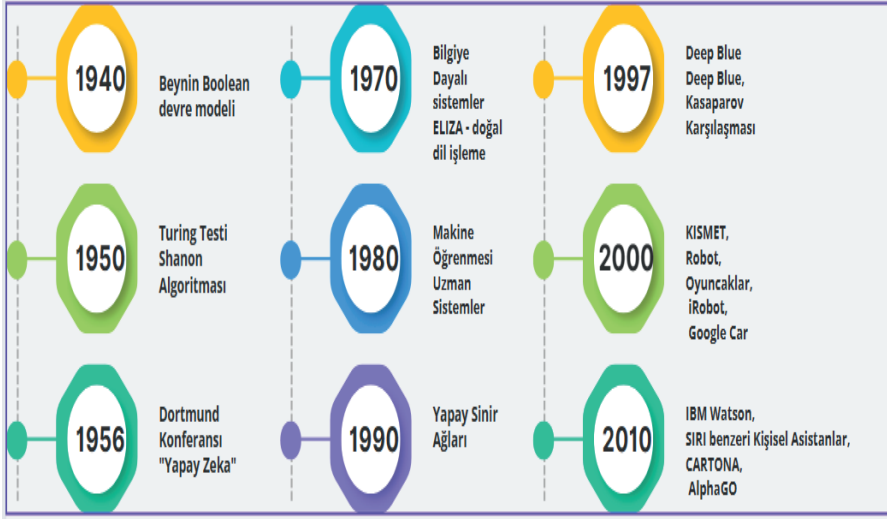
Giriş

Günümüzde teknolojik gelişmelerin en heyecan verici ve dönüştürücü alanlarından biri olan yapay zekâ (YZ), insan zekâsını taklit eden, öğrenebilen, problem çözebilen ve karar verebilen sistemlerin bilimi olarak ortaya çıkmaktadır. Yapay zekâ, çok farklı sektörlerde karar alma süreçlerinin etkinliğini ve operasyonel verimliliği artırıcı kritik bir teknoloji haline gelmiştir. Bugün sağlık sektöründe erken teşhis, tedavi planı oluşturma, hatta cerrahi operasyonlarda yapay zekâ varlık göstermeye başlamıştır. Finans sektöründe risk analizi, dolandırıcılık amaçlı işlemlerin ve algoritmik işlem gibi uygulamaların takibi, veri yoğun süreçlerin daha hızlı ve doğru bir şekilde yürütülmesinde yapay zekâ önemli bir katkı sağlamaktadır. Üretim ve lojistik sektöründe yapay zekâ, otonom robotlar tedarik zinciri optimizasyonu, küresel rekabet gücünü arttıran yenilikçi çözümler üretebilmektedir. Eğitimden ulaşım, turizmden kamu hizmetlerine kadar çok farklı alanda yapay zekâ tabanlı teknolojilerden yararlanılır hale gelmesi hem kurumların stratejik kapasitelerini geliştirmekte hem de kullanıcı deneyimlerini geliştirmektedir.

Savunma da son yıllarda yapay zekâ tabanlı teknolojilerin etkin bir şekilde kullanıldığı bir alan haline gelmiştir. Yapay zekânın savunma alanında kullanılmaya başlanması modern güvenlik anlayışına yeni bir boyut kazandırmıştır. Gelişmiş veri analitiği, otonom sistemleri ve karar destek mekanizmaları sayesinde YZ, askeri operasyonların hızını, etkinliğini arttırmakta ve insan hatasını minimum düzeye indirerek olası insan nedenli kayıpları azaltmakta ve stratejik üstünlük kazanılmasına katkı sağlamaktadır. Siber savunma, istihbarat, hedef tespiti ve askeri lojistik gibi kritik alanlarda YZ, her geçen gün daha yoğun bir şekilde kullanılabilir hale gelmektedir. YZ'nin savunma alanına dahil olması beraberinde savunma doktrinlerinin dönüşümünü hızlandırmaktadır. Dolayısıyla yapay zekânın savunma sektöründeki rolü, yalnızca teknolojik bir yenilikten ibaret olmayıp ulusal güvenlik stratejilerinin sürdürülebilirliği ve etkinliği açısından temel bir gereklilik hâline gelmiştir. Literatür taraması temeline dayanan çalışmada NATO'nun en güçlü 10 ordusuna sahip ülkeler savunma amaçlı yapay zekâ uygulamalarına yönelik faaliyetleri açısından değerlendirilmiştir.

YAPAY ZEKÂ VE SAVUNMA AMAÇLI YAPAY ZEKÂ (SAYZ)

Geçmişten bugüne yapılan YZ tanımlarından birisi; “insan aracılığıyla yapıldığında zeki olarak tanımlanan davranışların makine aracılığıyla yapılması”dır. YZ'nin tarihsel kökeni tarih öncesi dönemde, Yunan mitolojisinde rüzgâr tanrısı olarak adlandırılan Daedalusun “yapay-insan” teşebbüsüne dayanmaktadır (Pirim; 2006). YZ'nin tarihten günümüze bazı önemli dönüm noktalarının yıllara göre dönüşüm süreci aşağıda verilen tabloda gösterilmiştir.

Şekil 1: YZ'nin Tarihsel Süreçte Gelişimi

Kaynak: (Arslan, 2020).

İçinde bulunduğumuz teknolojik gelişmeler çağında YZ'nin, büyük veri hacimlerini gerçek zamanlı olarak işleyebilme ve bağımsız öğrenme yeteneği, onu savunma ve ulusal güvenlik alanında yüksek potansiyele sahip bir teknoloji hâline getirmiştir.

Savunma Amaçlı Yapay Zekâ (SAYZ), özellikle askeri ve savunma amaçları için geliştirilmiş ve kullanılan sistemleri ifade etmektedir (Laudien vd., 2023). Bu sistemler, potansiyel rakiplere (ulusal güvenliği ve çıkarları tehdit eden her türlü unsur) karşı belirleyici bir üstünlük sağlama hedefiyle, askeri ortamın zorlu gereksinim ve koşullarına uygun şekilde tasarlanmaktadır (Evron ve Bitzinger, 2023)

SAYZ'ın potansiyeli geniş ve çeşitlidir. Bu potansiyelin önemi, uydu görüntüleri, istihbarat sinyalleri, iletişim verileri ve sosyal medya gibi farklı kaynaklardan elde edilen büyük veri setlerini analiz ederek ulusal güvenlik açısından önemli olabilecek desenleri ve eğilimleri tespit edebilme yeteneğinde yatmaktadır. Bu yetenek sayesinde, gözetleme görüntüleri ve videolar üzerinden hedef tespiti, savaş alanında kritik bilgi sağlamaktadır. Bu durum, insan müdahalesinin en aza indirildiği silah sistemleri ve otonom araçlar -örneğin; insansız hava araçları, kara araçları ve hava savunma sistemleri- gibi alanlarda yapay zekâ kullanımına doğrudan işaret etmektedir (Márquez-Díaz, 2024). Savunma amaçlı yapay zekânın bazı özelliklerine aşağıda değinilmiştir (Raaijmakers, 2019; Smallegange vd., 2025; Galan vd., 2022; Gaba vd., 2024; Hadlington vd., 2023; Cools ve Maathuis, 2024; Goecks vd., 2023):

Dayanıklılık ve Güvenilirlik: Bu sistemler, güvenilir bir şekilde çalışacak ve zorlu koşullara dayanabilecek biçimde tasarlanmaktadır. Farklı ortam ve koşullarda, çoğu zaman aşırı stres altında işlev gösterebilme kapasitesine sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum, sistemlerin düşmanca ortamlarda çalışabilmesini, fiziksel hasara (örneğin savaş bölgelerinde) direnç göstermesini ve parazitler veya siber saldırılar gibi dış etkenler varlığında bile işlevselliğini sürdürebilmesini gerektirmektedir

- **İşlem Kapasitesi:** SAYZ, büyük veri hacimlerinin etkin bir şekilde işlenebilmesini sağlamak amacıyla gelişmiş işlem kapasiteleriyle tasarlanmaktadır. Karmaşık bilgi analizlerini ve işlem görevlerini hızlı ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilirler. Bu durum, sistemlerin tasarım ve geliştirme süreçlerinin çoğu zaman belirli görev ve gereksinimlere özel olarak uyarlanmasını gerektirmektedir

- **Özerklik:** Birçok askeri uygulama, sürekli insan gözetimi olmaksızın bağımsız çalışabilen YZ sistemlerini gerektirmektedir. Bu, bir insansız hava aracını (drone) savaş alanında yönlendirmek, hedefleri tanımlamak ve takip etmek veya lojistik ve tedarik zincirlerini yönetmek gibi görevleri kapsamaktadır.

- **Karar Verme:** Bu yapay zekâ sistemleri, bilgi akışının sürekli değişen dinamikleri nedeniyle çoğu zaman gerçek zamanlı kararlar alabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu durum, gelişmiş algoritmaların ve yüksek performanslı bilgi işlem kapasitesinin kullanılmasını gerektirmektedir

- **Güvenlik ve Gizlilik:** Yürütülen görevlerin hassas niteliği göz önünde bulundurulduğunda, askeri düzeyde yapay zekâ sistemlerinin son derece katı güvenlik ve gizlilik standartlarına sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda veri şifreleme yöntemleri, güvenli iletişim kanalları ve yetkisiz erişim ya da müdahaleyi önlemeye yönelik önlemler temel gereksinimler arasındadır. Ayrıca, bu sistemlerde kullanılan yonga (çip) tasarımlarının siber saldırılara, veri bozulmalarına, donanım arızalarına ve diğer tehditlere karşı dayanıklı olması zorunludur; zira bu sistemler yüksek risk içeren askerî operasyonlarda kullanılmaktadır.

- **İnsan-Makine Etkileşimi:** Bu tür yapay zekâ sistemleri, tamamen özerk biçimde çalışabildikleri gibi insan operatörlerle iş birliği içinde de faaliyet gösterebilmektedir. Askerî ortamlarda insan-makine etkileşimi kritik bir öneme sahiptir; zira operatörler, YZ'nin gelişmiş veri işleme ve analiz kapasitesinden yararlanarak daha bilinçli ve isabetli kararlar alabilmektedir.

- **Uyum Sağlayabilme (Adaptability):** Bu tür yapay zekâ sistemleri son derece uyum kabiliyetine sahiptir ve savaş alanındaki farklı durumlara ya da değişen senaryolara hızla adapte olabilmektedir. Bu özellik, sistemlerin beklenmedik koşullarda dahi etkinliğini koruyabilmesini ve operasyonel esneklik sağlayabilmesini mümkün kılmaktadır.

Yapay zekâ alanında yaşanan her gelişmenin elbette savunma alanına yansımaları da söz konusudur. Günümüzde SAYZ alanında yürütülen çalış-

maların büyük bir kısmının ulusal güvenlik sebebiyle çok gizli yürütülmektedir. Ancak bugün SAYZ'ya yönelik çalışmaların somut örneklerini sahada görmek mümkündür. SAYZ amaçlı kullanılan silah ve sistemlerden bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

- **Harpy:** İsrail yapımı bir “kamikaze” insansız hava aracıdır ve yapay zekâ tabanlı otonom karar verme yetenekleri sayesinde radar yayıcılarını ve hava savunma sistemlerini tespit ederek imha etmek amacıyla kullanılmaktadır (Voskuijl, 2022; Longpre vd., 2022).

- **SGR-A1:** Samsung tarafından geliştirilen Güney Kore menşeli otomatik taret tabanlı bir robotik silah sistemidir. Yapay zekâdan yararlanarak insan hedefleri tespit edebilmekte ve ateşli silahlarla, insan müdahalesi olmaksızın, bu hedeflere karşı saldırı gerçekleştirebilmektedir (Kim, 2022; Kumagai, 2007).

- **Sky Warrior / Predator XP:** ABD tarafından geliştirilen ve gelişmiş otomasyon ile otonomi yeteneklerine sahip, yapay zekâ destekli bir insansız hava aracıdır. Bu platform, insan gözetimi olmaksızın saldırı gerçekleştirebilme kapasitesine sahiptir. Sistem, yüksek değerli hedeflere yönelik nokta atışı operasyonlarda kullanılmaktadır (Majumdar, 2016; Kulshrestha, 2016).

- **XQ-58A Valkyrie:** AI ve makine öğrenimi (ML) ile çeşitli operasyonlarda görev yapan taktiksel hava-hava ve hava-yüzey otonom uçaktır. Tam anlamıyla operasyonel hâle gelmiş ilk altıncı nesil savaş uçağıdır (Wang vd., 2020; Li vd., 2024).

- **Mantis:** ABD merkezli SparkCognition tarafından geliştirilen, yapay zekâ destekli bir insanlı makineli tüfek sistemidir. Bilgisayarlı görü teknolojisini kullanarak insan hedefleri otomatik biçimde tespit edip izleyebilmekte ve nişancının atış doğrultusunu manuel ayarlama gerektirmeksizin yönlendirmektedir. (Amoroso ve Tamburrini, 2021; Abrach vd., 2023).

- **A10-AJ:** Boeing tarafından mevcut A10 Warthog taarruz uçakları için geliştirilen bir yapay zekâ yükseltmesidir. Bilgisayarlı görü teknolojisi kullanarak hedefleri insanlardan daha hızlı bir şekilde tespit edebilmekte ve pilotların daha kısa sürede daha fazla tehditle başa çıkmasını sağlamaktadır. Silahları ateşlemek hâlen insan operatörün kontrolünü gerektirmektedir (Wang ve Han, 2023).

- **LOCUST:** ABD Hava Kuvvetleri tarafından geliştirilen, yapay zekâ destekli drone sürüsünden oluşan bir sistemdir. Bu sürü, hedefleri özerk bir şekilde tespit ve tanımlayabilir ve ardından saldırıyı, insan müdahalesine minimum gereksinimle koordine edebilir. Benzer girişimler diğer ülkeler tarafından da geliştirilmektedir (Guitton, 2021; Zieliński, 2021).

- **ORCA:** İnsan mürettebat gerektirmeyen bu denizaltılar, dost limandan binlerce kilometre uzaklıkta tehlikeli görevleri yerine getirecek şekilde tasarlanmıştır ve Donanma'yı bir düşmana karşı daha öldürücü ve öngörüle-

mez hâle getirecektir. Robo-denizaltının, insan hayatını riske atmadan düşman sularına sızabilme yeteneği; suikast, istihbarat ve benzeri çeşitli görevlerde kullanımına olanak tanıyacaktır (Mizokami, 2024).

- **REMUS 600:** Otonom bir su altı aracı olarak 600 metreye kadar derinliklerde görev yapabilmekte ve uzun süreli operasyonlar için tasarlanmıştır. Çoklu sensör entegrasyonu sayesinde deniz tabanı haritalama, mayın tespiti ve çevresel izleme gibi görevleri gerçekleştirebilmektedir. GPS bulunmayan derinliklerde otonom navigasyon yeteneğine sahip olan REMUS 600, enerji verimli tasarımı sayesinde 20 saate kadar kesintisiz operasyon sürdürebilmektedir. Görev planlama ve veri toplama süreçlerinde yapay zekâ destekli karar mekanizmaları kullanması, aracı hem bilimsel araştırmalarda hem de askeri keşif görevlerinde etkin kılmaktadır (Stokey, 2005).

- **Sea Hunter:** DARPA tarafından geliştirilen ACTUV (Anti-Submarine Warfare Continuous Trail Unmanned Vessel) programının bir parçası olan tam otonom bir insansız yüzey aracıdır. Yaklaşık 40 metrelik trimaran gövde yapısıyla denge ve yüksek manevra kabiliyeti sunarken, uzun menzilli görevlerde 60-90 gün süreyle operasyon yapabilme kapasitesine sahiptir (Casola, 2018; Sherman, 2020).

- **Roadrunner:** Yeniden kullanılabilir dikey kalkış ve iniş (VTOL) yeteneğine sahip otonom bir hava aracı (AAV) olarak tanımlanmaktadır. Görevi, hava ve kara savunması kapsamında farklı türdeki hava tehditlerini başlatma, tespit etme, karşı koyma ve imha etmeyi kapsamaktadır. Çoklu yapay zekâ sistemleri ile donatılmış olan Roadrunner, tek bir operatörün bu AAV sürülerini izlemesine olanak sağlayarak, süreç içinde otonom ve iş birliğine dayalı platformlar oluşturabilmektedir (Yan, 2021; Rezaldi, 2021).

- **Iron Vision:** Tanklara entegre edilmiş yüksek çözünürlüklü bir yapay görme sistemidir ve operatörlerin çevreyi 360 derece açıyla gözlemlemesine olanak tanır. Yapay zekâ algoritmalarıyla desteklenen bu sistem, hedeflerin daha hassas bir şekilde tespit edilmesini sağlamakta ve operatörün durumsal farkındalığını önemli ölçüde artırmaktadır.

Yapay zekâ tabanlı teknolojilerin çok kısa zaman diliminde büyük bir gelişme göstermesi dikkate alındığında yukarıda verilmiş olan savunma ve silah sistemlerinin buzun sadece görünen yüzü olduğunu belirtmek yanlış bir yaklaşım olmayacaktır.

NATO'NUN EN GÜÇLÜ 10 ORDUSUNUN SAVUNMA AMAÇLI YAPAY ZEKÂ UYGULAMALARI KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Soğuk Savaş dönemi bağlamında Sovyetler Birliği'nin yayılcı politikasına karşı Batı Avrupa ülkeleri ve ABD Atlantik bölgesini de içine alacak bir güvenlik paktı kurma çabası içine girmişlerdir. Bu çabanın neticesinde

NATO (North Atlantic Treaty Organization - Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü), 4 Nisan 1949 tarihinde Washington Antlaşması adı verilen bir anlaşma ile kurulmuştur. NATO'nun kuruluş amacı, başlangıçta kolektif savunma sağlamak olsa da, zamanla bu amaç genişlemiş ve daha fazla güvenlik, barış ve iş birliği hedefi içermeye başlamıştır (Efe, 2019: 607). Zaman içinde yaşanan katılımlarla bugün NATO'ya üye olan ülkelerin sayısı 32 olmuştur. Temel kuruluş amacı "güvenlik" olan NATO'nun, üye ülkelerinin ulusal güçleri doğrudan NATO güvenlik şemsiyesinin gücüne katkı yapmalarından dolayı ayrıca önem arz etmektedir. Çalışma savunma amaçlı yapay zekâ uygulamalarının NATO'nun en güçlü 10 ordusu kapsamında değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Dünya genelindeki askeri güçleri değerlendiren ve karşılaştıran bir araştırma şirketi olan Global Firepower (GFP) ülkelerin askeri kapasite ve güçlerini çeşitli faktörlere dayalı olarak sıralamaktadır. Bu sıralama, yalnızca askeri personel sayısı veya bütçeye değil, aynı zamanda donanım ve ekipman, coğrafi faktörler, doğal kaynaklar, sanayi kapasitesi, lojistik ve altyapı, teknolojik üstünlük gibi farklı kritere de dayanmaktadır. Şirket, 2006 yılından bugüne 145 orduyu bu kriterlere göre değerlendirmekte ve raporlar hazırlamaktadır. (www.globalfirepower.com). Global Power araştırma şirketinin 2025 yılı NATO üyesi ülkeleri değerlendirme kriterlerine göre sıraladığında aşağıdaki tablo elde edilmektedir.

Tablo 1: GFP'nin Güç İndeksine Göre NATO Üyesi Ülkelerin Sıralaması

S.No	Ülke	Güç İndeksi	S.No	Ülke	Güç İndeksi
1	Birleşik Devletler	0.0744	17	Romanya	0.8984
2	Birleşik Krallık	0.1785	18	Çekya	0.9994
3	Fransa	0.1878	19	Macaristan	1.0259
4	Türkiye	0.1902	20	Belçika	1.2564
5	İtalya	0.2164	21	Bulgaristan	1.2563
6	Almanya	0.2601	22	Slovakya	1.3978
7	İspanya	0.3242	23	Hırvatistan	1.5074
8	Polonya	0.3776	24	Arnavutluk	1.6815
9	İsveç	0.4835	25	Litvanya	1.9075
10	Kanada	0.5179	26	Slovenya	2.1016
11	Yunanistan	0.5337	27	Letonya	2.1246
12	Hollanda	0.6412	28	Estonya	2.2917
13	Norveç	0.6811	29	Kuzey Makedonya	2.4042
14	Portekiz	0.6856	30	Lüksemburg	2.6415
15	Danimarka	0.8109	31	Karadağ	2.9216
16	Finlandiya	0.8437	32	İzlanda	3.5181

Kaynak: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing-nato-members.php>

Global Power araştırma şirketinin 2024 ve 2025 yılı NATO üyesi ülkeleri sahip oldukları askeri güç açısından değerlendirildiğinde ilk 10 ülke sıralamasında Birleşik Devletler, Birleşik Krallık, Türkiye, İtalya, İspanya, Polonya ve İsveç'in sıralamadaki yeri değişmemiştir. Fransa ve Almanya 2024 yılında

göre üst sıralara yükselirken, Kanada 2024 yılındaki yerini koruyamamış ve düşüş yaşamıştır.

Savunma amaçlı yapay zekânın kullanımı kendi içinde de oldukça çeşitlidir. NATO'nun 2025 yılındaki en güçlü 10 ordusu savunma amaçlı yapay zekâ teknolojilerine yönelik faaliyetleri değerlendirildiğinde aşağıdaki tablo elde edilmektedir.

Tablo 2: GFP'in Güç İndeksine Göre NATO'nun ilk 10 Ülkesinin Değerlendirilmesi

Kullanım Alanı/Ülke	Birleşik Devletler	Birleşik Krallık	Fransa	Türkiye	İtalya	Almanya	İspanya	Polonya	İsveç	Kanada
Hava/Füze Savunma		+	+			+		+		
Hava Trafik Yönetimi			+							
Savaş/Çatışma Yönetimi		+	+			+		+		
Sınır Güvenliği		+		+						
Yakın Savunma Sistemleri		+								
Komuta-Kontrol					+			+		
Ortak Operasyonel Görünüm	+		+			+				
Siber/ Bilgisayar Ağları Operasyonları ³	+	+	+						+	
Veri Analitiği ve Veri Yönetimi			+	+		+	+	+	+	
Karar ve Planlama Desteği				+			+			
Savunma Sanayi Üretimi				+						
Afet Yardımı	+									
Elektronik Savaş		+					+			
Şifreleme		+								
Kurumsal Hizmetler						+			+	
Ateş Desteği (örneğin, topçu)						+				
Kuvvet Muhafaza						+				
İnsan Performansı Modifikasyonu							+			
İstihbarat, Gözetim, Keşif	+	+	+	+		+		+	+	+
Etkileşim/Bilgi Operasyonları			+				+			+
EYP/ Mayın Karşı Tedbirler/Mayın Temizleme/ Patlamamış Cephane										+
Gezici Mühimmat		+		+						
İnsanlı- İnsansız Ekip Çalışması		+		+	+					
Sağlık Hizmetleri						+				+
Görev Planlaması										
Modelleme, Simülasyon, Kırmızı Ekip Oluşturma, Savaş Oyunları		+								
Hassas Etki		+	+			+				
Bakım, Onarım ve Revizyon	+		+			+		+		
Sürü Taktiği (Swarming)	+	+								
Eğitim (Simülasyon Tabanlı Eğitim Dahil)		+	+	+				+		
Hedef Tespiti, Sınıflandırma, Tanımlama	+	+	+	+		+		+		+
İnsansız Sistemler	+	+	+	+			+	+		
İnsansız Sistemler: Karşı Çözüm ve Savunma Yöntemleri										

Kaynak: Borchert (2024)'in çalışmasından derlenmiştir.

Tablo incelendiğinde; Birleşik Devletler, 8; Birleşik Krallık, 16; Fransa, 13; Türkiye, 10; İtalya, 2; Almanya, 11; İspanya, 6; Polonya, 9; İsveç, 4 ve Kanada, 5 farklı alanda SAYZ teknolojilerinden yararlandığı görülmektedir. Tablo, SAYZ teknolojilerinin yararlanıldığı alan açısından değerlendirilmiştir; İstihbarat, Gözetim, Keşif (Birleşik Devletler, Birleşik Krallık, Fransa, Türkiye, Almanya, İsveç, Polonya, Kanada); Hedef Tespiti, Sınıflandırma, Tanımlama (Birleşik Devletler, Birleşik Krallık, Fransa, Türkiye, Almanya, Polonya, Kanada); Veri Analitiği ve Veri Yönetimi (Fransa, Türkiye, Almanya, İspanya, Polonya, İsveç); Hava/Füzeye Savunma, Savaş/Çatışma Yönetimi (Birleşik Krallık, Almanya, Fransa, Polonya); Siber/ Bilgisayar Ağları Operasyonları (Birleşik Devletler, Birleşik Krallık, Fransa, İsveç); Bakım, Onarım ve Revizyon (Birleşik Devletler, Fransa, Almanya, Polonya); Eğitim (Simülasyon Tabanlı Eğitim Dahil) (Birleşik Krallık, Fransa, Türkiye, Polonya); İnsansız Sistemler (Birleşik Devletler, Birleşik Krallık, Fransa, Türkiye, İspanya, Polonya); Ortak Operasyonel Görünüm (Birleşik Devletler, Fransa, Almanya); Etkileşim/Bilgi Operasyonları (Fransa, İspanya, Kanada); İnsanlı- İnsansız Ekip Çalışması (Birleşik Krallık, Türkiye, İtalya); Hassas Etki (Birleşik Krallık, Fransa, Almanya); Sınır Güvenliği (Birleşik Krallık, Türkiye); Komuta-Kontrol (İtalya, Polonya); Elektronik Savaş (Birleşik Krallık, İspanya); Kurumsal Hizmetler (Almanya, İsveç); Gezici Mühimmat (Birleşik Krallık, Türkiye); Sağlık Hizmetleri (Almanya, Kanada); Sürü Taktiği (Birleşik Devletler, Birleşik Krallık); Hava Trafik Yönetimi (Fransa); Savunma Sanayi Üretimi (Türkiye); Afet Yardımı (Birleşik Devletler); Şifreleme (Birleşik Krallık); Kuvvet Muhafaza (Almanya); İnsan Performansı Modifikasyonu (İspanya); EYP/ Mayın Karşı Tedbirler/Mayın Temizleme/ Patlamamış Cephane (Kanada); Modelleme, Simülasyon, Kırmızı Ekip Oluşturma, Savaş Oyunları (Birleşik Krallık) gibi alanlarda yararlanıldığı görülmektedir.

SONUÇ

Yapay zekâ alanında yaşanan hızlı gelişmeler söz konusu teknolojilerin çok geniş bir uygulama alanı bulmasına imkân vermektedir. Bu alanlardan kritik öneme sahip olanlardan biri de ülkelerin ulusal güvenliği ile yakından ilişkili olan savunma alanıdır. Savunma kapsamında çok farklı alanlarda yapay zekâ uygulamalarından günümüzde aktif bir biçimde yararlanılmaktadır. Nitekim NATO üyesi ülkeler de dahil olmak üzere birçok ülke savunma amaçlı yapay zekâ teknolojilerine yönelik araştırmalar yapmakta ve bu teknolojileri askeri alanda kullanmaktadır.

Bu çalışmada, NATO'nun askeri kapasitesinin omurgasını oluşturan ilk 10 üye ülkenin savunma amaçlı yapay zekâ (SAYZ) faaliyetlerini kapsamlı biçimde inceleyerek ittifakın mevcut konumunu, hangi ülkenin SAYZ teknolojisini hangi alanda kullandığını ortaya koymaktadır. Özellikle çalışmada yer alan tablo incelendiğinde hangi ülkenin SAYZ teknolojilerini hangi askeri alanlarda kullandığını göstermektedir. Ülke bazında değerlendirildiğinde

ABD ve Birleşik Krallık gibi ileri teknoloji kapasitesine sahip ordular hem operasyonel alanda hem de veri merkezli karar destek sistemlerinde SAYZ kullanımını kurumsallaştırmış durumdadır. Almanya, Fransa ve İtalya gibi ülkeler daha temkinli fakat planlı bir ilerleme süreci yürütürken; Türkiye, Kanada ve Polonya ise hızlı kabiliyet geliştirme ve yerli çözümler üretme yaklaşımıyla öne çıkmaktadır. Bu çeşitlilik, bir yandan NATO içinde tamamlayıcılığı artırırken diğer yandan ortak operasyonlarda “uyumluluk” ve “standartlaşma” sorunlarını daha görünür hale getirmektedir.

Sonuç olarak, NATO'nun ilk 10 ordusunun SAYZ faaliyetleri henüz olgunluk aşamasına tam olarak ulaşmamış olsa da ittifak genelinde teknoloji adaptasyonu için güçlü bir iradenin bulunduğu açıktır. SAYZ'ın savunma alanındaki rolü yalnızca teknik kapasite kazanımı değil; aynı zamanda stratejik özerklik, caydırıcılık ve siber-fiziksel güvenlik unsurları açısından belirleyici hale gelmektedir. Bu nedenle NATO'nun gelecekteki başarısı, üyelerin ortak standartlar geliştirme, güvenilir veri paylaşımı protokolleri oluşturma ve etik-hukuki çerçeveyi uyumlaştırma konularında atacağı adımlara bağlı olacaktır. İttifakın bu yönde sağlayacağı koordinasyon, hem kolektif savunmanın etkinliğini artıracak hem de yapay zekânın savaş alanındaki dönüşümünün daha güvenli, kontrollü ve uluslararası normlarla uyumlu şekilde gerçekleşmesini mümkün kılacaktır.

KAYNAKÇA

- Abrach, H., Bhatti, S., Carlson, J., Dai, H., Rose, J., Sheth, A., ... & Han, R. (2003, September). MANTIS: System support for multimodal networks of in-situ sensors. In Proceedings of the 2nd ACM international conference on Wireless sensor networks and applications (pp. 50-59).
- Amoroso, D., & Tamburrini, G. (2021). Toward a normative model of meaningful human control over weapons systems. *Ethics & International Affairs*, 35(2), 245-272.
- Arslan, K. (2020). Eğitimde Yapay Zekâ ve Uygulamaları. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11 (1), 71-88.
- Borchert, H. (2024). The very long game of defense AI adoption: Introduction. In *The Very Long Game: 25 Case Studies on the Global State of Defense AI*. (pp. 1-38). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Casola, K. J., Beery, P. T., & Paulo, E. P. (2018). System architecting and analysis of medium displacement unmanned surface vehicle "Sea Hunter" as a surface warfare component of distributed lethality. *Naval Engineers Journal*, 130(4), 73-82.
- Cools, K., & Maathuis, C. (2024, October). Trust or Bust: Ensuring Trustworthiness in Autonomous Weapon Systems. In *MILCOM 2024-2024 IEEE Military Communications Conference (MILCOM)* (pp. 182-189). IEEE.
- Efe, İ. (2019). NATO'ya Üyelik Sürecinde Türkiye-ABD İlişkileri ve Türk Kamuoyundaki Akisleri. *History Studies*, 11(2-Nisan), 601-619.
- Evron, Y., Bitzinger, R. A. (2023). *The fourth industrial revolution and military-civil fusion: A new paradigm for military innovation?* Cambridge University Press.
- Gaba, S., Budhiraja, I., Kumar, V., Martha, S., Khurmi, J., Singh, A., Singh, K., Askar, S., Abouhawwash, M. (2024). A systematic analysis of enhancing cyber security using deep learning for cyber physical systems. *IEEE*, (12), 6017-6035. DOI: 10.1109/ACCESS.2023.3349022.
- Galán, J. J., Carrasco, R. A., & LaTorre, A. (2022). Military applications of machine learning: A bibliometric perspective. *Mathematics*, 10(9), 1397.
- Global Fire. (2025). *NATO Projected Firepower (2025)*. <https://www.globalfirepower.com/countries-listing-nato-members.php>, Erişim tarihi: 02.12.2025
- Goecks, V. G., Waytowich, N., Asher, D. E., Jun Park, S., Mittrick, M., Richardson, J., ... & Kott, A. (2023). On games and simulators as a platform for development of artificial intelligence for command and control. *The Journal of Defense Modeling and Simulation*, 20(4), 495-508.
- Guitton, M. J. (2021). Fighting the locusts: Implementing military countermeasures against drones and drone swarms. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 4(1).
- Hadlington, L., Binder, J., Gardner, S., Karanika-Murray, M., & Knight, S. (2023). The use of artificial intelligence in a military context: development of the attitudes toward AI in defense (AAID) scale. *Frontiers in Psychology*, 14, 1164810.

- Kim, H. K. (2022, Jul) Sentry Robots in Action: Ethical and Legal Issues of Automated Weapon in South Korea. ICRES 2022: 7th International Conference on Robot Ethics and Standards, Seoul, South Korea (pp. 18-19).
- Kulshrestha, S. (2016). Smarter Eyes in the Skies. *Vayu Aerospace and Defence Review*, (5), 92.
- Kumagai, J. (2007). A robotic sentry for Korea's demilitarized zone. *IEEE Spectrum*, 44(3), 16-17.
- Laudien, T., Ernst, J., Schmerwitz, S. (2023). Bringing a colored head-down display symbology heads up: display fidelity review of a low-cost see-through HMD. *Artificial Intelligence and Machine Learning for Multi- Domain Operations Applications*, 12538, 191–197. DOI: 10.1117/12.2664840.
- Li, W., Shi, F., Zhang, W., Liu, Y., Zhao, Y., & Wang, Z. (2024). (2024). A Review of Manned/Unmanned Aerial Vehicle Cooperative Technology and Application in US Military. *International Journal of Advanced Network, Monitoring and Controls*, 9 (2),100-107.
- Longpre, S., Storm, M., & Shah, R. (2022). Lethal autonomous weapons systems & artificial intelligence: Trends, challenges, and policies. Edited by Kevin McDermott. *MIT Science Policy Review*, 3, 47-56.
- Majumdar, S. (2016). Robotic Aerial Warriors. *Vayu Aerospace and Defence Review*, (3), 111-112.
- Márquez-Díaz, J. E. (2024). Benefits and challenges of military artificial intelligence in the field of defense. *Computación Sistemas*, 28(2), 309-323.
- Mizokami, K. (2024). The Navy Just Received Its First Big Robo-Sub, the 'Orca'. <https://www.popularmechanics.com/military/navy-ships/a46278524/navy-new-robo-sub-orca/> Erişim Tarihi: 14.09.2025.
- Pirim, H. (2006). Yapay Zekâ. *Journal of Yasar University*, 1(1), 81-93
- Raaijmakers, S. (2019). Artificial intelligence for law enforcement: Challenges and Opportunities. *IEEE Security & Privacy*, 17(5), 74-77.
- Rezaldi, M. Y., Rozie, A. F., Krisnandi, D., & Siagian, A. H. A. M. (2021, October). 3D Orthomosaic From Unmanned Aerial Vehicle (UAV) Image Data For Real-World Environment 3D Map Creation Autonomous Vehicles Simulation System. In *Proceedings of the 2021 International Conference on Computer, Control, Informatics and Its Applications* (pp. 16-20).
- Sherman, J. (2020). Navy shifts Sea Hunter to advance USV development, fleet familiarization, CONOPS. *Inside the Navy*, 33(2), 1-7.
- Smallegange, A., Van Diggelen, J., & Kwik, J. (2025, May). Characteristics of the Military Domain and their Impact on Military AI Applications. In *2025 International Conference on Military Communication and Information Systems (ICM-CIS)* (pp. 1-10). IEEE.

- Stokey, R. P., Roup, A., von Alt, C., Allen, B., Forrester, N., Austin, T., ... & Kukulya, A. (2005, September). Development of the REMUS 600 autonomous underwater vehicle. In *Proceedings of OCEANS 2005 MTS/IEEE* (pp. 1301-1304). IEEE.
- Voskuil, M. (2022). Performance analysis and design of loitering munitions: A comprehensive technical survey of recent developments. *Defence Technology*, 18(3), 325-343.
- Wang, H., & Han, J. (2023, May). Research on military target detection method based on YOLO method. In *3rd international conference on information technology, big data and artificial intelligence (ICIBA)* (Vol. 3, pp. 1089-1093). IEEE.
- Wang, H., Cheng, H., & Hao, H. (2020, September). The use of unmanned aerial vehicle in military operations. In *International Conference on Man-Machine-Environment System Engineering* (pp. 939-945). Singapore: Springer Singapore.
- Yan, J., & Jiang, K. (2021, December). Design of a “Roadrunner” Mast-Type Robot Arm Based on a Small UAV. In *2021 International Conference on Intelligent Computing, Automation and Systems (ICICAS)* (pp. 319-322). IEEE.
- Zieliński, T. (2021). Factors determining a drone swarm employment in military operations. *Safety & Defense*, 7(1), 59-71.



Bölüm
18

YEŞİL TRANSFORMASYONEL LİDERLİĞİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ



*Selma KILIÇ KIRILMAZ*¹

¹ Doç. Dr. Selma KILIÇ KIRILMAZ, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi,
Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, skirilmaz@subu.edu.tr;
ORCID: /0000-0002-8478-1910

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan iklim krizi nedeniyle doğal kaynaklar hızla tükenmektedir. Bu durum işletmelerin hem ekonomik performanslarını etkilemekte hem de çevresel ve sosyal sorumluluklarını tekrar ele almasını gerektirmektedir. Tüketicilerin ve diğer paydaşların çevre konusundaki artan hassasiyetleri ve beklentileri işletmelerin stratejik olarak sürdürülebilirlik konusuna önem vermelerini zorunlu kılmaktadır. Gittikçe artan oranda işletmeler, tüm stratejilerine sürdürülebilir hedefler koymakta ve bunları gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Söz konusu hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde işletme liderlerine önemli görevler düşmektedir. Liderler, çevresel sürdürülebilirliğin tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesinde ve davranışlarına yansıtılmasında kritik bir rol oynamaktadır.

Geleneksel liderlik modellerinin bir çoğu, çevresel sorunların işletmeler tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınarak politikalarına ve stratejilerine entegre edilmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle çevre ve sürdürülebilirlik değerlerini merkeze alan yeni liderlik modelleri arayışı Yeşil transformasyonel liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeşil transformasyonel liderlik modeli, transformasyonel liderlik yaklaşımı ile çevresel liderliğin bütünleşmiş hali olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeşil transformasyonel liderlik, işletmelerin vizyonlarına çevresel değerleri ve hedefleri entegre ederek bu hedef ve değerlerin çalışanlar tarafından da benimsenmesini sağlamaktadır.

Literatürde son yıllarda Yeşil Transformasyonel liderlik yaklaşımının önem kazandığı ve daha fazla yayın üretilmeye başlandığı görülmektedir. Söz konusu yayınlardan, Yeşil transformasyonel liderliğin, çalışanların çevre yanlısı davranışlarını, yeşil yaratıcılığı, örgütsel vatandaşlık davranışının çevresel boyutunu, yeşil inovasyon ve çevresel performans gibi bir çok konuda olumlu ve anlamlı etkiler ortaya çıkardığı anlaşılmaktadır. Ancak söz konusu alanın tematik yapısını, entelektüel birikimini ve genel seyrini ortaya koyan çalışmaların eksik olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle Yeşil Transformasyonel Liderlik çalışmalarının bibliyometrik analizinin gerçekleştirilmesi ihtiyacı doğmuştur.

Yapılan çalışmanın amacı, Yeşil Transformasyonel Liderlik çalışmalarının bibliyometrik analizini yaparak, söz konusu alanın gelişim sürecini, tematik eğilimlerini, katkılarını ve entelektüel yapısını ortaya koymaktır. Bu sayede bundan sonra yapılacak Yeşil Transformasyonel Liderlik çalışmaları için alana yönelik bütüncül bir bakış açısı sağlanacaktır. Bu nedenle yapılan çalışma liderlik ve sürdürülebilirlik alanına katkı sağlamaktadır.

YEŞİL TRANSFORMASYONEL LİDERLİK KAVRAMI

Yeşil Transformasyonel Liderlik kavramı, Transformasyonel liderliğin, çevresel sürdürülebilirlik bakış açısı ile yeniden yorumlanması sonucunda ortaya

çıkmıştır. Bu liderlik modelinde, liderlerin görevlerinin sadece örgütsel performansı arttırmak değil aynı zamanda çevresel stratejileri ve duyarlılıkları da işletme stratejilerine adapte etme anlayışı vardır (Bass, 1998; Chen & Chang, 2013). Yeşil Transformasyonel liderler, çevresel duyarlılıkları ve hedefleri işletme vizyonuna entegre ederek tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanmasına çaba göstermektedirler. Ayrıca bu liderler, çalışanların çevresel duyarlılıklar konusunda motive olmasını ve davranışsal değişiklikler gerçekleştirmelerini desteklemektedirler (Robertson & Barling, 2013; Tosun et al., 2022).

Geleneksel Transformasyonel Liderlik yaklaşımının dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1988). Yeşil transformasyonel liderlikte de bu boyutlar çevresel duyarlılık ile yeniden yorumlanmıştır. Yeşil transformasyonel liderler, çevresel duyarlılıkları, tutum ve davranışları ile takipçilerine rol model olmakta; çevresel hedefleri kapsayan ilham verici bir motivasyon sağlamakta; çalışanların çevresel hedeflere yönelik yenilikçi çözümler üretmelerini teşvik etmekte ve çalışanların çevresel duyarlılıklarını bireysel olarak desteklemektedir (Chen & Chang, 2013; Robertson & Barling, 2013; Liu & Yu, 2023).

Yeşil Transformasyonel liderler, çalışanların çevresel tutum ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Literatürde yapılan bazı çalışmaların Yeşil Transformasyonel Liderlerin, çalışanların gönüllü çevresel davranışlarını, örgütsel vatandaşlık davranışının çevresel boyutunu ve yeşil yaratıcılık düzeylerini önemli oranda artırdığını göstermiştir (Mittal & Dhar, 2016; Graves et al., 2013; Farrukh et al., 2022). Bu nedenle liderlerin çevresel konulara olan yaklaşımları ve tutumlarının çalışanlar tarafından da benimsendiğini ortaya koymaktadır.

Buna ek olarak, Yeşil Transformasyonel Liderlik, sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de önemli etkilere sahiptir. Özellikle yeşil insan kaynakları uygulamaları, yeşil inovasyon kapasitesinin ve çevresel performansın artırılması gibi alanlarda Yeşil Transformasyonel Liderliğin belirleyici bir rol üstendiği görülmektedir (Chen & Chang, 2013; Singh et al., 2020; Sun et al., 2022). Kaynak Tabanlı Görüş (RBV) açısından bakıldığında ise Yeşil Transformasyonel Liderliğin, çalışanların yeteneklerini, motivasyonunu ve çevresel bilgi düzeyini arttırarak örgütler için taklit edilmesi zor olan stratejik bir kaynak yarattığı söylenebilir (Barney, 2001).

Genel olarak bakıldığında ise Yeşil Transformasyonel Liderliğin, çevresel sürdürülebilirliği örgütlerin vizyonlarına dahil eden, çalışanların çevresel hedeflere aktif katılımını destekleyen, bu sayede hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir performans gerçekleşmesini sağlayan bütüncül bir liderlik modeli yaklaşımı olduğu söylenebilir (Tosun et al., 2022; Moin et al., 2024).

YÖNTEM

Bu araştırma bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile Yeşil Transformasyonel Liderlik alanının, yapısal özellikleri, gelişim eğilimleri ve entelektüel yapısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. İlgili kavrama alana yönelik bütüncül bir bakış açısı sağladığı için son yıllarda, bibliyometrik analiz yönteminin, yönetim ve organizasyon araştırmalarında giderek daha fazla tercih edildiği görülmektedir (Khan et al., 2021). Bibliyometrik analiz yöntemi, ilgili literatürün bilgi yapısını sistematik biçimde taramakta, ayıklamakta ve sınıflandırmaktadır. Daha sonra elde edilen bulgular, haritalar, ağ grafikler ve tablolar ile görselleştirilebilmektedir. Bu sayede alana yönelik açık ve anlaşılır bir bilgiye ulaşılabilmektedir (Faisal, 2023).

Bu kapsamda araştırma verilerine ulaşmak için Web of Science Core Collection veri tabanında “green transformational leadership” anahtar kelimesi ile makale başlıklarında arama yapılmıştır. Bu sayede 127 akademik çalışmaya ulaşılmış ve analizler bu çalışmalar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analizlerde, R tabanlı Bibliometrix kütüphanesi ve onun web tabanlı kullanıcı arayüzü olan Biblioshiny kullanılmıştır. Analizlerde, yayın ve atıf sayıları, ortak yazarlık ve ortak atıf ağları, anahtar kelime analizleri, tematik haritalama ve araştırma trendleri detaylı biçimde incelenmiştir (Prajapati, 2013; R Core Team, 2020).

BULGULAR

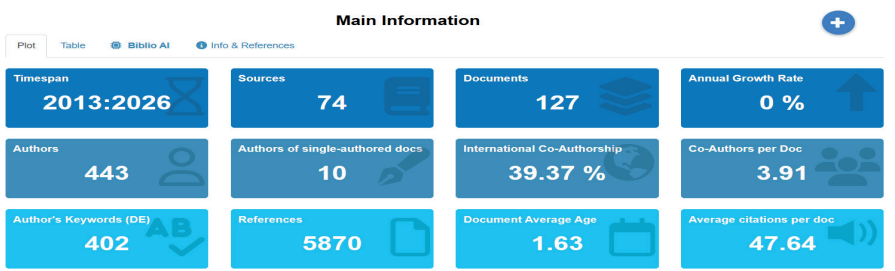
Çalışmanın bu bölümünde Yeşil Transformasyonel Liderlik alanı ile ilgili gerçekleştirilen bibliyometrik analiz bulguları sunulmaktadır.

Araştırmanın temel tanımlayıcı istatistikleri Şekil 1’de yer gösterilmektedir. Söz konusu şekle göre; Yeşil Transformasyonel Liderlik alanındaki akademik çalışmaların 2013 ila 2026 yılları arasında yoğunlaştığı ve bu dönemde 74 farklı kaynaktan, toplam 127 yayının üretildiği görülmektedir. 2025 yılı henüz bitmemiş olmasına rağmen bir sonraki yılın dergilerinde Yeşil Transformasyonel Liderlik makalelerinin şimdiden yayınlanmaya başlanması alanın oldukça ilgi çekici olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Şekil 1’den ayrıca, doküman başına düşen ortalama atıf sayısının 47,64 olduğu görülmektedir. Bu durumun, söz konusu alanın literatürde görece yüksek bir akademik etki yarattığına işaret ettiği söylenebilir. Ayrıca, yayınların 443 farklı yazar tarafından üretildiği, 10 çalışmanın tek yazarlı olduğu ve yayın başına düşen ortalama ortak yazar sayısının 3,91 olduğu anlaşılmaktadır.

Uluslararası ortak yazarlılık oranının %39,37 düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç, Yeşil Transformasyonel Liderlik alanının disiplinlerarası ve uluslararası akademik iş birliklerine oldukça açık bir araştırma alanı olduğunu ortaya göstermektedir. Analiz sonuçları ayrıca, yazarların anahtar kelime sayısının 402 olduğunu ve söz konusu yazarların 5870 referans kullandıklarını göstermektedir. Tüm bu bulgulardan, Yeşil Transformasyonel Liderlik çalışmalarının hem akademik görünürlük hem de küresel iş birliği açısından dikkat çekici bir potansiyele sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın Temel Bilgileri

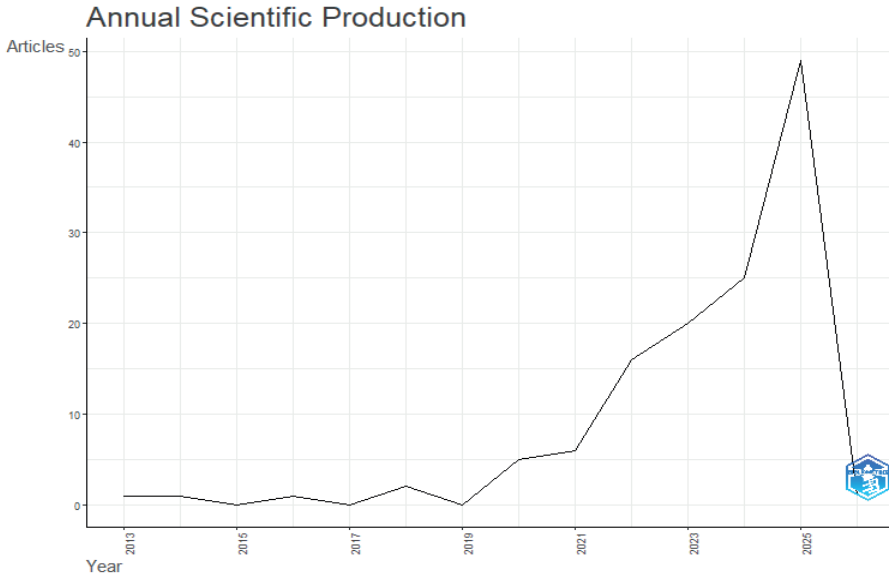


Yıllara göre yayın sayısı Şekil 2’de gösterilmektedir. Söz konusu şekle göre, 2013-2019 yılları arasında Yeşil Transformasyonel Liderlik alanında yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu nedenle grafikte yatay bir seyir olduğu görülmektedir. Bu dönemin Yeşil Transformasyonel Liderlik alanının yeni yeni şekillenmeye başladığı erken evresi olduğu söylenebilir.

Söz konusu şekilden ilgili alanda, 2020 yılı itibariyle önemli bir artış olmaya başladığı bu artışın 2021 yılı sonrasında daha da hızlandığı anlaşılmaktadır. 2024-2025 yıllarında ise en yüksek yayın sayısına ulaşıldığı görülmektedir.

Şekil 2’den, Yeşil Transformasyonel Liderliğin son yıllarda güçlü bir akademik ivme kazandığı ve sürdürülebilirlik ile çevresel liderliğe yönelik artan ilgiyle birlikte bu alanın da artan bir biçimde gelişen bir araştırma alanı hâline geldiği anlaşılmaktadır.

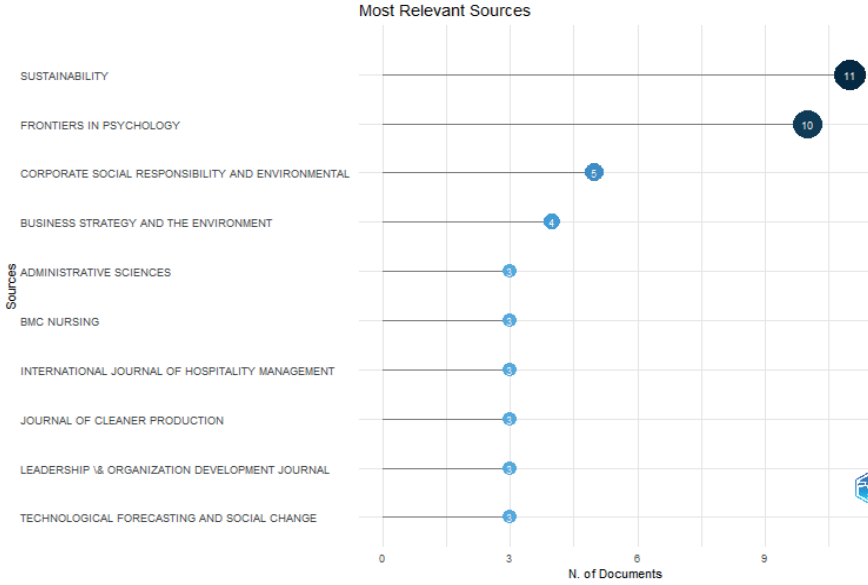
Şekil 2: Yıllara Göre Yayın Sayısı



Yeşil Transformasyonel Liderlik alanında en fazla yayına yapan dergiler Şekil 3’te gösterilmektedir. Şekil 3 incelendiğinde, Sustainability dergisinin 11 yayın ile alanda en yüksek yayın sayısına sahip dergi olduğu anlaşılmaktadır. Bunu sırasıyla Frontiers in Psychology (10 yayın) ve Corporate Social Responsibility and Environmental Management (5 yayın) dergileri takip etmektedir. Ayrıca Business Strategy and the Environment (4 yayın) dergisinin de Yeşil Transformasyonel Liderlik literatüründe önemli bir dergi olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, . Bunun yanında Administrative Sciences, BMC Nursing, International Journal of Hospitality Management, Journal of Cleaner Production, Leadership & Organization Development Journal ve Technological Forecasting and Social Change dergilerinin her birinde 3’er yayın yer almakta olup, bu dergiler alanın disiplinler arası yapısını açık bir biçimde göstermektedir.

Elde edilen bulgular, Yeşil Transformasyonel Liderlik çalışmalarının ağırlıklı olarak sürdürülebilirlik, çevre yönetimi, psikoloji, örgütsel davranış ve stratejik yönetim odaklı dergilerde yayımlandığını göstermektedir. Bu durum, kavramın yalnızca liderlik literatürüyle sınırlı kalmadığını; çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk perspektifleriyle bütünleşerek çok boyutlu bir araştırma alanı hâline geldiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, “Sustainability ve Frontiers in Psychology gibi dergilerin ön plana çıkması, Yeşil Transformasyonel Liderliğin hem çevresel hem de davranışsal boyutlarının literatürde eş zamanlı olarak ele alındığını göstermektedir.”

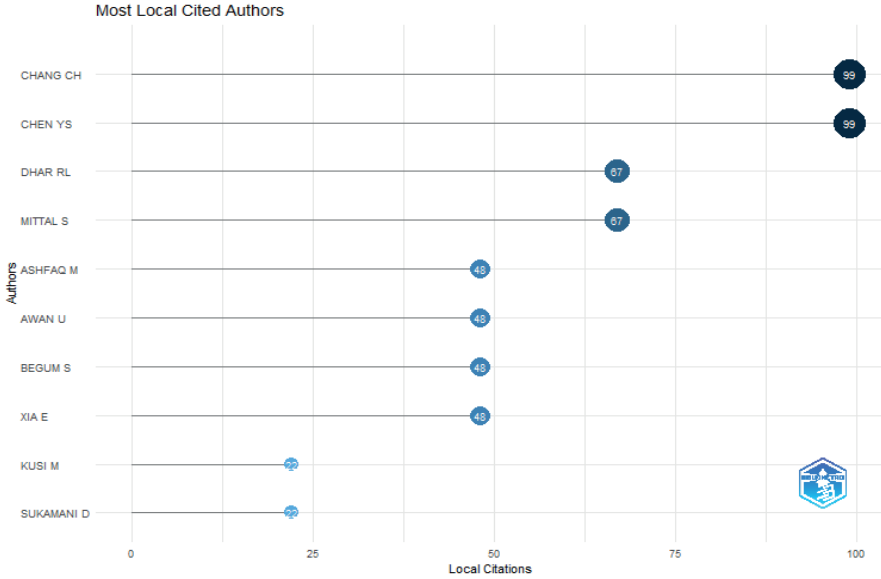
Şekil 3: En İlgili Dergiler



Yeşil Transformasyonel Liderlik alanında en çok lokal atıf alan yazarlar Şekil 4’de gösterilmektedir. Söz konusu şekil incelendiğinde, en yüksek lokal atıf sayısına sahip yazarların Chang, C.H. ve Chen, Y.S. olduğu görülmektedir. Her iki yazarın da 99 lokal atıf aldığı ve bu yönüyle Yeşil Transformasyonel Liderlik literatürünün şekillenmesinde belirleyici bir rol üstlendikleri söylenebilir. Bu yazarları sırasıyla Dhar, R.L. ve Mittal, S.’in 67 lokal atıf ile takip ettiği görülmektedir. Ayrıca Ashfaq, M., Awan, U., Begum, S. ve Xia, E.’nin her birinin 48 lokal atıf aldığı; Kusi, M. ve Sukamani, D.’nin ise 22 lokal atıf ile alana katkı sunduğu anlaşılmaktadır.

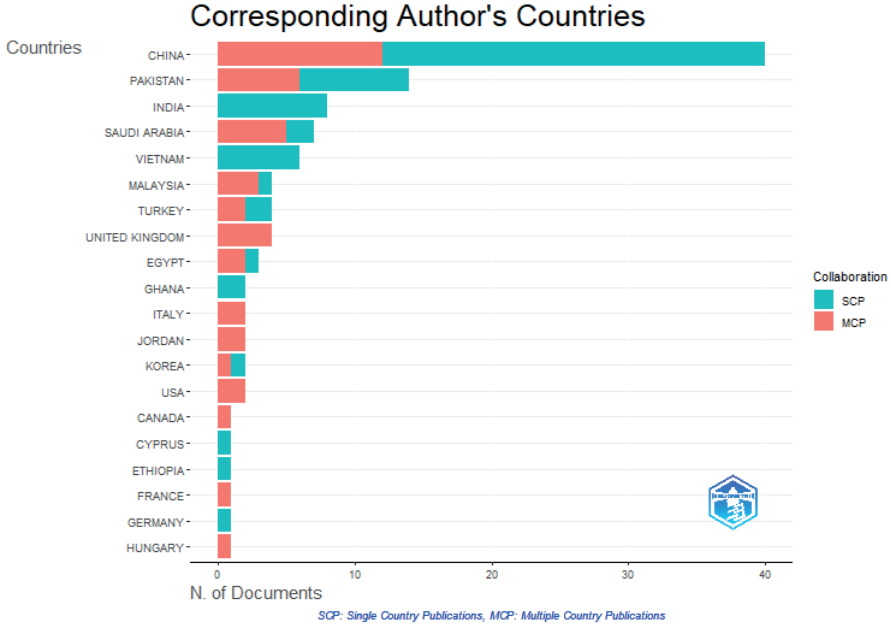
Elde edilen bu bulgulardan, Yeşil Transformasyonel Liderlik literatürünün belirli çekirdek yazarlar tarafından şekillendirildiği, özellikle söz konusu yazarların çevresel liderlik, sürdürülebilirlik ve örgütsel davranış temelli kuramsal ve ampirik çalışmalarıyla öne çıktığı anlaşılmaktadır.

Şekil 4: En Çok Lokal Atıf Alan Yazarlar



Şekil 5, Yeşil Transformasyonel Liderlik alanında yayımlanan çalışmaların sorumlu yazarlarının ülkelere göre dağılımını ve uluslararası iş birliği düzeylerini göstermektedir. MCP (Multiple Country Publications) ve SCP (Single Country Publications) göstergeleri incelendiğinde, Çin'in alanda en fazla yayına sahip ülke olduğu; bunu Pakistan ve Hindistan'ın izlediği görülmektedir. Bu ülkelerde yayınların büyük ölçüde SCP ağırlıklı olması, araştırmaların çoğunlukla ulusal düzeyde yürütüldüğünü göstermektedir. Buna karşılık Birleşik Krallıkta yayımlanan çalışmaların tamamının MCP kapsamında yer alması, bu ülkenin Yeşil Transformasyonel Liderlik literatüründe uluslararası akademik iş birliklerine güçlü biçimde entegre olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye ve bazı Avrupa ülkelerinde SCP ve MCP oranlarının görece dengeli olması ise hem ulusal hem de uluslararası yayınların birlikte üretildiğini göstermektedir. Elde edilen bulgulardan, literatürün Asya merkezli ülkelerde yoğunlaştığı, Avrupa ülkelerinin ise uluslararası iş birliğine açık bir seyir izlediği görülmektedir.

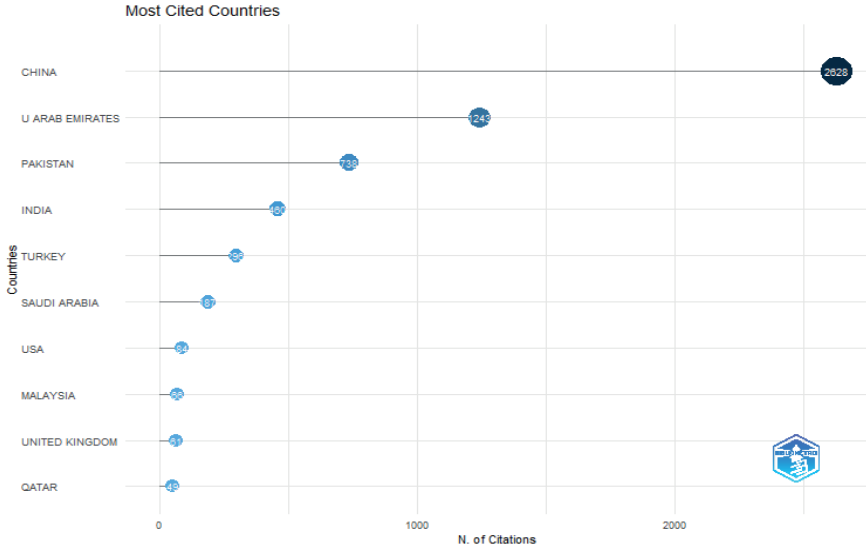
Şekil 5: Sorumlu Yazarların Ülkeleri



Yeşil Transformasyonel Liderlik alanında en çok atıf alan ülkeler Şekil 6'da sunulmaktadır. Söz konusu şekil incelendiğinde, Çin'in 2828 atıf ile açık ara ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bu bulgudan, Çin merkezli çalışmaların alan literatüründe yüksek görünürlük ve etki düzeyine sahip olduğunu anlayabiliriz. Çin'i 1248 atıf ile Birleşik Arap Emirlikleri takip etmektedir. Üçüncü sırada 738 atıf ile Pakistan, dördüncü sırada ise 480 atıf ile Hindistan yer almaktadır.

Bunun yanında Türkiye (95 atıf), Suudi Arabistan (87 atıf), ABD (84 atıf) ve Malezya (82 atıf) gibi ülkelerin de Yeşil Transformasyonel Liderlik literatürüne anlamlı düzeyde akademik katkı sundukları anlaşılmaktadır. Birleşik Krallık (61 atıf) ve Katar (49 atıf) ise daha sınırlı sayıda atıf almakla birlikte, alanın küresel yayılımına katkıda bulunan ülkeler arasında olduğu değerlendirilebilir.

Şekil 6: En Çok Atıf Alan Ülkeler

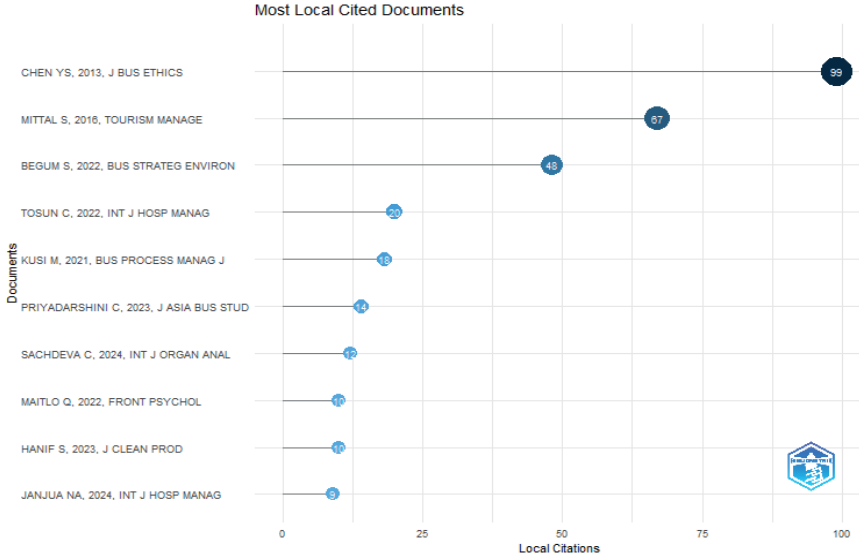


Yeşil Transformasyonel Liderlik alanında en çok lokal atıf alan makaleler Şekil 7'de gösterilmiştir. Söz konusu şekil incelendiğinde, Chen, Y.S. (2013) tarafından *Journal of Business Ethics* dergisinde yayımlanan çalışmanın 99 lokal atıf ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Söz konusu makale, çevresel liderlik ve yeşil yönetim uygulamaları bağlamında örgütsel performans ve çevresel sürdürülebilirlik ilişkisini ele almakta; alan literatüründe kuramsal ve ampirik açıdan önemli bir referans noktası oluşturmuştur.

İkinci sırada, Mittal, S. (2016) tarafından *Tourism Management* dergisinde yayımlanan çalışma yer almakta olup, bu makale 67 lokal atıf almıştır. İlgili çalışma, yeşil liderlik ve sürdürülebilir uygulamaların hizmet sektöründeki örgütsel sonuçlarını inceleyerek literatüre sektörel bir perspektif kazandırmaktadır. Üçüncü sırada ise Begum, S. (2022)'nin *Business Strategy and the Environment* dergisinde yayımlanan çalışması 48 lokal atıf ile yer almaktadır. Bu çalışma, yeşil yönetim uygulamalarının stratejik ve çevresel performans üzerindeki etkilerine odaklanmıştır.

Bunları sırasıyla Tosun, C. (2022) (*International Journal of Hospitality Management*, 20 atıf), Kusi, M. (2021) (*Business Process Management Journal*, 18 atıf) ve Priyadarshini, C. (2023) (*Journal of Asian Business Studies*, 14 atıf) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar takip etmektedir. Daha güncel yayınlar arasında yer alan Sachdeva, C. (2024) (*International Journal of Organizational Analysis*), Mailto, Q. (2022) (*Frontiers in Psychology*), Hanif, S. (2023) (*Journal of Cleaner Production*) ve Janjua, N.A. (2024) (*International Journal of Hospitality Management*) gibi çalışmaların da literatürde önemli bir yer edindiği anlaşılmıştır.

Şekil 7: En Çok Lokal Atıf Alan Makaleler



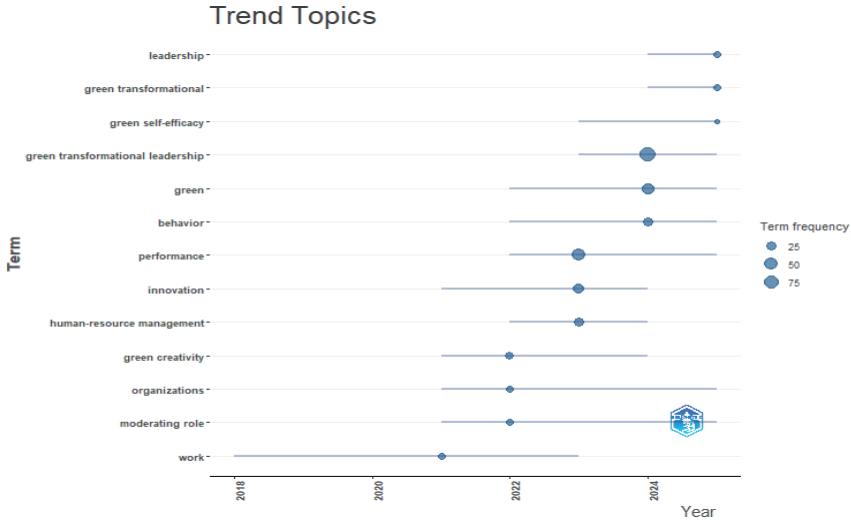
Şekil 8’de Yeşil Transformasyonel Liderlik çalışmalarının Trend Topic Analizi yer almaktadır. Trend Topic Analizi, Yeşil Transformasyonel Liderlik alanında ele alınan araştırma temalarının yıllar içerisindeki değişimini ve dönüşümünü ortaya koymaktadır ve belirli temaların hangi dönemlerde ön plana çıktığını ve araştırma odağının zaman içinde nasıl değişim geçirdiğini göstermektedir.

Şekil 8’de incelendiğinde, liderlik ve Yeşil Transformasyonel Liderlik temalarının özellikle 2022 sonrası dönemde belirgin biçimde öne çıktığı görülmektedir. Özellikle “green transformational leadership” temasının 2023 ve 2024 yıllarında daha yüksek sıklıkla kullanılması, alanın kavramsal olarak olgunlaşmaya başladığını göstermektedir.

Performans ve inovasyon temalarının ise 2020-2021 yıllarından itibaren literatürde yer almaya başladığı ve 2022 yılı itibarıyla yoğun biçimde ele alındığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde “human resource management” temasının 2021 sonrası dönemde belirginleşmesi, yeşil liderlik yaklaşımlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla birlikte ele alındığını göstermektedir.

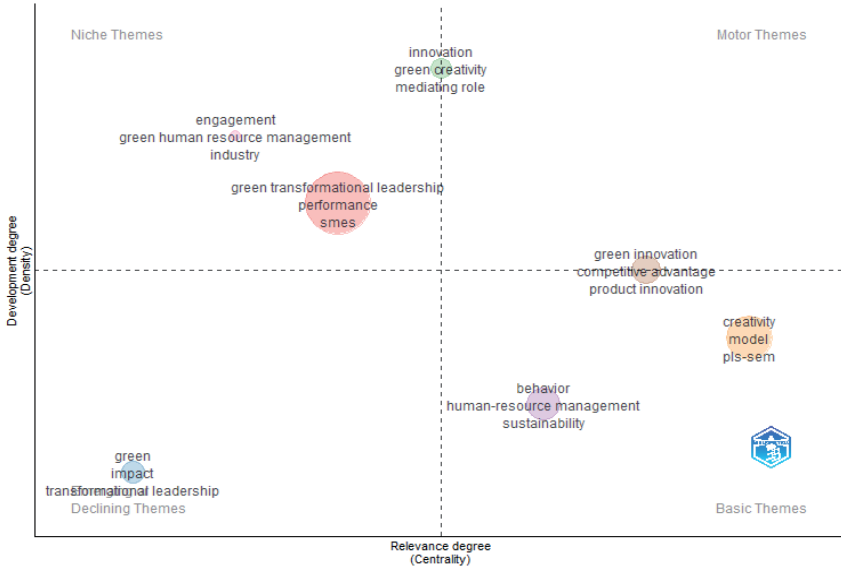
Şekilde dikkat çeken bir diğer temanın ise “green creativity” olduğu söylenebilir. Bu kavramın özellikle 2022 yılından itibaren literatürde yer almaya başlaması, Yeşil Transformasyonel Liderliğin çalışan yaratıcılığı ve yeşil davranışlar üzerindeki etkilerine yönelik ilginin giderek arttığını göstermektedir. “Behavior” ve “green self-efficacy” temalarının da son yıllarda öne çıkması, araştırma odağının bireysel düzeydeki psikolojik ve davranışsal etkilere doğru genişlediğini göstermektedir.

Şekil 8: Trend Topics



Yeşil Transformasyonel Liderlik literatürünün tematik gelişimi Şekil 9'da görülmektedir. Tematik harita, merkezilik ve yoğunluk ölçütlerine dayalı olarak, araştırma temalarının alan içindeki konumlarını göstermektedir. Söz konusu harita incelendiğinde, “green transformational leadership”, “performance” ve “SMEs” temalarının alanın merkezinde konumlandığı ve hem merkezilik hem de yoğunluk açısından görece güçlü bir yapı sergilediği anlaşılmaktadır. Bu durum, Yeşil Transformasyonel Liderliğin özellikle örgütsel performans ve KOBİ bağlamında ele alındığını açıkça göstermektedir.

Ayrıca “green innovation”, “competitive advantage” ve “product innovation” temalarının motor temalara yakın bir konumda yer almasından, alanın stratejik ve yenilik odaklı bir evrim süreci içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık, “green HRM” ve “engagement” gibi temaların daha niş bir yapı sergilediği görülmektedir. Genel olarak tematik haritadan, Yeşil Transformasyonel Liderlik araştırmalarının performans, inovasyon ve rekabetçilik ekseninde olgunlaşmaya başladığı anlaşılmaktadır denilebilir.

Şekil 9: Tematik Harita

Yeşil Transformasyonel Liderlik literatürünün ortak atıf ağı Şekil 10 görülmektedir. Düğümlerin büyüklüğü, yazarların ağ içindeki merkeziliğini ve birlikte atıf alma düzeylerini ifade etmektedir. Analiz sonuçları, literatürün üç ana küme etrafında yapılandığını ortaya koymuştur.

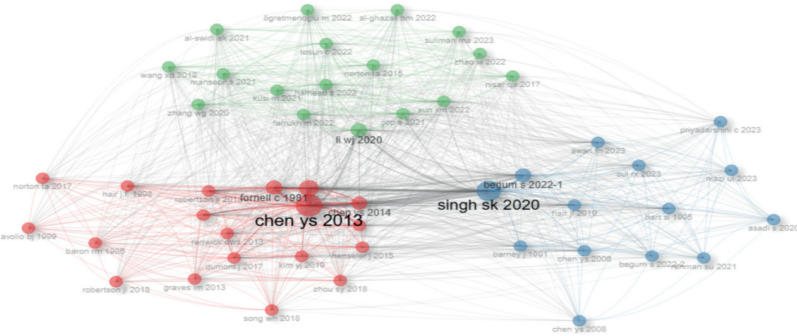
Birinci küme, yeşil insan kaynakları yönetimi ve çevre yönetimi odağında yoğunlaşmakta olup; bu kümede Renwick et al. (2013), Dumont et al. (2017) ve Paillé et al. (2014) gibi çalışmalar öne çıkmaktadır. Bu çalışmalar, yeşil İKY uygulamalarının çalışan davranışları ve çevresel performans üzerindeki etkilerini ele alarak alanın kuramsal temelini oluşturmaktadır.

İkinci küme, yönetsel ve istatistiksel yaklaşımları temsil etmekte olup, yapısal eşitlik modellemesi ve ölçüm geçerliliğine ilişkin temel çalışmaları içermektedir. Bu küme, Yeşil Transformasyonel Liderlik araştırmalarında nicel analizlerin ve gelişmiş istatistiksel tekniklerin yaygın biçimde kullanıldığını göstermektedir.

Üçüncü küme ise, İKY'nin sürdürülebilir çevre politikalarının uygulanmasındaki rolüne odaklanan daha kavramsal çalışmalardan oluşmaktadır. Bu çalışmalar, insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlik ve çevre yönetimi süreçlerindeki stratejik önemini vurgulamaktadır.

Genel olarak ortak atıf ağı, Yeşil Transformasyonel Liderlik literatürünün yeşil İKY temelli kuramsal yaklaşımlar, yönetsel çalışmalar ve sürdürülebilirlik odaklı kavramsal çerçeveler üzerine geliştiğini göstermektedir.

Şekil 10: Ortak Atıf Analizi



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son yıllarda çevresel duyarlılığa paralel olarak önem kazanmaya başlayan Yeşil Transformasyonel Liderlik kavramı, işletmelerin stratejilerine ve vizyonlarına çevresel değerlerin entegre edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda literatürde Yeşil Transformasyonel Liderlik çalışmaları da gittikçe önem kazanmaktadır. Yapılan araştırma ile Yeşil Transformasyonel Liderlik araştırmalarının genel seyri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında Web of Science Core Collection veri tabanında yer alan 127 akademik çalışma incelenmiştir. Araştırma sonuçlarından, Yeşil Transformasyonel Liderliğin, son yıllarda hızla geliştiği, disiplinler arası ve uluslararası ölçekte ilgi çeken önemli bir araştırma alanı haline geldiği anlaşılmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, Yeşil Transformasyonel Liderlik literatürünün özellikle 2020 yılı sonrasında önemli bir ivme kazandığını; sürdürülebilirlik, çevresel liderlik, yeşil inovasyon ve insan kaynakları yönetimi gibi temalarla güçlü biçimde bütünleştiğini göstermektedir. Yayın ve atıf analizleri, alanın ağırlıklı olarak Asya ve Orta Doğu merkezli ülkelerde yoğunlaştığını, ancak uluslararası ortak yazarlılık oranlarının görece yüksek olması sayesinde uluslararası akademik çalışmalara açık olduğunu göstermektedir.

Tematik harita ve trend topic analizlerinden, literatürdeki araştırma odağının erken dönemlerde daha çok genel sürdürülebilirlik ve performans kavramları etrafında şekillendiğini ancak son yıllarda, yeşil yaratıcılık, bireysel davranışlar ve insan kaynakları yönetimi konularına doğru geliştiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, alanın kavramsal olarak olgunlaşma sürecine girdiğini ve daha karmaşık teorik modellerle ele alınmaya başlandığını göstermektedir. Ortak atıf analizi sonuçları da Yeşil Transformasyonel Liderlik literatürünün yeşil insan kaynakları yönetimi temelli kuramsal yaklaşımlar, yöntemsel ça-

lışmalar ve sürdürülebilirlik odaklı kavramsal çerçeveler etrafında yapıldığını ortaya koymuştur.

Sonuç olarak bu çalışma, Yeşil Transformasyonel Liderlik literatürünün mevcut durumunu sistematik biçimde inceleyerek, araştırmacılar için alanın temel eğilimlerini, boşluklarını ve gelecekteki araştırma fırsatlarını göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

Beyan: Bu çalışmanın hazırlanması sırasında, İngilizce-Türkçe; Türkçe-İngilizce çevirilerinde DeepL Yapay Zekâ programından ve metnin dil bütünlüğünün sağlanmasında Chat GPT 5.0 Üretken Yapay Zekâ programından faydalanılmıştır.

KAYNAKÇA

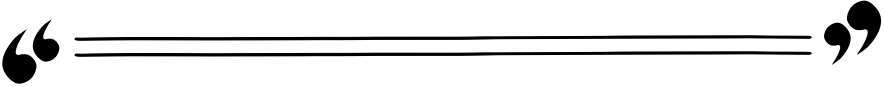
- Avolio, B.J., Bass, B.M., 1988. Transformational leadership, charisma, and beyond. *Emerging Leadership Vistas*. Lexington Books/D. C. Heath and Com, Lexington, MA, England, pp. 29-49.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580-597.
- Chen, Y. S., and Chang, C. (2013). The determinants of green product development performance: green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *J. Bus. Ethics* 116, 107-119.
- European Environment Agency. (2020). R Core Team (2020). <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/oxygen-consuming-substances-in-rivers/r-development-core-team-2006>, Date of Access: 06 December 2020.
- Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y., & Wang, H. (2022). Fostering employee's pro-environmental behavior through green transformational leadership, green human resource management and environmental knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121643.
- Graves, L. M., Sarkis, J., and Zhu, Q. H. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee pro-environmental behaviors in China. *J. Environ. Psychol.* 35, 81-91.
- Khan, A. N., and Khan, N. A. (2022). The nexuses between transformational leadership and employee green organizational citizenship behavior: role of environmental attitude and green dedication. *Bus. Strateg. Environ.* 31, 921-933.
- Liu, X., & Yu, X. (2023). Green transformational leadership and employee organizational citizenship behavior for the environment in the manufacturing industry: A social information processing perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 1097655.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism management*, 57, 118-127.
- Moin, M. F., Ikhida, J. E., & Li, Y. (2024). The relationship between green transformational leadership, corporate social responsibility, and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 831-837.
- Prajapati, V. (2013). *Big Data Analytics with R and Hadoop*. UK: Packt Publishing
- Robertson, J.L., Barling, J., 2013. Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *J. Organ. Behav.* 34 (2), 176-194.

- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological forecasting and social change*, 150, 119762.
- Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., & Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5273-5291.
- Tosun, C., Parvez, M. O., Bilim, Y., & Yu, L. (2022). Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103218.



Bölüm 19

CANLILIK (VIGOR) VE İŞ YERİ CANLILIĞI: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, ÖNCÜLLER VE SONUÇLAR



Kutay ÖZDEMİR¹

¹ Öğr. Gör. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, kutayozdemir@isparta.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0161-148X

1. GİRİŞ

Çalışma yaşamının giderek hızlanan, belirsizlik ve yoğun taleplerle karakterize edilen yapısı, çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirme kapasitelerini değil; aynı zamanda bu süreci nasıl deneyimlediklerini de merkezi bir araştırma konusu hâline getirmiştir. Uzun yıllar boyunca örgütsel davranış ve iş psikolojisi literatürü, çalışan sağlığını büyük ölçüde stres, tükenmişlik, kaygı ve psikopatoloji ekseninde ele almış; bireylerin iş yaşamındaki deneyimleri çoğunlukla “ne yanlış gidiyor?” sorusu üzerinden incelenmiştir. Ancak son yıllarda bu tek yönlü yaklaşımın yetersizliği giderek daha görünür hâle gelmiş ve çalışanların iş ortamında nasıl güçlendikleri, ne zaman ve neden enerjik hissettikleri gibi sorular ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu bağlamda canlılık (vigor) kavramı, çalışma yaşamında olumlu psikolojik işleyişin temel göstergelerinden biri olarak artan bir ilgiyle ele alınmaktadır (Shirom, 2009; Shirom, 2011; Shraga ve Shirom, 2009).

Canlılık, çalışanların yalnızca yorgunluk yaşamamaları ya da tükenmiş olmalarını anlamına gelmemekte; aksine işlerini sürdürürken fiziksel olarak güçlü, duygusal olarak enerjik ve bilişsel olarak uyanık hissetmelerini ifade eden özgün bir deneyimi tanımlamaktadır. Bu yönüyle canlılık, olumsuz durumların yokluğuna indirgenemeyecek, kendine özgü öncülleri ve sonuçları olan bir pozitif duygulanım biçimi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Shirom, 2004, 2011). Nitekim ampirik çalışmalar, çalışanların canlılık düzeylerinin yalnızca psikolojik rahatsızlıkların tersi uçta yer almadığını; bağımsız ve ayırt edilebilir bir yapı sunduğunu ortaya koymaktadır (Bakker ve Bal, 2010; Shraga ve Shirom, 2009).

Pozitif psikoloji perspektifi, canlılığın bu özgün konumunu açıklamada güçlü bir kuramsal zemin sunmaktadır. Pozitif psikoloji, bireylerin işlev bozuklukları ve zayıflıkları kadar; psikolojik kaynakları, güçlü yönleri ve gelişim kapasiteleri ile de ilgilenilmesi gerektiğini savunur (Arslan, 2025; Peterson ve Seligman, 2004; Worthington ve Gonot-Schoupinsky, 2025). Bu yaklaşım çerçevesinde canlılık, bireyin içsel kaynaklarının etkin biçimde harekete geçtiğini gösteren temel bir psikolojik gösterge olarak ele alınmaktadır. Kaynakların Korunumu Kuramı'na göre bireyler, sahip oldukları kaynakları koruma, sürdürme ve artırma yönünde motive olurlar; enerjiye ilişkin kaynaklar ise bu sistemin merkezinde yer alır (Hobfoll, 2002; Stock vd, 2014). Canlılık, fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılık bileşenleriyle, bireyin sahip olduğu en temel enerjik kaynak havuzunu temsil etmektedir (Chan vd., 2017; Hobfoll ve Shirom, 2000; Shirom, 2011).

Bu kuramsal çerçeve, canlılığın neden yalnızca öznel bir iyi hissetme durumu olmadığını; aksine çalışma yaşamında motivasyonel süreçlerin öncülü olarak işlev gördüğünü açıklamaktadır. Genişlet ve İnşa Et Kuramı, canlılık gibi pozitif duygulanım hallerinin bireylerin düşünce ve eylem repertuarını genişlettiğini, bilişsel esnekliği artırdığını ve uzun vadede kalıcı kişisel ve

sosyal kaynakların oluşumuna katkı sağladığını ileri sürmektedir (Fredrickson, 2001; Kartol, 2023). Bu bağlamda canlılık, anlık bir enerji patlamasından ziyade, çalışanların iş taleplerini sürdürülebilir biçimde karşılayabilmelerini mümkün kılan dinamik bir psikolojik zemin sunmaktadır.

Çalışma yaşamında enerji, zindelik ve performans arasındaki ilişki, canlılık literatürünün en güçlü ampirik dayanaklarından birini oluşturmaktadır. Araştırmalar, canlılık düzeyi yüksek çalışanların işlerine daha istekli başladıklarını, görevlerini sürdürürken daha uzun süre odaklanabildiklerini ve zorluklar karşısında daha kalıcı çaba gösterebildiklerini ortaya koymaktadır (Halbesleben vd., 2009; Lam vd., 2017; Makikangas vd., 2014; Shirom vd., 2008; Sonnentag ve Niessen, 2008; Wefald vd., 2017; Yu vd., 2020). Canlılık, bu yönüyle performansın yalnızca bilişsel kapasiteye ya da beceri düzeyine bağlı olmadığını; enerjik ve duygusal bir altyapıya dayandığını göstermektedir. Çalışanların yeterli bilgi ve yetkinliğe sahip olmalarına rağmen düşük canlılık deneyimlemeleri durumunda, performanslarının sürdürülebilirliğinin zayıfladığına ilişkin bulgular bu görüşü desteklemektedir.

Öte yandan canlılık, çalışan esenliği ile örgütsel sonuçlar arasında bağlayıcı bir köprü değişken olarak değerlendirilmektedir. Bireysel düzeyde canlılık, daha iyi fiziksel sağlık göstergeleri, daha düşük depresif belirtiler ve daha olumlu psikolojik işlevsellik ile ilişkilidir (Adrian vd., 2018; Dugan ve Barnes-Farrell, 2020; Shirom vd., 2008; Shirom vd., 2013). Örgütsel düzeyde ise canlılık; iş doyumunu, örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışları ve olumlu sosyal etkileşimler gibi çıktılarla anlamlı biçimde bağlantılıdır (Adrian vd., 2018; Little vd., 2011; Spreitzer vd., 2005). Bu çift yönlü ilişki, canlılığı yalnızca bireyin içsel bir deneyimi olmaktan çıkararak, örgütlerin uzun vadeli etkililiği ve sürdürülebilirliği açısından stratejik bir psikolojik kaynak hâline getirmektedir.

Bu çerçevede canlılık, modern çalışma yaşamında hem çalışanların esenliğini destekleyen hem de örgütsel performansın sürekliliğini mümkün kılan kritik bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, canlılık ve iş yeri canlılığı kavramlarını, dinamikleri ve uygulama alanlarıyla ele alarak; pozitif psikoloji perspektifi içinde çalışan esenliği ile örgütsel sonuçlar arasındaki etkileşimi bütüncül bir bakış açısıyla tartışmayı amaçlamaktadır.

2. CANLILIK KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL KÖKENİ

Canlılık kavramı, çağdaş örgütsel davranış ve iş psikolojisi literatüründe görece yeni bir araştırma odağı gibi görünse de kökenleri insanlık tarihinin erken dönemlerine kadar uzanan, çok katmanlı bir anlam dünyasına sahiptir. Günümüzde canlılık, çoğunlukla çalışma yaşamında bireyin enerjik, zinde ve psikolojik olarak etkin hissetmesini ifade eden bir kavram olarak ele alınmakta (Shirom, 2004; Shirom, 2011); ancak bu çağdaş kullanım, tarihsel ve kültürel olarak şekillenmiş daha geniş bir enerji anlayışının güncel bir yansımasıdır.

Bu nedenle canlılığın kavramsal çerçevesini derinlemesine anlayabilmek için, yalnızca modern psikoloji literatürüne değil, aynı zamanda farklı kültürlerde enerjinin nasıl anlamlandırıldığına da bakmak gerekmektedir.

Shraga ve Shirom (2009), canlılık kavramının yalnızca örgütsel bağlamda ortaya çıkmış teknik bir terim olmadığını; aksine insanın bedensel, duygusal ve zihinsel enerjisine ilişkin tarihsel ve kültürel temsillerle güçlü paralellikler taşıdığını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, canlılığı yalnızca ölçülebilir bir psikolojik değişken olarak değil, insan deneyiminin temel bileşenlerinden biri olarak konumlandırmaktadır. Nitekim birçok kültürde enerji, bireyin yaşamla kurduğu ilişkinin merkezinde yer almış; sağlık, üretkenlik ve anlamlı eylemle doğrudan ilişkilendirilmiştir.

2.1. Kavramın Kökeni ve Kültürel Temeller

Canlılık kavramının tarihsel kökenleri incelendiğinde, enerjinin bütüncül bir anlayışla ele alındığı kadim kültürlerle ulaşılmaktadır. Özellikle Antik Çin ve Japon kültürleri, enerjiyi yalnızca fiziksel güç ya da biyolojik kapasite olarak değil; yaşamı mümkün kılan temel bir içsel kuvvet olarak tanımlamışlardır. Antik Çin düşüncesinde yer alan Chi (Qi) ve Jing kavramları, insanın yaşam enerjisini temsil eden temel unsurlar olarak kabul edilmiştir. Chi, bireyin bedeni, zihni ve duyguları arasında dolaşan yaşamsal enerjiyi ifade ederken; Jing, bu enerjinin daha derin, korunması ve dengelenmesi gereken özsel boyutunu temsil etmektedir (Shraga ve Shirom, 2009). Bu anlayışta enerji, yalnızca hareket edebilme ya da fiziksel dayanıklılık anlamına gelmez; aynı zamanda bireyin duygusal dengesi, zihinsel berraklığı ve yaşamla kurduğu anlamlı bağ ile iç içe geçmiş bir olgudur. Enerjinin azalması, yalnızca bedensel yorgunluk değil; duygusal tükenme ve zihinsel durgunlukla birlikte ele alınmıştır. Bu bütüncül bakış açısı, çağdaş canlılık tanımlarında yer alan çok boyutlu enerji anlayışıyla dikkat çekici biçimde örtüşmektedir.

Benzer şekilde Japon kültüründe Ki kavramı, bireyin yaşam gücünü ve içsel enerjisini temsil eden merkezi bir kavramdır. Ki, bireyin çevresiyle uyum içinde hareket edebilmesini, eylemlerinde süreklilik ve denge sağlayabilmesini mümkün kılan bir içsel kaynak olarak görülmüştür. Ki'nin güçlü olması, yalnızca fiziksel yeterliliği değil; aynı zamanda duygusal istikrarı ve zihinsel odaklanmayı da kapsamaktadır. Bu nedenle Ki, bireyin günlük yaşamda üretken, dikkatli ve dengeli olmasının ön koşulu olarak değerlendirilmiştir (Peterson ve Seligman, 2004).

Shraga ve Shirom (2009), bu kültürel kavramların modern canlılık anlayışıyla örtüşen en önemli yönünün, enerjiyi tek boyutlu bir güç göstergesi olarak değil, fiziksel, duygusal ve bilişsel boyutların etkileşimiyle oluşan dinamik bir sistem olarak ele almaları olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşım, canlılığın yalnızca “yüksek enerji” anlamına gelmediğini; aksine dengeli, sürdürülebilir ve anlamlı bir enerji kullanımını ifade ettiğini göstermektedir.

Canlılık kavramının çağdaş literatürdeki en ayırt edici özelliklerinden biri, enerjinin çok boyutlu bir bütünlük içinde ele alınmasıdır. Shirom (2011), canlılığı bireyin sahip olduğunu algıladığı fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılığın birleşimi olarak tanımlamakta; bu üç bileşenin birbirinden bağımsız değil, karşılıklı etkileşim içinde olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, canlılığı yalnızca fiziksel zindelle sınırlayan indirgemeci tanımlardan ayırmaktadır.

Fiziksel boyut, bireyin bedensel kapasitesine ve dayanıklılığına ilişkin algısını ifade ederken; duygusal enerji, bireyin başkalarıyla etkileşim kurma isteğini, empati kapasitesini ve duygusal olarak tükenmeden sosyal ilişkileri sürdürebilme gücünü kapsamaktadır. Bilişsel canlılık ise bireyin zihinsel uyanıklığını, düşünsel esnekliğini ve dikkatini sürdürebilme kapasitesini temsil etmektedir (Shirom, 2004, 2011). Bu üç boyut birlikte ele alındığında, canlılık bireyin yalnızca “iyi hissetmesini” değil; etkili biçimde düşünebilmesini, hissedebilmesini ve eyleyebilmesini mümkün kılan bir enerji durumunu tanımlamaktadır.

Bu bütüncül yaklaşım, Kaynakların Korunumu Kuramı ile de tutarlıdır. Hobfoll’a (2002) göre bireyler, enerjik kaynaklarını kaybetme tehdidiyle karşılaştıklarında stres yaşamakta; bu kaynakların korunması ve artırılması ise psikolojik dayanıklılık ve sürdürülebilir işlevsellik açısından kritik rol oynamaktadır (Stock vd., 2014). Shirom ve arkadaşları, canlılığın bu kaynak havuzunun öznel göstergesi olarak işlev gördüğünü; bireyin kendi enerji kaynaklarını ne ölçüde erişilebilir ve kullanılabilir gördüğünü yansıttığını ileri sürmektedir (Shraga ve Shirom, 2009).

Bu çerçevede canlılık, yalnızca bireyin anlık enerji düzeyini değil; enerjinin zaman içinde nasıl düzenlendiğini ve sürdürüldüğünü de içeren dinamik bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Enerjinin fiziksel, duygusal ve bilişsel boyutlarının dengeli biçimde işlemesi, bireyin çalışma yaşamında hem yüksek performans gösterebilmesini hem de uzun vadede esenliğini koruyabilmesini mümkün kılmaktadır. Bu nedenle canlılık, modern çalışma yaşamında yalnızca bir psikolojik durum değil; bireyin işlevselliğini sürdüren temel bir psikolojik altyapı olarak ele alınmaktadır.

2.2. Canlılığın Bilimsel Tanımı

Canlılık, çağdaş psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe bireyin çalışma bağlamında deneyimlediği öznel enerji durumunu tanımlayan özgün bir kavram olarak ele alınmaktadır. En yaygın ve kabul gören tanımlamalardan birine göre canlılık, bireyin kendisini fiziksel olarak güçlü, duygusal olarak enerjik ve bilişsel olarak uyanık hissetmesiyle karakterize edilen bir pozitif duygulanım hâlidir (Bakker ve Bal, 2010; Shirom, 2011). Bu tanım, canlılığı yalnızca bedensel bir kapasiteye ya da geçici bir iyi hissetme durumuna indirgemekten kaçınarak, onu çok boyutlu ve bağlamsal bir psikolojik deneyim olarak konumlandırmaktadır.

Bilimsel literatürde canlılığın ayırt edici yönlerinden biri, fiziksel, duygusal ve bilişsel enerji hallerinin eş zamanlı olarak deneyimlenmesidir. Fiziksel boyut, bireyin bedensel dayanıklılığına ve güç algısına işaret ederken; duygusal boyut, başkalarıyla etkileşim kurabilme isteğini ve duygusal tükenmişlik yaşamadan sosyal bağları sürdürebilme kapasitesini kapsamaktadır. Bilişsel boyut ise bireyin zihinsel berraklığı, dikkatini sürdürebilmesi ve düşünsel esnekliği ile ilişkilidir (Shirom, 2004; Shraga ve Shirom, 2009). Bu üç boyutun birlikte ele alınması, canlılığın yalnızca “yüksek enerji” değil, işlevsel ve sürdürülebilir bir enerji durumu olduğunu göstermektedir.

Canlılığın bilimsel tanımını netleştiren bir diğer temel özellik, bu durumun keyifli (pleasant) ancak aynı zamanda orta düzeyde uyarılmış (moderate arousal) bir duygulanım hâli olmasıdır. Shirom (2011), canlılığın ne düşük yoğunluklu sakinlik ya da memnuniyetle ne de yüksek yoğunluklu coşku veya heyecanla örtüştüğünü vurgulamaktadır. Canlılık, bireyin kendisini iyi hissettiği, ancak aynı zamanda eyleme geçmeye hazır olduğu bir enerji durumunu temsil eder. Bu yönüyle canlılık, haz veren ancak pasif bir rahatlama hâlinde ayrışmakta; aynı zamanda aşırı uyarılmışlık içeren gerginlik, kaygı ya da öfke gibi duygusal durumlardan da net biçimde ayrılmaktadır (Langelaan vd., 2006; Reis vd., 2016). Bu bağlamda canlılık, motivasyonel süreçlerin ön koşulu olarak ele alınmakta ve bireyin iş taleplerine karşı yaklaşma yönelimli bir tutum geliştirmesini desteklemektedir (Shirom, 2011). Bu çerçevede canlılık, bireyin kendi enerjik kaynak havuzuna ilişkin öznel değerlendirmesini temsil eden merkezi bir gösterge olarak değerlendirilmektedir (Hobfoll ve Shirom, 2000).

2.3. Canlılık ve Benzer Kavramlarla Ayrımı

Canlılığın (vigor) bilimsel olarak net biçimde tanımlanabilmesi, onu literatürde sıklıkla birlikte anılan ancak kavramsal olarak farklılaşan yapılardan ayırt etmeyi gerekli kılmaktadır. Özellikle canlılık (vitality), iş bağlılığı (work engagement), yetkinlik inancı (potency), öz-yeterlik (self-efficacy) ve psikolojik dayanıklılık (resilience) gibi kavramlarla olan ilişkisi ve ayrışma noktaları, canlılığın özgün katkısını anlamak açısından kritik öneme sahiptir.

Vigor ve Vitality Ayrımı: Vitality, çoğu zaman vigor ile eş anlamlı biçimde kullanılsa da kavramsal olarak daha geniş ve bağlamdan bağımsız bir yapıyı ifade etmektedir. Vitality, bireyin genel yaşam enerjisini, canlılık hissini ve “hayatta olma” deneyimini temsil eden bir durumdur (Logvinov ve Loerzel, 2025; Ryan ve Frederick, 1997). Vigor ise özellikle çalışma bağlamında deneyimlenen, iş talepleriyle etkileşim içinde şekillenen bir duygulanım hâlidir (Shirom, 2011). Bu yönüyle vitality daha genel bir iyi oluş göstergesi iken, vigor bağlamsal ve durumsal özellikler taşımaktadır.

Vigor ve İş Bağlılığı Ayrımı: Bağlılık literatüründe vigor sıklıkla işe adanmışlığın bir boyutu olarak ele alınmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). An-

cak Shirom (2011), bu yaklaşımın kavramsal bir bulanıklık yarattığını ileri sürmektedir. Bağlılık, enerjiye ek olarak motivasyon, adanmışlık ve özdeşleşme gibi sonuç değişkenlerini de içermektedir. Oysa vigor, bu süreçlerin öncülü olan enerjik duygulanım hâlini temsil etmektedir. Başka bir ifadeyle vigor, engagement'ın nedeni olabilir; ancak onunla özdeş değildir.

Vigor'un Yetkinlik İnancı, Öz-Yeterlik ve Psikolojik Dayanıklılıktan Ayrımı: Vigor, bireyin kendisini enerjik hissetmesini ifade ederken; yetkinlik inancı ve öz-yeterlik, bireyin yapabileme kapasitesine ilişkin bilişsel inançlarını temsil etmektedir. Öz-yeterlik, bireyin belirli bir görevi başarabileceğine dair inancı iken (Bandura, 1997), vigor bu görevi yerine getirebilmek için gerekli enerjinin hissedilip hissedilmediğini yansıtmaktadır. Benzer şekilde psikolojik dayanıklılık, bireyin olumsuzluklar karşısında toparlanabilme kapasitesini ifade eden daha istikrarlı bir eğilimdir. Vigor ise bu tür özelliklerden bağımsız olarak, bireyin mevcut anda deneyimlediği enerjik durumu yansıtmaktadır (Shraga ve Shirom, 2009).

3. İŞ YERİ CANLILIĞI (VIGOR AT WORK)

Canlılık, genel bir psikolojik durum olarak ele alınabileceği gibi, özellikle iş bağlamında ortaya çıkan ve çalışma deneyimiyle dinamik biçimde şekillenen bir olgu olarak da kavramsallaştırılmaktadır. Bu bağlamsal vurgu, “iş yeri canlılığı” (vigor at work) kavramını, bireyin genel yaşam enerjisinden ayırarak, günlük iş talepleri, iş kaynakları ve sosyal etkileşimlerle sürekli etkileşim hâlinde olan özgül bir deneyim olarak ele almayı gerekli kılmaktadır. İş yeri canlılığı, çalışanın işini sürdürürken kendisini ne ölçüde enerjik, zihinsel olarak uyanık ve duygusal açıdan canlı hissettiğini ifade eden bir pozitif duygulanım hâlidir (Bakker ve Bal, 2010; Shirom, 2011). Bu çerçevede iş yeri canlılığı, yalnızca bireysel bir özellik ya da sabit bir kişilik eğilimi değildir; aksine işin yapısı, iş ortamının sunduğu kaynaklar ve bireyin bu kaynakları algılama biçimiyle yakından ilişkili, bağlamsal ve dinamik bir deneyimdir. Shirom ve çalışma arkadaşları, canlılığın iş bağlamında ele alınmasının, bu kavramın hem çalışan esenliği hem de performansla ilişkisini daha doğru biçimde açıklamaya olanak sağladığını vurgulamaktadır (Shirom, 2011; Shraga ve Shirom, 2009). Bu yaklaşım, iş yeri canlılığını örgütsel davranış literatüründe merkezi bir kavram hâline getirmiştir.

İş yeri canlılığının kavramsal olarak en sistematik biçimde ele alındığı modellerden biri, Shirom'un geliştirdiği üç boyutlu canlılık modelidir. Bu modele göre canlılık, tek boyutlu bir enerji algısından ibaret değildir; aksine bireyin işini sürdürürken deneyimlediği fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılığın bütüncül bir birleşimini ifade etmektedir (Shirom, 2004, 2011). Bu üç boyut, analitik olarak birbirinden ayırt edilebilir olmakla birlikte, pratikte karşılıklı etkileşim içinde çalışmaktadır.

Fiziksel güç (physical strength), bireyin kendisini bedensel olarak dayanıklı, güçlü ve enerjik hissetmesine ilişkin öznel değerlendirmesini ifade eder.

İş bağlamında fiziksel güç, yalnızca kas gücü ya da fizyolojik kapasiteyle sınırlı değildir; bireyin işini sürdürürken yorgunluk yaşamadan çaba gösterebilme algısını da kapsamaktadır. Shirom (2011), fiziksel gücün iş yeri canlılığının temel bileşenlerinden biri olduğunu; çünkü bedensel enerji algısının, diğer canlılık boyutlarının işlevselliği için bir zemin oluşturduğunu belirtmektedir. Fiziksel olarak güçlü hissetmeyen bir çalışanın, duygusal ya da bilişsel olarak canlı kalmasının güçleştiği ileri sürülmektedir.

Duygusal enerji (emotional energy), bireyin başkalarıyla etkileşim kurma isteğini, sosyal ilişkilerde tükenmeden var olabilme kapasitesini ve iş ortamında duygusal açıdan erişilebilir olma hâlini temsil etmektedir. Bu boyut, özellikle hizmet sektörü ve yoğun sosyal etkileşim gerektiren işlerde merkezi bir rol oynamaktadır. Duygusal enerji düzeyi yüksek çalışanlar, iş arkadaşları ve müşterilerle kurdukları ilişkilerde daha sıcak, destekleyici ve yapıcı olabilmekte; bu da hem bireysel esenliği hem de örgütsel iklimi olumlu yönde etkilemektedir (Little vd., 2011). Shirom'a göre (2004) duygusal enerji, canlılığın yalnızca bireyin içsel bir deneyimi olmadığını; sosyal bağlamda ortaya çıkan ve paylaşılan bir enerji biçimi olduğunu göstermektedir.

Bilişsel canlılık (cognitive liveliness) ise bireyin zihinsel olarak uyanık, dikkatli ve düşünsel olarak esnek hissetmesini ifade eder. Bu boyut, bireyin iş sırasında odaklanabilme, bilgiyi işleyebilme ve problem çözme kapasitesiyle yakından ilişkilidir. Bilişsel canlılık, iş taleplerinin karmaşıklaştığı ve bilişsel yükün arttığı çağdaş çalışma yaşamında özellikle kritik bir bileşen olarak değerlendirilmektedir (Sonnentag ve Niessen, 2008).

Shirom'un üç boyutlu modeli, iş yeri canlılığını yalnızca yüksek enerjiyle özdeşleştiren indirgemeci yaklaşımlardan ayırtmaktadır. Bu modelde canlılık, dengeli ve sürdürülebilir bir enerji durumu olarak ele alınmakta; aşırı uyarılmışlık, gerginlik ya da tükenmeye yol açan yoğun enerji hâllerinden net biçimde ayrılmaktadır (Shirom, 2011). Bu yönüyle model, iş yeri canlılığının hem çalışan sağlığı hem de örgütsel etkililik açısından neden stratejik bir kavram olduğunu açıklamaktadır. Günlük ölçüm çalışmalarına dayanan bulgular, çalışanların canlılık düzeylerinin iş gününün sabah ve akşam saatlerinde belirgin biçimde farklılaştığını göstermektedir. Genellikle iş gününün erken saatlerinde canlılık düzeyleri daha yüksek olmakta; gün ilerledikçe artan talepler ve azalan enerji kaynaklarıyla birlikte bu düzeylerde düşüş gözlenmektedir. Ancak bu düşüş kaçınılmaz değildir. Araştırmalar, iş kaynaklarının (özerklik, sosyal destek, anlamlı görevler) yeterli olduğu durumlarda çalışanların gün sonuna kadar görece yüksek canlılık düzeylerini koruyabildiklerini ortaya koymaktadır (Sonnentag ve Niessen, 2008). Bu bulgular, canlılığın yalnızca biyolojik ritimlerle değil; iş bağlamının sunduğu psikososyal koşullarla da yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu noktada literatürde sıklıkla yapılan durumsal (state) ve sürekli (trait) canlılık ayrımı önem kazanmaktadır. Sürekli canlılık, bireyin

genel olarak enerjik olma eğilimini, görece istikrarlı bir kişisel özelliği ifade ederken; durumsal canlılık, belirli bir zaman diliminde, belirli iş koşulları altında deneyimlenen canlılık düzeyini temsil etmektedir (Shirom, 2011; Sonnentag ve Niessen, 2008). Bu ayrım, iş yeri canlılığının hem bireysel farklılıklardan hem de durumsal faktörlerden beslendiğini ortaya koymaktadır.

Sürekli canlılık düzeyi yüksek bireyler, genel olarak iş yaşamında daha enerjik bir duruş sergilemekte; ancak bu durum, olumsuz iş koşullarının etkisinden tamamen muaf oldukları anlamına gelmemektedir. Benzer şekilde, sürekli canlılık düzeyi görece düşük olan bireyler de destekleyici iş koşulları altında yüksek düzeyde durumsal canlılık deneyimleyebilmektedir. Bu bulgu, iş yeri canlılığının geliştirilebilir ve yönetilebilir bir deneyim olduğuna işaret etmektedir (Shraga ve Shirom, 2009). Günlük iş yaşamında canlılık deneyiminin bu dinamik yapısı, iş yeri canlılığını örgütsel müdahaleler açısından da önemli kılmaktadır. İş tasarımı, dinlenme molaları, sosyal destek mekanizmaları ve iş-yaşam sınırlarının yönetimi gibi unsurlar, çalışanların gün içindeki canlılık düzeylerini doğrudan etkileyebilmektedir.

4. İŞ YERİ CANLILIĞININ ÖNCÜLLERİ

İş yeri canlılığı, kendiliğinden ortaya çıkan ya da yalnızca bireysel mizaçla açıklanabilecek bir durum değildir. Aksine canlılık, bireyin fiziksel ve psikolojik kapasitesi, işin yapısal özellikleri ve sosyal çevresiyle sürekli etkileşim hâlinde şekillenen çok düzeyli bir deneyimdir. Bu nedenle canlılığın öncüllerini anlamak, yalnızca “kimler daha canlıdır?” sorusunu değil; “hangi koşullarda canlılık ortaya çıkar ve sürdürülür?” sorusunu da yanıtlamayı gerektirir.

Alan yazın, iş yeri canlılığının öncüllerini genel olarak bireysel faktörler, iş ortamı ve görev özellikleri, sosyal ilişkiler ve iş-özel yaşam etkileşimi başlıkları altında ele almaktadır (Shirom, 2011; Shraga ve Shirom, 2009).

4.1. Bireysel Düzeyde Öncüller

İş yeri canlılığının temelinde, bireyin sahip olduğu fiziksel ve psikolojik kapasite yer almaktadır. Canlılık, her ne kadar bağlamsal olarak şekillenen bir deneyim olsa da bireyin bedensel sağlığı ve psikolojik kaynakları bu deneyimin “taşıyıcı zemini”ni oluşturur. Fiziksel sağlık ve uyku kalitesi, canlılığın en temel bireysel öncüllerindedir. Fiziksel olarak sağlıklı ve yeterince dinlenmiş bireyler, iş sırasında kendilerini daha enerjik, zinde ve zihinsel olarak uyanık hissetmektedir. Shirom ve arkadaşları (2006), fiziksel uygunluk ve canlılık arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koyarak, canlılığın yalnızca öznel bir duygu değil; bedensel kaynaklarla yakından ilişkili bir durum olduğunu göstermiştir. Benzer biçimde, uyku kalitesinin düşük olduğu dönemlerde canlılık düzeylerinin anlamlı biçimde düştüğü; bunun da bilişsel performans ve duygusal düzenleme üzerinde olumsuz etkiler yarattığı raporlanmaktadır (Sonnentag ve Niessen, 2008).

Kişilik özellikleri ve psikolojik eğilimler de canlılık üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Öz yeterlik ve iyimserlik gibi özellikler, bireyin iş taleplerini yönetilebilir algılamasını kolaylaştırarak canlılık deneyimini destekler. Öz yeterlik, bireyin belirli bir görevi başarabileceğine ilişkin inancını ifade ederken (Bandura, 1997), canlılık bu görevi yerine getirebilmek için gerekli enerji kaynağın hissedilmesini temsil eder. Araştırmalar, yüksek öz yeterlik ve iyimserliğe sahip bireylerin iş sırasında daha az kaynak kaybı algıladıklarını ve daha yüksek canlılık bildirdiklerini göstermektedir (Shraga ve Shirom, 2009).

Duygusal düzenleme becerileri ise canlılığın sürdürülebilirliği açısından kritik bir bireysel öncüdür. İş yaşamında olumsuz duyguların tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir; ancak bu duyguların nasıl düzenlendiği, bireyin enerji kaynaklarını koruyup koruyamayacağını belirler. Etkili duygusal düzenleme stratejileri kullanan çalışanlar, stresörlere maruz kaldıklarında bile canlılıklarını daha uzun süre koruyabilmekte; olumsuz duyguların enerjii tüketici etkilerini sınırlandırabilmektedir (Gross, 2015). Bu durum, canlılığın yalnızca “pozitif duyguların varlığı” değil, aynı zamanda olumsuz duyguların yönetimiyle de ilişkili olduğunu göstermektedir.

4.2. İş Ortamı ve Görev Özellikleri

Canlılığın ortaya çıkmasında bireysel özellikler kadar, işin nasıl yapılandırıldığı da belirleyicidir. İş talepleri-kaynaklar modeli (Job Demands-Resources Model) çerçevesinde iş ortamı ve görev özellikleri, çalışanların enerji kaynaklarını tüketebileceği gibi besleyici bir işlev de görebilir (Bakker ve Demerouti, 2007). Anlamlı etkileşimler, canlılığın önemli çevresel öncüllerinden biridir. Çalışanların yaptıkları işin başkaları üzerinde olumlu bir etki yarattığını görmeleri, enerji bir geri bildirim döngüsü oluşturur. Little ve arkadaşları (2011), işte kurulan anlamlı ilişkilerin ve sosyal etkileşimlerin, canlılık düzeylerini artırarak ekstra rol davranışlarını desteklediğini göstermektedir.

Zorlu ancak yönetilebilir görevler, canlılığı artıran bir diğer önemli unsurdur. Aşırı kolay görevler sıkılmaya, aşırı zor görevler ise kaynak kaybına yol açarken; bireyin becerileriyle uyumlu, gelişim fırsatı sunan görevler canlılığı destekler. Bu bulgu, akış (flow) literatürüyle de örtüşmektedir ve canlılığın “optimal uyarılmışlık” düzeyiyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Shirom, 2011). Geri bildirim alma, canlılığın sürdürülmesinde merkezi bir rol oynar. Zamanında ve yapıcı geri bildirim, çalışanın çabasının fark edildiğini ve değerli olduğunu hissetmesini sağlar. Bu durum, duygusal enerjii besleyerek bilişsel canlılığın da korunmasına katkı sunar. Geri bildirim yokluğu ise belirsizlik ve kaynak kaybı algısını artırarak canlılığı zayıflatabilir (Bakker ve Demerouti, 2017). Son olarak iş kimliği (job identity) ve işin anlamı, canlılığın derin ve kalıcı öncülleri arasında yer almaktadır. Çalışanlar işlerini kimliklerinin anlamlı bir parçası olarak gördüklerinde, iş sırasında harcadıkları enerji “tütilen” değil, “yatırım

yapılan” bir kaynak olarak algılanmaktadır. Bu algı, canlılığın sürekliliğini destekleyen güçlü bir motivasyonel zemin yaratır (Wrzesniewski vd., 2003).

4.3. Sosyal İlişkiler ve Bağlılık

Canlılık, yalnızca bireyin içsel bir deneyimi değil; aynı zamanda sosyal olarak paylaşılan ve bulaşıcı bir olgudur. İş ortamındaki sosyal ilişkiler, canlılığın hem doğrudan hem de dolaylı öncülleri arasında yer almaktadır. Güven ilişkileri, çalışanların enerjik kaynaklarını koruyabilmeleri için temel bir psikolojik güvenlik alanı yaratır. Güvenin olduğu ortamlarda bireyler, hata yapma korkusu yaşamadan katkı sunabilir; bu da bilişsel ve duygusal canlılığı destekler. Güven eksikliği ise sürekli tetikte olma hâli yaratarak enerjiyi tüketici bir etki doğurur (Edmondson, 1999).

İş arkadaşlarıyla duygusal bağ, canlılığın duygusal enerji boyutunu doğrudan besler. Sosyal bağlar, zorlayıcı iş talepleri karşısında bir tampon işlevi görerek kaynak kaybını sınırlar. Little ve arkadaşları (2011), güçlü sosyal bağların canlılığı artırarak çalışanların örgüte katkı sunma isteğini güçlendirdiğini göstermiştir. Sosyal destek mekanizmaları ise canlılığın korunmasında yapısal bir rol oynar. Yönetici ve iş arkadaşlarından algılanan destek hem COR hem de JD-R perspektifinde temel bir iş kaynağı olarak değerlendirilmekte; bu destek, çalışanların enerjik kaynaklarını yeniden üretmelerine yardımcı olmaktadır (Hobfoll ve Shirom, 2000).

4.4. Ev-İş Etkileşimi ve Duygusal Taşma (Spillover)

Canlılık deneyimi, yalnızca iş ortamıyla sınırlı değildir; bireyin iş dışı yaşamıyla kurduğu ilişki, işteki enerji düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Ev-iş etkileşimi ve duygusal taşma (spillover), canlılığın bütüncül biçimde anlaşılması açısından kritik bir boyut sunar.

Olumlu ev deneyimleri, işte canlılığı artıran bir kaynak işlevi görebilirken; evde yaşanan stres ve duygusal yük, işteki enerjik kaynakları tüketebilir. Sonnentag ve Niessen (2008), iş dışı toparlanma deneyimlerinin canlılığın gün sonuna kadar korunmasında belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, canlılığın yalnızca iş kaynaklarıyla değil; iş dışı kaynaklarla da beslendiğini ortaya koymaktadır. Duygusal taşma süreçleri, iş ve özel yaşam arasında tek yönlü değil, çift yönlü işlemektedir. İşte yaşanan olumlu deneyimler, ev yaşamına enerji taşıırken; evde yaşanan olumlu duygular da işte canlılığı artırmaktadır. Bu karşılıklı etkileşim, canlılığı sürdürülebilir bir iyi oluş göstergesi olarak ele almayı gerektirmektedir (Shirom, 2011).

5. İŞ YERİ CANLILIĞININ SONUÇLARI

İş yeri canlılığı, yalnızca olumlu bir öznel deneyim değil; bireysel sağlık, psikolojik iyi oluş, performans ve örgütsel işleyiş üzerinde çok yönlü etkileri olan bir psikolojik kaynak olarak ele alınmaktadır. Canlılığın sonuçlarına

ilişkin literatür, bu kavramın iş yaşamında “iyi hissetme”nin ötesine geçen, işlevsel ve stratejik bir rol üstlendiğini göstermektedir. Canlılık; kaynak kaybını sınırlandıran, kaynak kazanım döngülerini tetikleyen ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilirliği destekleyen bir mekanizma olarak konumlanmaktadır (Adrian vd., 2018; Dugan ve Barnes-Farrell, 2020; Hobfoll, 2002; Lam vd., 2017; Little vd., 2011; Makikangas vd., 2014; Shirom, 2011; Shirom vd., 2008; Shirom vd., 2013; Sonnentag ve Niessen, 2008; Spreitzer vd., 2005; Wefald vd., 2017; Yu vd., 2020).

5.1. Bireysel Sağlık Göstergeleri

Canlılığın en güçlü ve tutarlı sonuçlarından biri, fiziksel ve psikolojik sağlık göstergeleriyle olan ilişkisidir. Çalışanların iş sırasında kendilerini enerjik, zinde ve zihinsel olarak uyanık hissetmeleri, yalnızca öznel bir memnuniyet değil; aynı zamanda bedensel işlevselliğin ve sağlıkla ilişkili davranışların da önemli bir belirleyicisidir. Araştırmalar, yüksek canlılık düzeylerinin daha iyi fiziksel sağlık ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Shirom ve arkadaşları (2008), fiziksel uygunluk ve canlılık arasındaki ilişkinin, bireylerin kendi sağlıklarını nasıl değerlendirdiklerini anlamlı biçimde yordadığını göstermiştir. Benzer biçimde, yüksek riskli meslek grupları üzerinde yapılan boylamsal çalışmalar, canlılığın kardiyovasküler riskler ve genel sağlık gerilemesiyle ters yönlü ilişkili olduğunu raporlamaktadır (Adrian vd., 2018). Bu bulgular, canlılığın yalnızca bir “duygu durumu” değil; bedensel sistemlerle etkileşim içinde olan bir enerji göstergesi olduğunu düşündürmektedir.

Depresyon belirtilerinin daha düşük olması, canlılığın bir diğer önemli sağlık sonucu olarak öne çıkmaktadır. Canlılık ile depresif belirtiler arasındaki ilişki, yalnızca ters yönlü korelasyonlarla sınırlı değildir; bazı çalışmalar, canlılığın depresif belirtilerdeki değişimi zaman içinde öngörebildiğini göstermektedir (Dugan ve Barnes-Farrell, 2020; Shirom vd., 2008; Shirom vd., 2013). Bu durum, canlılığın psikolojik kırılganlığa karşı koruyucu bir kaynak işlevi görebileceğine işaret etmektedir. Ayrıca canlılık, işlevsel bozulma riskinin azalması ile de ilişkilidir. İşlevsel bozulma; bireyin günlük işlevlerini yerine getirme kapasitesinde düşüş yaşaması anlamına gelir ve hem birey hem de örgüt açısından ciddi maliyetler doğurur. Yüksek canlılık düzeyine sahip çalışanların, stresörlere maruz kaldıklarında bile işlevselliıklarını daha uzun süre koruyabildikleri; bu sayede sağlıkla ilişkili iş kayıplarının azaldığı raporlanmaktadır (Adrian vd., 2018; Sonnentag ve Niessen, 2008).

5.2. Psikolojik İyi Oluş

Canlılığın sonuçları yalnızca fiziksel sağlıkla sınırlı değildir; psikolojik iyi oluş alanında da merkezi bir rol oynadığı görülmektedir. Psikolojik iyi oluş, bireyin yaşamını ne ölçüde anlamlı, doyurucu ve olumlu duygularla deneyimlediğini ifade eden çok boyutlu bir yapıdır. Yüksek canlılık düzeyleri,

yaşam doyumu ile tutarlı biçimde ilişkilendirilmektedir. Canlılık, bireyin iş yaşamında kendisini etkin ve üretken hissetmesini sağlayarak, genel yaşam değerlendirmelerini de olumlu yönde etkilemektedir (Shirom, 2011). İşte enerjik hissetmenin, bireyin yaşamının diğer alanlarına da pozitif bir değerlendirme eğilimi taşıdığı; bu etkinin özellikle iş-yaşam sınırlarının geçirgen olduğu bağlamlarda daha belirgin olduğu belirtilmektedir.

Genel iyilik hâli (well-being) açısından bakıldığında, canlılık pozitif psikolojinin temel göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Ryan ve Frederick'in (1997) öznel canlılık yaklaşımı ile iş yeri canlılığı literatürü birlikte ele alındığında, enerjik hissetmenin bireyin psikolojik kaynaklarını erişilebilir kıldığı ve bu durumun öznel iyilik hâlini desteklediği görülmektedir. Canlılık, bu bağlamda yalnızca iyi oluşun bir sonucu değil; aynı zamanda onu üreten bir mekanizma olarak da düşünülebilir.

Günlük mutluluk ve pozitif duygu deneyimleri de canlılıkla yakından ilişkilidir. Günlük ölçüm (diary) çalışmalarında, canlılığın gün içindeki pozitif duygulanımı artırdığı; bu artışın ise bilişsel esnekliği ve sosyal etkileşim kalitesini yükselttiği raporlanmaktadır (Adrian vd., 2018; Sonnentag ve Niessen, 2008; Spreitzer vd., 2005). Bu bulgular, canlılığın pozitif duygusal deneyimleri genişlettiğini ve bu deneyimlerin zaman içinde kalıcı psikolojik kaynaklara dönüştüğünü göstermektedir (Fredrickson, 2001).

5.3. Performans Sonuçları

Canlılığın sonuçlarına ilişkin literatürün en görünür alanlarından biri, performansla ilişkili çıktılardır. Ancak burada vurgulanması gereken önemli bir nokta, canlılığın performansı yalnızca “daha çok çalışmak” üzerinden değil; daha nitelikli, yaratıcı ve sürdürülebilir biçimde çalışmak üzerinden etkilemesidir. Yüksek canlılık düzeyleri, ekstra-rol davranışları ile anlamlı biçimde ilişkilidir. Ekstra-rol davranışları, çalışanların resmi görev tanımlarının ötesine geçerek örgüte katkı sunmalarını ifade eder. Little ve arkadaşları (2011), canlılığın çalışanların başkalarına yardım etme, sorumluluk alma ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılığını artırdığını göstermiştir. Bu bulgu, canlılığın yalnızca bireysel değil; kolektif performansı da destekleyen bir enerji kaynağı olduğunu düşündürmektedir.

Yaratıcılık, canlılığın bir diğer önemli performans sonucudur. Enerjik ve zihinsel olarak uyanık hisseden çalışanlar, alternatif çözümler üretmeye ve mevcut uygulamaları sorgulamaya daha yatkındır. Pozitif duygulanımın bilişsel genişleme etkisiyle birlikte düşünüldüğünde, canlılığın yaratıcılığı desteklemesi kuramsal olarak da tutarlıdır (Fredrickson, 2001; Shirom, 2011). Ayrıca canlılık, problem çözme kapasitesi ve bilişsel hız üzerinde de olumlu etkilere sahiptir. Bilişsel canlılık boyutu yüksek olan çalışanların, bilgiyi daha hızlı işleyebildikleri, dikkatlerini daha uzun süre sürdürebildikleri ve karmaşık görevlerde daha

etkili performans sergiledikleri raporlanmaktadır (Sonnentag ve Niessen, 2008). Bu bulgular, canlılığın performans üzerindeki etkisinin yalnızca motivasyonel değil; aynı zamanda bilişsel bir temele dayandığını göstermektedir.

5.4. Örgütsel Düzeyde Sonuçlar

Canlılığın bireysel sonuçları, zaman içinde örgütsel düzeyde de önemli etkiler üretmektedir. Çalışanların büyük bir bölümünün düşük canlılık deneyimlediği örgütlerde, performans kayıpları ve sağlıkla ilişkili maliyetlerin artması kaçınılmaz hâle gelmektedir. İlk olarak canlılık, çalışan bağlılığı ile yakından ilişkilidir. Enerjik ve canlı hisseden çalışanlar, örgütle daha güçlü bir duygusal bağ kurmakta ve örgütte kalma niyetleri artmaktadır. Bu durum, İş talepleri-kaynaklar modelinin motivasyonel süreciyle uyumlu biçimde, iş kaynaklarının canlılık üzerinden bağlılığı beslediğini düşündürmektedir (Bakker ve Demerouti, 2017). Canlılığın bir diğer kritik örgütsel sonucu, tükenmişliği azaltıcı potansiyelidir. Ancak literatür, canlılığın tükenmişliğin basit bir karşıtı olmadığını vurgulamaktadır. Shirom (2011), canlılığın tükenmişliğin yokluğu değil; enerjik kaynakların varlığı olduğunu belirtir. Bu nedenle yalnızca tükenmişliği azaltmaya odaklanan müdahaleler, canlılığı otomatik olarak artırmayabilir. Buna karşın canlılığı artırmaya yönelik uygulamalar, tükenmişliğin gelişimini dolaylı olarak sınırlandırabilir. Son olarak canlılık, devamsızlık ve işe geç gelme olasılıklarının azalması ile ilişkilidir. Sağlık, motivasyon ve bağlılık üzerindeki olumlu etkileri dikkate alındığında, canlılığı yüksek çalışanların işe devamlılıklarının daha yüksek olduğu ve sağlık temelli iş kayıplarının daha düşük olduğu raporlanmaktadır (Adrian vd., 2018; Spreitzer vd., 2005). Bu bulgu, canlılığın örgütler açısından yalnızca “iyi bir şey” değil; ölçülebilir maliyet avantajları sağlayan bir kaynak olduğunu göstermektedir.

6. İŞ YERİ CANLILIĞININ ARTIRILMASI, MÜDAHALE VE UYGULAMALAR

İş yeri canlılığının artırılması, yalnızca “daha iyi hissetme” hedefiyle sınırlı değildir; aynı zamanda çalışanların gün içi öz-düzenleme kapasitesini, bilişsel çevikliği ve sürdürülebilir performansı destekleyen stratejik bir müdahale alanıdır. Canlılık, öznel enerji ve “canlı olma” deneyimi olarak hem iş içi taleplerle başa çıkmayı kolaylaştırır hem de iş dışı yaşamın işleyişini koruyan bir tampon işlevi görür. Günlük dalgalanmaları olan bir durum (state) bileşeni ile görece daha stabil bir eğilim (trait) bileşenini birlikte içerdiğine ilişkin kanıtlar, müdahalelerin hem anlık hem sürdürülebilir mekanizmalara dokunması gerektiğini göstermektedir. Örneğin günlük deneyim örüntülerinde iş yükü ve iyileşme süreçlerinin gün sonu canlılığı öngördüğü; birikimli iyileşmenin canlılığı yükselttiği gösterilmiştir. Bu nedenle, canlılığı artırmaya dönük uygulamalar çoğunlukla iş tasarımı/işin yapılandırılması, liderlik ve sosyal destek, dinlenme-iyileşme-enerji yönetimi ve kurum düzeyi programlar başlıkları altında bütüncül biçimde ele alınmalıdır.

6.1. İş Tasarımı ve Görev Düzenleme Stratejileri

Canlılığı artırmanın en yüksek kaldıraçlı yollarından biri, işi çalışanın enerjisini tüketen değil, enerji üreten bir düzenek hâline getirmektir. Günlük düzey araştırmalar, görelî olarak düşük zaman baskısı ve daha yönetilebilir çalışma saatlerinin gün sonu canlılığı artırabildiğini; buna karşılık aşırı zaman baskısı ve uzun çalışma saatlerinin canlılığı düşürdüğünü göstermektedir. Bu bulgu, müdahalenin “işî kolaylaştırma”dan ziyade “işî yönetilebilir kılma” ve çalışanların enerji harcama-yenileme döngüsünü optimize etme mantığıyla tasarlanmasını destekler (Brosch ve Binnewies, 2018; Demerouti, 2025; Sonnentag ve Niessen, 2008). Bunun için zaman baskısı ve iş saatlerinin yeniden kalibrasyonu, gün içi yoğunluk noktalarının azaltılması, odak iş blokları, kesintisiz çalışma aralıkları ve görevlerin tamamlanabilir ürün hissi yaratacak şekilde yapılandırılması canlılığın korunmasına katkı sunabilir (Brosch ve Binnewies, 2018; Meijman ve Mulder, 2013; ten Brummelhuis vd., 2025). Ayrıca ilişki ve bilişsel çerçeveleme düzeyinde işin proaktif biçimde yeniden düzenlenmesi, hibrit çalışma bağlamında öz-düzenleme odaklı iş düzenleme, aşırı taleplerin temel hijyeninin sağlanması ve çalışanların işi kendilerine göre ayarlayabildiği kontrollü alanlar genişletilmesi canlılığı artırırken adalet ve sürdürülebilirlik risklerini azaltır (Baethge vd., 2018; Keller ve Meier, 2024; LePine vd., 2005).

6.2. Liderlik ve Sosyal Destek Uygulamaları

Canlılık, yalnız bireysel bir enerji hissi değil; sosyal bağlam tarafından güçlü biçimde şekillenen bir iş yeri deneyimidir. Güvenli ilişki iklimi, psikolojik güvenlik, gelişimsel geri bildirim ve kapsayıcı liderlik gibi pratiklerin çalışanların canlılığını yükseltip iş yeri iyi oluşuna kanal olabildiğini gösteren kanıtlar vardır (Edmondson, 1999). Örneğin kapsayıcı liderliğin çalışan iyi oluşunu, çalışan canlılığı üzerinden açıklayabildiği; ayrıca yöneticinin gelişimsel geri bildiriminin bu ilişkide güçlendirici (moderating) rol oynayabildiği raporlanmıştır (Choi vd., 2015; Nembhard ve Edmondson, 2006). Liderlik uygulamalarının canlılığa katkısı, çoğu zaman “enerji tüketen kültürel mikro-baskılar”ın azaltılmasıyla da gerçekleşir. Bu tür normların gevşetilmesi, çalışanların iyileşme süreçlerini destekleyerek canlılığın günler arası birikimli biçimde toparlanmasını kolaylaştırır (Anseel vd., 2015; Bennet vd., 2018; Mazmanian vd., 2013).

6.3. Mindfulness, Dinlenme ve Enerji Yönetimi Teknikleri

Canlılık müdahalelerinin üçüncü ayağı, bireyin enerji üretim-tüketim dengesini düzenleyen iyileşme süreçlerine doğrudan yatırım yapmaktır. Günlük çalışma yaşamında canlılığın, iş dışı iyileşme deneyimleriyle anlamlı biçimde bağlantılı olduğu; özellikle birikimli iyileşmenin gün sonu canlılığı artırdığı gösterilmiştir (Sonnentag ve Fritz, 2007; Sonnentag ve Niessen, 2008). Bu, sadece uyku hijyeni gibi klasik önerilerle sınırlı olmayan; psikolojik kayıtsızlık (detachment), mikro-molalar, gevşeme ve dikkat düzenleme becerilerini içeren kapsamlı bir yaklaşımı gerektirir (Bennet vd., 2018).

Mindfulness ve dikkat düzenleme konusunda güncel kanıtlar özellikle dijital programların ölçeklenebilirliğini öne çıkarmaktadır. İşyerine uyarlanmış dijital mindfulness/meditasyon programlarının çalışanlarda stres göstergelerini ve iyi oluşu iyileştirebildiğini gösteren randomize klinik denemeler vardır. Ayrıca araştırmalar, mindfulness ve canlılığın günlük performans dalgalanmalarında birbirini tamamlayabilen kişisel kaynaklar gibi çalışabileceğini; birinin düşük olduğu günlerde diğerinin telafi edici (compensatory) rol üstlenebileceğini düşündürmektedir (Bostock vd., 2019; Dane ve Brummel, 2014; Heber vd., 2016; ten Brummelhuis ve Bakker, 2012). Bu tür bulgular, mindfulness'ı canlılık için "tek başına yeterli" değil; canlılığı taşıyan bir kişisel kaynak olarak konumlandırmayı destekler.

6.4. Kurumsal Programlar ve Esenlik Girişimleri

Canlılığı artırma stratejilerinin kurumsal düzeyde kalıcılılaşması, uygulamaların bireysel iyi niyete bırakılmamasıyla mümkündür (Nielsen vd., 2010). Kurumun iş tasarımı, liderlik normları ve kaynak dağıtım politikaları; canlılığın sürdürülebilir biçimde korunmasında belirleyicidir (Day ve Nielsen, 2017). Bu nedenle güncel iş yeri esenlik yaklaşımı, tek seferlik eğitimlerden ziyade çok bileşenli ve katılımcı tasarım mantığına yönelmektedir. Örneğin iş yeri düzeyi müdahalelerin katılımcı eylem araştırması ile iki yıla yayılan bir program şeklinde kurgulanabildiği; birincil çıktılar arasında tükenmişlik, iş angajmanı ve iş doyumunu gibi göstergelerin yer aldığı protokol çalışmaları raporlanmaktadır (van Duijnhoven vd., 2024). Ayrıca takım düzeyinde katılımcı müdahalelerin "iyileşme ihtiyacı" gibi enerji-odaklı göstergeleri hedefleyebildiğine ilişkin randomize tasarımlar da bulunmaktadır (Gupta vd., 2015). Sonuç olarak, canlılık artırma müdahaleleri en etkili hâlini, işin yapısal düzenlenmesi (job design/job crafting), sosyal-liderlik bağlamının güçlendirilmesi, iyileşme süreçlerinin sistematik desteklenmesi ve kurum düzeyi programlarla kalıcılaştırılması birlikte yürütüldüğünde alır. Bu bütüncül çerçeve, canlılığı yalnız "iyi oluş" değil, aynı zamanda sürdürülebilir örgütsel performans için stratejik bir kaynak olarak konumlandırmayı mümkün kılar.

7. SONUÇ

Canlılık, çağdaş örgütlerde yalnızca kendini iyi hissetme ile sınırlı bir olumlu duygu durumu değil; işte sürdürülebilir performansın ve çalışan esenliğinin kesişiminde yer alan stratejik bir kişisel kaynak olarak düşünülmelidir. Canlılığın özgün gücü hem bedensel hem duygusal hem de bilişsel düzeyde enerji deneyimini birlikte taşıması ve çalışanların görevlerini enerjiyle yaklaşılabılır hâle getirmesidir. Bu yönüyle canlılık, klasik iyi oluş değişkenlerinden ayrışır ve özellikle işin günlük ritminde daha dinamik biçimde izlenebilir (Sonntag ve Niessen, 2008).

Güncel çalışma yaşamında canlılığın önemi daha da artmıştır; çünkü çalışan enerjisini şekillendiren temel koşullar dönüşmektedir. Hibrit çalışmanın günlük düzeyde hem destekleyici hem de zayıflatıcı yolları olabildiği gösterilmiştir (Toscano vd., 2025). Benzer biçimde, dijitalleşmenin stresle ilişkisi, yalnızca dijital faaliyet yoğunluğuna değil; iş doyumu, uyum algısı ve iş-yaşam dengesi gibi daha anlamlandırıcı tutumlara da bağlıdır (Cavicchioli vd., 2025). Bu bulgular, canlılığın gelecekteki rolünü netleştirmektedir. Canlılık, dijital taleplerin çalışan üzerinde yarattığı baskı ile örgütsel sonuçlar (performans, bağlılık, kalma niyeti, yaratıcılık) arasındaki ilişkide köprü işlevi görebilir; aynı zamanda doğru kaynaklar sağlandığında (özerklik, destek, öğrenme fırsatı, iyi tasarlanmış iş) çalışanların enerjisini üretken kanallara yönlendiren bir enerji taşıyıcısına dönüşebilir. Yapay zekâ bağlamı bu köprü rolünü daha görünür kılmaktadır. İş talepleri-kaynaklar çerçevesinde, AI yeterliği ve üretken AI'nin üretkenliği artırabildiği; AI technostress'in ise tükenmişliği ve iş-aile çatışmasını yükseltip iş doyumunu düşürebildiği yönünde kanıtlar bulunmaktadır (Chuang vd., 2025). Bu ikili etki, örgütlerin yalnızca "AI'yi verimlilik aracı" olarak konumlandırmasının riskli olabileceğini; esenlik ve enerji boyutunun yönetilmediği durumda verimlilik kazanımlarının tükenme maliyetleriyle dengelenebileceğini düşündürür. Öte yandan AI tehdit farkındalığının stres üzerinden duygusal iyi oluşu zayıflatması ve dayanıklılığın bunu tamponlayabilmesi (Jin vd., 2024), çalışan enerjisini korumanın yalnızca iş tasarımı değil, aynı zamanda psikolojik kaynakları güçlendiren uygulamalar (öğrenme iklimi, beceri tazeleme, belirsizlik yönetimi) gerektirdiğini ortaya koyar. Son olarak, canlılığın geleceği, disiplinler arası bir genişlemeyi davet etmektedir. Canlandırma (arousal) literatürü, uyanıklık (wakefulness) ile canlılığın ayrışabildiğini ve gün içi ritimlerinin farklılaştığını göstererek (Dickman, 2002), örgütsel araştırmaların canlılığı uyku/uyanıklıkla karıştırmadan ölçmesi gerektiğini hatırlatır. Farkındalık ve uyku kalitesiyle canlılığın ağ ilişkilerinde merkezi bir konumda bulunması (Ding vd., 2025) ise enerjinin sadece iş koşullarıyla değil, aynı zamanda dikkat düzenleme ve dinlenme süreçleriyle birlikte ele alınması gerektiğini destekler. Bu nedenle, modern çalışma yaşamında canlılık araştırmalarının en güçlü yönelimlerinden biri, çok düzeyli (birey-ekip-örgüt) ve çok yöntemli tasarımlarla çalışan enerjisinin nasıl üretildiğini, nasıl tükendiğini ve hangi koşullarda sürdürülebilir kılındığını açıklamak olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adrian, A. L., Adler, A. B., & Metzler, J. N. (2018). Vigor predicting health outcomes in a high-risk occupational context. *Military Psychology, 30*(1), 54-62.
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management, 41*(1), 318-348.
- Arslan, G. (2025). Beyond happiness: The three waves of positive psychology and the future of wellbeing. *Journal of Happiness and Health, 5*(2), 42-47.
- Baethge, A., Vahle-Hinz, T., Schulte-Braucks, J., & van Dick, R. (2018). A matter of time? Challenging and hindering effects of time pressure on work engagement. *Work & Stress, 32*(3), 228-247.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 39*(3), 262-275.
- Bostock, S., Crosswell, A. D., Prather, A. A., & Steptoe, A. (2019). Mindfulness on-the-go: Effects of a mindfulness meditation app on work stress and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(1), 127-138.
- Brosch, E., & Binnewies, C. (2018). A diary study on predictors of the work-life interface: the role of time pressure, psychological climate and positive affective states. *Management Revue, 29*(1), 55-78.
- Cavicchioli, M., Demaria, F., Nannetti, F., Scapolan, A. C., & Fabbri, T. (2025). Employees' attitudes and work-related stress in the digital workplace: an empirical investigation. *Frontiers in Psychology, 16*, 1546832.
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O'Driscoll, M., Siu, O. L., & Timms, C. (2017). Self-efficacy and work engagement: test of a chain model. *International Journal of Manpower, 38*(6), 819-834.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an International Journal, 43*(6), 931-943.
- Chuang, Y. T., Chiang, H. L., & Lin, A. P. (2025). Insights from the Job Demands-Resources Model: AI's dual impact on employees' work and life well-being. *International Journal of Information Management, 83*, 102887.

- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105-128.
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What does our organization do to help our well-being? Creating healthy workplaces and workers. N. Chmiel, F. Fraccaroli & M. Sverke (Ed.), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective içinde* (ss. 295-314). John Wiley & Sons.
- Demerouti, E. (2025). Time-spatial job crafting and other self-regulation strategies in hybrid work: The impact of a self-training intervention. *Journal of Business and Psychology*, 1-18.
- Dickman, S. J. (2002). Dimensions of arousal: Wakefulness and vigor. *Human Factors*, 44(3), 429-442.
- Ding, X., Yang, Z., Qiao, L., & Li, Q. (2025). Analysis of the interactive effects between sleep quality, trait mindfulness, vigor, and five types of negative emotions using EBICglasso network analysis. *Frontiers in Psychology*, 16, 1707960.
- Dugan, A. G., & Barnes-Farrell, J. L. (2020). Working mothers' second shift, personal resources, and self-care. *Community, Work & Family*, 23(1), 62-79.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1), 1-26.
- Gupta, N., Wählin-Jacobsen, C. D., Henriksen, L. N., Abildgaard, J. S., Nielsen, K., & Holtermann, A. (2015). A participatory physical and psychosocial intervention for balancing the demands and resources among industrial workers (PIPPi): study protocol of a cluster-randomized controlled trial. *BMC Public Health*, 15(1), 274.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465.
- Heber, E., Lehr, D., Ebert, D. D., Berking, M., & Riper, H. (2016). Web-based and mobile stress management intervention for employees: a randomized controlled trial. *Journal of Medical Internet Research*, 18(1), e21.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior içinde* (ss. 57-80). Marcel Dekker.
- Jin, G., Jiang, J., & Liao, H. (2024). The work affective well-being under the impact of AI. *Scientific Reports*, 14(1), 25483.

- Kartol, A. (2023). Duyguların günlük yaşama yansımaları: Pozitif duyguların işlevselliği. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 15(3), 508-517.
- Keller, A. C., & Meier, L. L. (2024). It's a new day-is it? Testing accumulation and sensitisation effects of workload on fatigue in daily diary studies. *Work & Stress*, 38(3), 231-247.
- Lam, C. F., Wan, W. H., & Roussin, C. J. (2016). Going the extra mile and feeling energized: An enrichment perspective of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 379-391.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521-532.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P. D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 464-484.
- Logvinov, I. I., & Loerzel, V. (2025). Vitality in older adults: A state-of-the-science review. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 141, 106072.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, S., Rantanen, J., Mauno, S., Tolvanen, A., & Bakker, A. B. (2014). Association between vigor and exhaustion during the workweek: A person-centered approach to daily assessments. *Anxiety, Stress, & Coping*, 27(5), 555-575.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (2013). Psychological aspects of workload. P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Ed.), *A handbook of work and organizational psychology içinde* (ss. 5-33). Psychology Press.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A. L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works?. *Work & Stress*, 24(3), 234-259.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Reis, D., Arndt, C., Lischetzke, T., & Hoppe, A. (2016). State work engagement and state affect: Similar yet distinct concepts. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 1-10.

- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145-172.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Shirom, A. (2004). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Ed.), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies içinde* (ss. 135-164). Emerald Group Publishing Limited.
- Shirom, A. (2009). Burnout and health: expanding our knowledge. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(4), 281-285.
- Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15(1), 50-64.
- Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I., & Melamed, S. (2008). The effects of physical fitness and feeling vigorous on self-rated health. *Health Psychology*, 27(5), 567.
- Shirom, A., Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2013). Burnout and vigor as predictors of the incidence of hyperlipidemia among healthy employees. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 5(1), 79-98.
- Shraga, O., & Shirom, A. (2009). The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relations*, 62(2), 271-291.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221.
- Sonnentag, S., & Niessen, C. (2008). Staying vigorous until work is over: The role of trait vigour, day-specific work experiences and recovery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 435-458.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Stock, R. M., Bauer, E. M., & Bieling, G. I. (2014). How do top executives handle their work and family life? A taxonomy of top executives' work-family balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1815-1840.
- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545.

- ten Brummelhuis, L. L., Calderwood, C., Rosen, C. C., & Gabriel, A. S. (2025). Peaking today, taking it easy tomorrow: Daily performance dynamics of working long hours. *Journal of Organizational Behavior*, 46(4), 530-547.
- Toscano, F., González-Romá, V., & Zappalà, S. (2025). The influence of working from home vs. working at the office on job performance in a hybrid work arrangement: A diary study. *Journal of Business and Psychology*, 40(2), 497-512.
- van Duijnhoven, A., de Vries, J. D., Hulst, H. E., & van der Doef, M. P. (2024). An organizational-level workplace intervention to improve medical doctors' sustainable employability: Study protocol for a participatory action research study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(12), 1561.
- Wefald, A. J., Smith, M. R., Gopalan, N., & Downey, R. G. (2017). Workplace vigor as a distinct positive organizational behavior construct: Evaluating the construct validity of the Shirom-Melamed Vigor Measure (SMVM). *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(4), 197-220.
- Worthington, Jr, E. L., & Gonot-Schoupinsky, F. (2025). Mental health, positive psychology and forgiveness: a positive autoethnographic case study of Everett Worthington. *Mental Health and Social Inclusion*, 29(1), 3-14.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.
- Yu, X., Meng, X., Cao, G., & Jia, Y. (2020). Exploring the relationship between entrepreneurial failure and conflict between work and family from the conservation of resources perspective. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 417-440.



Bölüm
20

**ÖRGÜTSEL ADALET, GÖREV DAĞILIMI VE
ÇALIŞAN MOTİVASYONU: İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE
SAHA EKİBİ DENEYİMLERİ ÜZERİNE
BİR VAKA ÇALIŞMASI**

“

”

*Betül BALKAN AKAN*¹

*Tayfun YILDIZ*²

¹ Doç. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Hayrabolu Meslek Yüksekokulu, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, bbalkan@nku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6028-4592.

² Doç. Dr., Ardahan Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tayfunyildiz@ardahan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5145-8677.

1. GİRİŞ

Çalışan motivasyonu, modern organizasyonların sürdürülebilir başarısında kritik bir faktördür. Özellikle iletişim sektöründe saha ekipleri, yoğun müşteri portföyleri ve düzensiz görev dağılımları nedeniyle motivasyon açısından kırılmalı bir yapı göstermektedir (Blau, 1964; Colquitt, 2001; Greenberg, 1990). Örgütsel adalet algısı, çalışanların iş yükü, ödüllendirme ve lider tutumlarını değerlendirmelerinde merkezi bir rol oynamaktadır (Cohen-Charash & Spector, 2001; Efeoğlu ve İplik, 2011). Adalet algısının düşük olması, çalışanların performanslarını değersiz hissetmelerine ve bağlılıklarının zayıflamasına yol açmaktadır; bu etki hem yönetsel süreçler hem de bireysel davranışlar açısından geniş yankı doğurmaktadır (Blau, 1964; Rhoades & Eisenberger, 2002). Sosyal değişim teorisine göre, çalışanlar adil muamele gördüklerinde örgüte katkı sağlama motivasyonları artmakta; bu durum adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişkiyi desteklemektedir (Eisenberger vd., 1986; Coghlan, 1993). İş Talepleri-Kaynak (JD-R) modeli, yüksek iş talepleri karşısında yeterli iş kaynaklarının yokluğunun tükenmişlik ve motivasyon kaybına yol açtığını öne sürmekte ve saha ekiplerinin yaşadığı iş yoğunluğunu anlamak için uygun bir çerçeve sunmaktadır (Bakker & Van Woerkom, 2017).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtıcı, prosedürel ve etkileşimsel adaletin; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerinde temel bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Adamović, 2023). Bununla bağlantılı olarak, Algılanan Örgütsel Destek (POS) çalışanların örgüt tarafından değer verildiğine dair algılarını güçlendirerek bağlılığı artıran kritik bir yapı olarak ele alınmakta; ayrıca POS'un etkilerinin kültürel bağlamlara göre değişiklik gösterebildiği belirtilmektedir (Rockstuhl vd., 2020). Örgüt içi adalet mekanizmalarının zayıfladığı durumlarda favoritizmin artması, güven ortamını zedeleyerek çalışan katılımını ve performansı olumsuz etkileyebilmektedir (Keles vd., 2011; Lasisi vd., 2022). Ödüllendirme süreçlerine yönelik adalet algısı yalnızca maddi ödüllerden değil, sözlü takdir, gelişim olanakları ve görünür geri bildirim gibi nitel uygulamalardan da beslenmekte; bu nedenle adil ödül sistemlerinin bütüncül bir yapıda tasarlanması gerekmektedir (Hareendrakumar vd., 2020).

Bu çerçeveler bir arada değerlendirildiğinde, vaka çalışması için güçlü bir kuramsal dayanak oluşmaktadır. Saha çalışanlarının deneyimleri JD-R, POS ve örgütsel adalet literatürü bağlamında analiz edilecek ve elde edilen veriler vaka bağlamında yorumlanacaktır (Bakker & Van Woerkom, 2017; Adamović, 2023; Rockstuhl vd., 2020). Çalışma, hem kuramsal katkı sağlamayı hem de uygulamaya dönük somut öneriler sunmayı hedeflemektedir.

2. VAKA ADI VE PROBLEMİN TANIMI

Vaka Adı: Görev Dağılımı, İzin Politikaları ve Çalışan Motivasyonu: Saha Ekipleri Üzerine Bir Vaka Çalışması

Bu vaka, saha ekiplerinde yaşanan dengesiz görev dağılımı, taraflı izin uygulamaları ve şeffaf olmayan performans ödüllendirmesi nedeniyle motivasyon kaybı yaşayan çalışan deneyimlerini ele almaktadır. Bazı çalışanlar, aşırı yoğun müşteri portföyleri ile başa çıkmak zorunda kalırken, diğer ekipler daha az sorumluluk üstlenmektedir. İzin hakları ve uygulamaları adil bir şekilde dağıtılmamaktadır. Performans ödüllendirme sürecinde ise objektif ölçütler bulunmamaktadır. Yönetici davranışlarında bazı çalışanlara özel ilgi gösterildiği algısı, ekip moralinin düşmesine ve motivasyon kaybına yol açmaktadır. Bu adaletsizlik ve favoritizm algısı, çalışanların iş bağlılığını olumsuz etkilemektedir.

Vaka, saha çalışanlarının öz-anlatımlarını temel alarak, adalet algısı ve motivasyon ilişkisini analiz etmeyi hedeflemektedir.

3. METODOLOJİ

Bu çalışma, saha çalışanlarının deneyimlerini ve örgütsel süreçlerin motivasyon üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla nitel vaka analizi yöntemi çerçevesinde yürütülmüştür (Yin, 2018; Stake, 1995; Merriam, 1998). Veri toplama sürecinde, aynı şirkette farklı görev tanımlarına sahip toplam 8 saha çalışanıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve katılımcıların deneyimlerini yansıtan yazılı iletişimler de destekleyici veri olarak kullanılmıştır. Tüm katılımcılara çalışmanın amacı açıklanmış, verilerin anonimleştirileceği ve yalnızca akademik amaçlarla kullanılacağı bildirilmiş, katılımcılardan gönüllü onay alınmıştır. Böylece etik ve gizlilik ilkeleri sağlanmıştır.

Görüşmelerde ve diğer veri kaynaklarında özellikle iş yükü, görev dağılımı, izin süreçleri, performans ödüllendirme ve yönetici-çalışan etkileşimleri üzerinde odaklanılmıştır. Elde edilen veriler tematik analiz yöntemi ile kodlanmış ve ana ile alt temalar sistematik şekilde belirlenmiştir (Nowell vd., 2017; Braun & Clarke, 2006). Kodlama süreci iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak yürütülmüş, kodlar üzerinde uzlaşma sağlanarak nihai temalar oluşturulmuştur. Bu süreçte, veriler yazılım desteği olmaksızın, manuel olarak sistematik şekilde analiz edilmiştir. Temalar, saha deneyimlerini yansıtacak şekilde: görev dağılımı, izin politikaları, ödüllendirme, yönetici tutumu ve baş etme stratejileri olarak sınıflandırılmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular, örgütsel adalet (Colquitt, 2001), algılanan örgütsel destek (Eisenberger vd., 1986) ve motivasyon teorileri ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Bu metodoloji, saha çalışanlarının içsel deneyimlerini akademik bir çerçevede ele almayı ve nitel verilerin güvenilir şekilde analiz edilmesini sağlamaktadır.

4. VAKANIN BULGULARI

Bu bölümde, saha çalışanlarının görev dağılımı, iş yükü, izin politikaları, ödüllendirme ve performans, yönetici iletişimi ile mizahi dayanışma ve psikolojik baş etme stratejilerine ilişkin algıları sunulmaktadır. Sunulan tablolar, katılımcıların ifadeleri temel alınarak hazırlanmış ve anonimleştirilmiştir. Her ifadenin yanındaki katılımcı sayısı, ilgili görüşü destekleyen kişi sayısını göstermektedir. Kodlama tablolarında yer alan her bir örnek ifade sekiz katılımcının tümünü kapsamakta olup; bazı ifadelerde aynı katılımcılar yer alırken, bazı ifadelerde yalnızca belirli katılımcılar görüş bildirmiştir. Bu nedenle tabloların yanındaki katılımcı sayıları, ilgili ifadeyi destekleyen kişi sayısını göstermekte ve katılımcıların tüm ifadelerde birebir aynı şekilde yer almadığı dikkate alınmalıdır. Özellikle saha çalışanlarının görev ve iş yükü dağılımına dair algıları, izin süreçlerindeki adalet ve şeffaflık, performans ve ödüllendirme mekanizmalarının nesnelliği, yöneticilerin iletişim ve tarafsızlık davranışları ile ekiplerin mizahi dayanışma ve diğer psikolojik baş etme stratejileri, tablolar aracılığıyla detaylı olarak incelenmiştir.

4.1 Görev ve İş Yükü Dağılımı

Saha ekiplerinde görev dağılımı, çalışanlar tarafından sıklıkla adaletsiz olarak algılanmaktadır. Bazı çalışanlar, aşırı müşteri sayısı ve yoğun portföyleri nedeniyle sürekli stres altında olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık, diğer ekipler daha az yoğun portföylerle çalışmakta ve sorumluluk yükü farklılık göstermektedir. Bu dengesizlik, çalışanların tükenmişlik yaşamasına ve motivasyon kaybına yol açmaktadır (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti vd., 2001). Bu gözlemler, JD-R modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, yüksek iş talepleri karşısında yeterli kaynakların bulunmamasının çalışan tükenmişliğini artırdığı ve motivasyon kaybına yol açtığı görülmektedir (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker & Van Woerkom, 2017).

Görev paylaşımındaki şeffaflık eksikliği, çalışanların adalet algısını olumsuz etkileyerek motivasyonu düşürmektedir. Katılımcılar, “Dağılım dengeli olsaydı stres azalır” şeklinde öz-anlatımlarda bulunmuş ve adil bir dağılımın ekip performansını artıracığı görüşünü paylaşmışlardır. Bu bulgular, örgütsel adaletin dağıtıcı boyutunun ekip moraline ve performansa doğrudan etkisini desteklemektedir (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990).

İş yükü adaletsizliği, yalnızca çalışan moralini ve bağlılığını olumsuz etkilemekle kalmayıp, ekip içi güveni de zayıflatmaktadır (Blau, 1964; Rhoades & Eisenberger, 2002). Katılımcılar, sorumlulukların adil ve ölçülebilir kriterlerle yeniden düzenlenmesi gerektiğini vurgulamış, şeffaf ve dengeli bir görev dağılımının hem bireysel motivasyonu hem de ekip

performansını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Bu durum, sosyal değişim teorisinin öngördüğü şekilde adalet algısının bağlılık ve performans üzerindeki rolünü doğrulamaktadır (Eisenberger vd., 1986; Coghlan, 1993).

Çalışanlar arasında görev yükü ve müşteri sayısındaki farklılıklar, adalet algısını doğrudan etkilemektedir. Yüksek görev yoğunluğu ve çok sayıda müşteriye sahip ekipler adalet algısını düşük değerlendirirken; düşük ve orta seviyedeki yükler, adalet algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, ekip moralini ve motivasyonu doğrudan etkilediğini desteklemektedir. Aşağıdaki tablo, saha çalışanlarının görev dağılımı ve iş yükü algısını özetlemektedir.

Tablo 1. Görev Dağılımı Kodlama Tablosu

Ana Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadesi	Kod	Katılımcı Sayısı
Görev Dağılımı	İş yükü yoğunluğu	“Bir taraf 20 müşteriyle ilgilenirken, diğer taraf 50–60 müşterinin işlerini üstlenmek zorunda kalıyor.”	Yük dengesizliği	6
Görev Dağılımı	Görev eşitsizliği	“Dağılım dengeli olsaydı stres azalırdı.”	Adalet algısı	5

Tablo 1, görev dağılımı ve iş yükü yoğunluğunun çalışanların adalet algısı ile nasıl doğrudan ilişkili olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu bulgular, iş yükü ve görev dağılımı adaletsizliğinin çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerinde kritik bir belirleyici olduğunu göstermektedir.

4.2 İzin Politikaları ve Adalet Algısı

Saha ekiplerinde izin süreçleri, çalışanların adalet algısı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Katılımcılar, bazı çalışanların izinlerini sürekli ve rahatlıkla kullandığını, buna karşılık diğer ekip üyelerinin benzer haklara erişimde kısıtlamalar yaşadığını ifade etmiştir. Bu durum, ekip içinde adaletsizlik ve eşitsizlik algısı yaratmış, moral ve bağlılık üzerinde olumsuz etki göstermiştir. Çalışanlar, izinlerin neredeyse kesintisiz bir şekilde kullanıldığını gözlemlemiş ve bunu, “Bazıları sürekli izin alıyor, biz ise haklarımızı kullanamıyoruz” şeklinde yorumlamışlardır.

Katılımcılar ayrıca, izinlerin neden onaylandığı veya reddedildiği konusunda belirsizlik yaşadıklarını belirtmiş, bu durumun ekip içinde güvensizlik ve rekabet ortamı yarattığını vurgulamıştır. Örgütsel adalet literatürü, şeffaf ve eşitlikçi izin politikalarının çalışan bağlılığı ve moral üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir (Colquitt, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001). Buna karşılık, keyfi ve şeffaf olmayan uygulamalar adalet algısını zedeleyerek motivasyon kaybına yol açmaktadır (Blau, 1964; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Bazı çalışanlar izin haklarına kolay erişim sağlarken, diğer çalışanlar benzer haklardan mahrum kalmakta ve izinlerin kullanımında belirsizlik yaşamaktadır. Bu durum, ekip içi güveni zayıflatmakta ve motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Katılımcı ifadeleri, izin politikalarının adil ve şeffaf bir şekilde uygulanmasının ekip moralini ve motivasyonunu doğrudan etkilediğini göstermektedir. Aşağıdaki tablo, saha çalışanlarının izin politikaları ve algılanan adalet düzeyini özetlemektedir.

Tablo 2. *İzin Politikaları Kodlama Tablosu*

Ana Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadesi	Kod	Katılımcı Sayısı
İzin Politikaları	Erişim eşitsizliği	“Her gün farklı izinler gözlemliyoruz.”	Adaletsiz izin uygulamaları	5
İzin Politikaları	Belirsizlik	“Bu izinler ne kadar hak ediyor, anlamış değilim.”	Şeffaf olmayan izin süreci	6

Sosyal değişim teorisi perspektifinde, adil muamele gören çalışanların örgüte katkı sağlama motivasyonu yükselmektedir (Eisenberger vd., 1986; Coghlan, 1993; Biswas, vd., 2013; Rahman & Som, 2023). Bu çerçevede, saha ekiplerinde izin politikalarının şeffaf, objektif ve eşitlikçi bir şekilde uygulanması, çalışanların adalet algısını güçlendirecek ve hem motivasyon hem de bağlılık düzeylerini artıracaktır.

Katılımcı ifadeleri, vaka analizi bağlamında, izin haklarının adil dağıtılmadığı algısının ekip içi güven ve motivasyon üzerinde belirleyici olduğunu açıkça göstermektedir. Özellikle belirli çalışanlara tanınan “sınırsız gibi görünen izin” uygulamaları, ekip içi güveni zayıflatmakta ve rekabeti artırmaktadır. Bu durum, örgütsel adaletin motivasyon ve bağlılık üzerindeki önemini açıkça ortaya koymaktadır.

4.3 Ödüllendirme, Performans ve Motivasyon

Saha ekiplerinde performans ve ödüllendirme süreçleri, çalışanlar tarafından sıklıkla subjektif ve şeffaf olmayan bir mekanizma olarak deneyimlenmektedir. Katılımcılar, yoğun emek harcadıkları görevler karşılığında yeterli takdiri alamadıklarını ve ödül sistemine olan güvenlerinin zayıf olduğunu ifade etmiş; bu durum motivasyon, iş doyum ve bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır. Örgütsel adalet literatürü, adil ve açık ödüllendirme uygulamalarının çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (OCB) güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Kuvaas, 2006; Colquitt vd., 2012; Rahman & Karim, 2022; Waskito vd., 2023). Sosyal değişim teorisi perspektifinden, adil muamele gören çalışanlar örgüte katkıda bulunma konusunda daha istekli olurken, adaletsiz uygulamalar motivasyon ve iş performansını azaltmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Coghlan, 1993; Canbolat, 2020).

Katılımcı ifadelerine göre, bazı çalışanlar yoğun çalıştıkları hâlde ödüllerin çoğunlukla diğer çalışanlara verildiğini veya keyfi ve ölçütlerden bağımsız dağıtıldığını gözlemlemiştir. Örneğin, bazı katılımcılar, “Çok çalıştık ama ödül çoğunlukla başkalarına gidiyor” ve “Kim çok çalıştıysa hakkını alamıyor, bazıları ise ödülleri kolayca alıyor” şeklinde ifadelerde bulunarak, performans ödüllendirme sürecindeki adaletsizlik ve keyfi dağıtımını vurgulamıştır. Bu bulgular, ödüllerin nesnel ve ölçülebilir kriterler çerçevesinde, ekip iş birliğini teşvik edecek biçimde dağıtılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Aşağıda çalışanların ifadelerine ait ödüllendirme kodlama tablosu yer almaktadır.

Tablo 3. Ödüllendirme Kodlama Tablosu

Ana Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadesi	Kod	Katılımcı Sayısı
Ödüllendirme	Objektif ölçüt eksikliği	“Az kişi kaldık, çok çalıştık; ancak ödüller çoğunlukla başkalarına gidiyor.”	Performans ödüllendirme adaletsizliği	7
Ödüllendirme	Keyfi dağıtım	“Kim çok çalıştıysa hakkını alamıyor, bazıları ise ödülleri kolayca alıyor.”	Adaletsiz ödül dağılımı	6

Katılımcılar, ödüllerin nesnel ve ölçülebilir kriterler çerçevesinde, ekip iş birliğini teşvik edecek biçimde dağıtılmasını önermiştir. Bu tür bir yaklaşım, çalışanların adalet algısını güçlendirerek motivasyon ve bağlılık düzeylerini yükseltecektir. Literatürde, performans değerlendirme süreçlerinde kullanılan subjektif ve şeffaf olmayan kriterlerin prosedürel adalet algısını zayıflattığı; bunun da çalışan motivasyonu, iş tatmini ve performansı üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ortaya konulmuştur (Lau vd., 2008; Kim & Rubianty, 2011; Kuvaas vd., 2017). Ayrıca, hem sonuçların (dağıtıcı adalet) hem de uygulama sürecinin adil olması, çalışan memnuniyeti ve gönüllü katkı davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Bu çerçevede, saha ekiplerinde performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin nesnel, şeffaf ve ekip odaklı ölçütler ile yeniden yapılandırılması, hem motivasyonu hem de ekip içi iş birliğini güçlendirecek ve uzun vadede performans ile bağlılık üzerinde olumlu etkiler sağlayacaktır.

4.4 Yönetici İletişimi, Tarafsızlık ve Favoritizm

Yöneticilerin tutum ve davranışları, saha ekiplerinde çalışanların adalet algısını doğrudan şekillendirmektedir. Katılımcılar, bazı çalışanların yöneticilerle yakın ilişkiler kurmasının avantaj sağladığını ve bunun ekip içinde favoritizm algısı (Karcıoğlu ve Serçemeli, 2019; Kavasoglu vd., 2016; Nadeem vd., 2015) oluşturduğunu belirtmiştir. Bu durum, çalışan motivasyonu, bağlılık ve moral üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Colquitt, 2001; Cropanzano vd., 2007). Katılımcıların deneyimleri POS perspektifinden

değerlendirildiğinde, çalışanlar yöneticilerden yeterince destek almadıklarını hissetmekte ve bu durum, adalet algısını ve motivasyonu daha da olumsuz etkilemektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Katılımcı ifadelerine göre, bazı yöneticiler belirli çalışanlara ayrıcalık tanımakta ve ekip üyeleriyle iletişim eksikliği göstermektedir. Örneğin, bazı katılımcılar, “Yönetici bazı çalışanlara ayrıcalık gösteriyor” ve “Bütün sorunları tek başına çözmek zorundaymışız gibi geliyor” şeklinde ifadelerde bulunarak, favoritizm ve iletişim eksikliğini vurgulamıştır. Aşağıda yönetici tutumu kodlama tablosu yer almaktadır.

Tablo 4. Yönetici Tutumu Kodlama Tablosu

Ana Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadesi	Kod	Katılımcı Sayısı
Yönetici Tutumu	Favoritizm	“Yönetici bazı çalışanlara ayrıcalık gösteriyor.”	Tarafsız olmayan yönetici tutumu	6
Yönetici Tutumu	İletişim eksikliği	“Bütün sorunları tek başına çözmek zorundaymışız gibi geliyor.”	Yönetici ile iletişim eksikliği	5

Örgütsel adalet literatürü, tarafsız ve şeffaf liderlik uygulamalarının çalışan bağlılığı, performans ve ekip dayanışmasını artırdığını göstermektedir (Eisenberger vd., 1986; Greenberg, 1990; Colquitt vd., 2012). Katılımcılar, yöneticilerin tüm çalışanlara eşit geri bildirim ve ödül sunduklarında ekip içi güvenin ve iş birliğinin güçlendiğini ifade etmiştir.

Etik ve tarafsız liderlik, adalet algısını güçlendirerek motivasyon, bağlılık ve performans üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Buna karşılık, adaletsiz veya keyfi algılanan yönetici davranışları, ekip içi ayrışmaları ve güvensizliği artırmakta, moral ve iş birliği düzeylerini olumsuz etkilemektedir (Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt vd., 2012).

4.5 Mizahi Dayanışma ve Psikolojik Baş Etme Stratejileri

Saha çalışanları, yoğun iş yükü ve adaletsizlik algısıyla başa çıkmak için mizahi etkili bir psikolojik baş etme stratejisi olarak kullanmaktadır. Katılımcılar, iş yerinde gözlemlenen haksızlıkları ve stres yaratan durumları mizahi bir dille ifade ederek hem kendi moralini korumakta hem de ekip arkadaşlarının moralini desteklemektedir. Bu yöntem, ekip içi bağları güçlendirmekte, psikolojik güveni artırmakta ve motivasyonu desteklemektedir (Weiss & Cropanzano, 1996; Martin, 2007).

Katılımcılar, ekipler olarak mizahi bir yaklaşımla stres ve adaletsizlikle başa çıkarken birbirlerini desteklediklerini belirtmiş; bu stratejilerin hem bireysel hem de ekip düzeyinde moral ve dayanıklılığı artırdığı vurgulanmıştır. Aşağıda baş etme stratejileri kodlama tablosu yer almaktadır.

Tablo 5. Baş Etme Stratejileri Kodlama Tablosu

Ana Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadesi	Kod	Katılımcı Sayısı
Baş Etme Stratejileri	Mizahi dayanışma	“İş yerinde gözlemlenen haksızlıkları mizahi bir dille ifade ediyoruz.”	Psikolojik baş etme	8
Baş Etme Stratejileri	Sosyal destek	“Ekip olarak birbirimizi destekliyoruz, moralimizi böyle koruyoruz.”	Sosyal dayanışma	7

Araştırmalar, mizah ve sosyal dayanışmanın stresle baş etmede etkili olduğunu ve çalışanların moralini yükselttiğini göstermektedir (Holmes, 2007; Cooper, 2008). Çalışanlar, mizah yoluyla yaşanan adaletsizlikleri dile getirirken, aynı zamanda sosyal dayanışmayı pekiştirerek ekip uyumunu artırmaktadır. Kurumsal düzeyde, bu tür resmi olmayan destek mekanizmalarının tanınması, çalışanların psikolojik baş etme kapasitelerini güçlendirecek ve moral kaybını azaltacaktır (Bakker & Van Woerkom, 2017).

Sonuç olarak, saha çalışanlarının mizahi dayanışma ve diğer psikolojik baş etme stratejileri, moralin korunmasına, adalet algısının dolaylı olarak desteklenmesine ve motivasyon ile bağlılık düzeylerinin yükselmesine katkı sağlamaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu vaka analizi, iletişim sektöründe saha ekiplerinin deneyimleri üzerinden adalet algısı, görev dağılımı, izin politikaları, performans ödüllendirme ve yönetici tutumlarının çalışan motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerindeki belirleyici etkilerini ortaya koymaktadır. Bulgular, yüksek iş yükü, dengesiz görev dağılımı ve subjektif uygulanan izin ile ödül sistemlerinin moral ve bağlılık düzeylerinde düşüşe yol açtığını göstermektedir. Ayrıca, belirli çalışanlara sağlanan avantajların algısı, ekip içi güveni zedelemekte ve iş birliğini olumsuz etkilemektedir. Öte yandan, çalışanların mizahi ve sosyal dayanışma temelli psikolojik baş etme stratejileri, moralin korunmasına ve motivasyonun kısmen desteklenmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, saha ekiplerinde adalet, destek ve motivasyon arasındaki dinamik, örgütsel performans ve sürdürülebilir bağlılık açısından kritik bir öneme sahiptir.

Adaletin sağlanması, yalnızca çalışan memnuniyetini artırmakla kalmayıp, ekip içi iş birliğini ve gönüllü katkı davranışlarını da güçlendirmektedir. Sosyal değişim ve örgütsel adalet teorileri, adil muamele gören çalışanların örgüte katkı sağlama motivasyonlarının yükseldiğini ve performansın arttığını desteklemektedir (Colquitt, 2001; Eisenberger vd., 1986; Kuvaas, 2006; Sarnecki vd., 2023; Mustafa vd., 2023).

Bu bağlamda saha ekiplerinde uygulamaya geçirilebilecek öneriler şunlardır: İş yükü ve görev dağılımı şeffaf, ölçülebilir ve adil kriterlere dayalı olarak planlanmalı, ekipler arasında dengesizlikler minimize edilmelidir. Tüm çalışanlar için eşit, şeffaf ve objektif izin prosedürleri uygulanmalı; keyfi ve adaletsiz kararlar önlenmelidir. Performans ve ödüllendirme süreçleri net, ölçülebilir ve ekip iş birliğini teşvik edecek şekilde yapılandırılmalıdır. Geri bildirim mekanizmaları güçlendirilerek, hem prosedürel hem de dağıtıcı adalet sağlanmalıdır.

Yöneticiler için adil, tarafsız ve etik liderlik eğitimleri düzenlenmeli, favoritizm ve ayrıcalık algısının önüne geçilmelidir. Düzenli ekip toplantıları ve bire bir geri bildirim oturumları ile çalışanlar sürekli bilgilendirilmelidir. Mizahi ve sosyal dayanışmayı destekleyen uygulamalar teşvik edilmeli; çalışanların stresle baş etme ve moralini koruma kapasiteleri güçlendirilmelidir. Kurumsal düzeyde adalet bilincini güçlendirecek politikalar geliştirilmeli ve etkinliği düzenli olarak izlenmelidir. Çalışanların görev dağılımı, izin ve ödüllendirme süreçlerine karar alma mekanizmalarıyla katılımı sağlanmalıdır. Sürekli izleme ve değerlendirme ile süreçlerde gerektiğinde iyileştirmeler yapılmalı; organizasyon içi iletişim kanalları erişilebilir ve açık hâle getirilerek bilgiye eşit erişim sağlanmalıdır.

Son olarak, bu çalışmanın metodolojik sınırlılıkları göz önünde bulundurulduğunda, gelecekteki araştırmaların farklı sektörler ve ekip yapılarında, uzunlamasına gözlemler, senaryo tabanlı vakalar veya rol oyunları gibi yöntemlerle desteklenmesi; adalet algısı ve motivasyon ilişkisini daha geniş ve derin bir perspektiften değerlendirme olanağı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adamović, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762-782.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 1(1), 47-65.
- Biswas, S., Varma, A., & Ramaswami, A. (2013). Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: A field study in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1570-1587.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Canbolat, E. Ö. (2020). Örgütlerde algılanan adalet ve motivasyon ilişkisinde iki farklı metot uygulaması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 172-187.
- Coghlan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Cooper, C. D. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1115.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Efeoğlu, İ. E. & İplik, E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki

- etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hareendrakumar, V. R., Subramoniam, S., & Hussain, N. (2020). Redesigning rewards for improved fairness perception and loyalty. *Vision*, 24(4), 481-495.
- Holmes, J. (2007). Making humour work: Creativity on the job. *Applied Linguistics*, 28(4), 518-537.
- Karacıoğlu, F., & Serçemeli, C. (2019). Yüksek yargı kararları ışığında işletme yönetimiinde nepotizm, favoritizm ve kronizm davranışlarının hukuki boyutları. *Researcher*, 7(4), 124-131.
- Kavasoğlu, İ., Özer, U., & Yenel, İ. F. (2016). Sporda favoritizm: mücadele sporları üzerine bir inceleme. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(2), 199-211.
- Keles, H. N., Özkan, T. K., & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10(9), 9-16.
- Kim, S. E., & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: does it matter?. *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 329-348.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Lasisi, T. T., Constanța, E., & Eluwole, K. K. (2022). Workplace favoritism and workforce sustainability: an analysis of employees' well-being. *Sustainability*, 14(22), 14991.
- Lau, C. M., Wong, K. M., & Eggleton, I. R. (2008). Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: The role of outcome-based and non-outcome-based effects. *Accounting and Business Research*, 38(2), 121-135.
- Martin, R. A. (2007). *The psychology of humor: An integrative approach*. Elsevier Academic Press.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, CA, USA.
- Mustafa, M. J., Vinsent, C., & Badri, S. K. Z. (2023). Emotional intelligence, organi-

- zational justice and work outcomes. *Organization Management Journal*, 20(1), 30-42.
- Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S. R., & Shafique, N. (2015). Favoritism, nepotism and cronyism as predictors of job satisfaction: Evidences from Pakistan. *Journal of Business and Management Research*, 8(1), 224-228.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), e09450. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Rahman, M. S., & Som, H. M. (2023). Procedural justice, distributive justice, perceived organizational support, organizational commitment and academicians' turnover intention in the private universities of Bangladesh: A conceptual framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(4), 540–558.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 933-962.
- Sarnecki, A., Diehl, M.-R., & Richter, A. (2023). Organizational injustice and employee affective health: The moderating effects of labor market conditions. *European Management Journal*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.08.005>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Waskito, J., Kussudyarsana, Imronudin, & Linansya, W. (2023). The impact of organizational justice on the organizational citizenship behavior of contract workers in Indonesia: The Role of Exchange Quality and Multifocal Trust. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 25(1), 72–92. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.65476>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, pp. 1–74). JAI Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

EK A: ORİJİNAL VAKA METNİ

Vaka: Görev Dağılımı, İzin Politikaları ve Çalışan Motivasyonu

Olayın Arka Planı

Bir kurumda saha ekibinde görev yapan çalışanlar, yoğun iş yükü, dengesiz görev dağılımı ve subjektif uygulanan izin ile ödül süreçleri nedeniyle motivasyon kaybı yaşamaktadır. Çalışanlar, izin ve görevlendirme süreçlerinin eşit uygulanmadığını ve bazı çalışanların yöneticilerle daha avantajlı konumda oldukları izlenimini edindiğini gözlemlemektedir. Bu durum, ekip içinde adalet algısının zedelenmesine ve çalışanlar arasında moral düşüklüğüne yol açmaktadır. Çalışanlar, iş yükünün adil dağıtılmadığını, performanslarının yeterince takdir edilmediğini ve yönetici tutumlarının bazı çalışanlara avantaj sağladığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, saha ekiplerinde adalet, görev dağılımı ve yönetici tutumlarının motivasyon, bağlılık ve ekip performansı üzerindeki etkisi kritik bir öneme sahiptir.

Çalışan Görüşleri

1. Görev ve İş Yükü Dağılımı

Bazı çalışanlar sürekli yoğun saha görevleri yürütürken, diğer çalışanlar daha esnek bir iş düzenine sahiptir. Çalışanlar, iş yükünün adil şekilde dağıtılmadığını şu sözlerle ifade etmektedir:

- “Biz zaten sürekli yoğun saha görevleri yürütüyoruz; fırsat eşit şekilde verilirse biz de farklı görevlere katılabiliriz.”
- “Bir taraf 20 müşteriyle ilgilenirken, diğer taraf 50–60 müşterinin işlerini üstlenmek zorunda kalıyor.”

2. İzinler ve Adalet Algısı

Bazı çalışanların izin kullanımı uzun süreli ve belirsizdir; bu durum, diğer çalışanlarda adalet algısının zedelenmesine yol açmaktadır:

- “Her gün yeni bir eksik var, her gün farklı izinler gözlemliyoruz.”
- “Bu izinler ne kadar hak ediliyor, anlamış değilim.”

3. Ücret Artışı ve Ödüllendirme

Performans ve ödüllendirme süreçleri de adil bulunmamaktadır. Yoğun çalışanların çabaları yeterince takdir edilmemektedir:

- “Az kişi kaldık, çok çalıştık; ancak ödüller çoğunlukla başkalarına gidiyor.”
- “Yapmayana bir şey yok, yapana daha ne yükleyebiliriz?”
- “Kim çok çalıştıysa hakkını alamıyor, bazıları ise ödülleri kolayca alıyor.”

4. Performans ve Yöneticilerle İletişim

Hedefler gerçekleşse de çalışanlar yeterince takdir edilmiyor; performans sorunları ise “sistemsel” gerekçelerle çalışanlara yansıtılmaktadır:

- “Sanki bütün sorunları tek başına çözmek zorundaymışız gibi geliyor.”

5. Tarafli Yönetici Tutumları ve Gerginlik

Yöneticilerin bazı çalışanlara özel yakınlık göstermesi ekipte gerginlik yaratmaktadır:

- “Yönetici bazı çalışanlara ayrıcalık gösteriyor ve bu diğerleri tarafından fark ediliyor.”
- “Bir çalışanın çabası öne çıkarılırken, diğerlerinin katkısı göz ardı ediliyor.”

6. Mizahi ve Sosyal Dayanışma

Tüm olumsuzluklara rağmen ekip, mizah ve sosyal dayanışmayı bir baş etme mekanizması olarak kullanmaktadır:

- “İş yerinde gözlemlenen haksızlıkları mizahi bir dille ifade ediyoruz.”

Sorunlar

- İş yükü adil dağıtılmamış.
- İzinler, subjektif uygulamalar ve ayrıcalık algısıyla ilişkili.
- Ödüllendirme sistemi şeffaf değil, katkı ve performans eşit değerlendirilmemiş.
- Yöneticiler bazı çalışanlara ayrıcalık göstermiş.
- Motivasyon düşmüş ve ekip içi güven zayıflamış.

Olası Çözümler

- İzinler tüm çalışanlar için eşit, net ve şeffaf şekilde belirlenmeli.
- Görev dağılımı müşteri sayısı ve iş yüküne göre adil şekilde planlanmalı.
- Ödüllendirme ölçülebilir ve ekip iş birliğini destekleyici kriterlerle yapılmalı.
- Yöneticiler tüm çalışanlara eşit mesafede olmalı ve favoritizm algısını kırmalı.
- Ekip içi iletişim ve geri bildirim süreçleri düzenli olarak uygulanmalı.
- Takdir ve terfi süreçleri şeffaf olmalı ve tek bir çalışana odaklanmamalı.



Bölüm 21

İŞ TAŞMASI



*Fatma Zehra KUŞAR*¹

*Hüseyin KARAGÖZ*²

¹ Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, fatmazehrakusar9@gmail.com, 0009-0001-5990-1036

² Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, huseyinkaragoz@kmu.edu.tr, 0000-0003-4981-8156

1.GİRİŞ

Günümüz çalışma dünyasında örgütlerin beklentilerinin çeşitlenmesi, çalışanların görev sınırlarının giderek daha belirsiz hâle gelmesine yol açmaktadır. Bu değişen yapı, özellikle çalışanların iyi niyetle üstlendiği küçük destek davranışlarının zamanla sürekli yapılması gereken bir görev gibi algılanmasına zemin hazırlamaktadır. Böyle bir dönüşüm, başlangıçtaki gönüllü katkıların giderek zorunlu bir iş yüküne dönüşmesiyle sonuçlanmakta ve bu durum iş taşması olarak adlandırılan yapısal bir rol genişlemesini ortaya çıkarmaktadır. Çalışan, iş tanımına dâhil olmayan sorumlulukları yerine getirmeye devam ettikçe bu davranışlar örgüt içinde normalleşmekte ve çalışanın üzerindeki görünmez baskı daha da artmaktadır.

İş taşmasının ortaya çıkışında örgütsel beklentiler belirleyici bir role sahiptir. Çalışanın tek seferlik yardımsever davranışı, yönetim tarafından performans göstergesi olarak değerlendirilebilmekte ve bu davranışın tekrarlanması beklenen bir görev hâline gelebilmektedir. (Van Dyne ve Ellis, 2004; Bolino vd., 2013). Özellikle performans odaklı ortamlarda çalışanlar, resmi rollerinin ötesinde katkı sunmaya yönlendirilmekte ve bu durum, gönüllü davranışların zorunluluğa dönüşme sürecini hızlandırmaktadır. Bu noktada iş taşması, çalışanın psikolojik baskı altında hissetmesine ve kendi rolünü yeniden tanımlamak zorunda kalmasına neden olabilmektedir (Bolino vd., 2013).

Ayrıca dijital teknolojilerin iş yaşamına yoğun biçimde entegre olması iş taşmasını güçlendiren bir başka faktör olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların iş dışında da erişilebilir olmasına yönelik örtük beklentiler, çalışma saatlerinin görünmez şekilde genişlemesine yol açmaktadır. Mesai sonrasında gelen mesajlar, anlık talepler veya uzaktan erişim beklentileri, çalışanın işten zihinsel olarak uzaklaşmasını zorlaştırır. Bu durum, rol sınırlarının bulanıklaşmasına neden olarak iş taşmasını kalıcı bir davranış biçimine dönüştürebilir (Derks ve Bakker, 2014). Dijitalleşmeyle birlikte çalışanların ev ve iş yaşamı arasında kurduğu sınırlar zayıflamakta ve iş taşması daha da görünür hâle gelmektedir.

Son olarak iş taşması yalnızca ekstra iş yükü anlamına gelmemekte, aynı zamanda çalışanın kendini değerlendirme biçimini, örgütle ilişkisini ve psikolojik iyilik halini etkileyen çok boyutlu bir süreci ifade etmektedir. Çalışanın, gönüllü davranışlarının sorgusuz bir şekilde sürdürülmesi gerektiğini düşünmesi, öz değerinde azalma ve rol belirsizliğinde artış yaratabilecektir. Bu nedenle iş taşması, bireysel davranıştan kaynaklanan basit bir eğilim değil, modern çalışma hayatının yapısal koşullarıyla birlikte ortaya çıkan karmaşık bir rol genişlemesi problemidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Taşması

İş taşması, çalışanın görev dışında başlangıçta kendi isteğiyle yaptığı işlerin zamanla çevresi tarafından sürekli beklenen görev haline gelen ve çalışanın fark etmeden çalışma alanının genişlemesi olarak değerlendirilebilir. Çalışanın yeni fikir üretme, ek sorumluluk alma ya da iş arkadaşlarına destek olma gibi gönüllülükle yürüttüğü davranışların tekrarlanması, zamanla bu davranışların bir beklenti hâline gelmesine ve gönüllülük niteliğinin kaybolmasına neden olabilmektedir. Bu durum kişi de baskı oluşturur ve sorumlu olmadığı görevleri yapması gerektiği düşüncesine sürükler (Canbolat, 2024; Van Dyne ve Ellis, 2004).

İş taşması aynı zamanda, bir kez yapılan gönüllü davranışı zamanla yönetici ya da çalışma arkadaşları tarafından devam ettirilmesi gereken bir sorumluluk olarak algılanması ile derinleşir. Bu süreç, çalışanın üzerinde bir ek iş olmasının yanı sıra, kişi üzerinde geri çekilme, tükenmişlik hissi ve aşırı yardımseverlik gibi davranışsal etkiler yaratabilecektir. İş taşması hem çalışma ilişkilerinin hem de bireyin psikolojik dayanıklılığının zedelenmesine neden olan önemli bir rol genişlemesi problemidir (Doğanalp, 2025; Van Dyne & Ellis, 2004; Edwards vd., 2000).

İş taşmasının kronikleşmesinde örgütte oluşan beklenti döngüsü belirleyici bir etkidir. Çalışanın bir defalığına yaptığı destekleyici davranış, yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından kalıcı bir performans göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu durum, bireyin hem iş yükünü hem de duygusal baskı seviyesini artırarak rol sınırlarının zorlanmasına neden olur. Özellikle performans ve rekabet odaklı kurumlarda çalışanlardan sürekli daha fazlasını yapmaları beklenmekte, bu da rollerin fark edilmeden genişlemesine yol açmaktadır (Van Dyne ve Ellis, 2004; Bolino, vd., 2004).

Bu süreç yalnızca çalışanın üstlendiği iş miktarını artırmakla kalmamakta; aynı zamanda kişinin kendini algılama biçimini, işine yönelik tutumlarını ve örgüt içindeki konumunu da etkilemektedir. Gönüllülüğün zorunluluk hâline gelmesi bireyin kontrol hissini zayıflatır, rol sınırlarının belirsizleşmesine neden olur ve karar verme süreçlerinde zorlanmasına yol açabilir. Bu karmaşa hem çalışanların ilişki dinamiklerini hem de öz yeterlilik algılarını olumsuz etkileyebilecektir (Edwards vd., 2000; Doğanalp, 2025).

İş taşmasını güçlendiren önemli faktörlerden biri de çalışanın sürekli ulaşılabilir olmasına ilişkin örtük beklentidir. Dijital araçların yoğun kullanımıyla birlikte çalışanlar mesai saatleri dışında bile iş taleplerine maruz kalabilmekte ve bu durum iş sınırlarının daha da bulanıklaşmasına sebep olmaktadır. “Her an hazır olma” baskısı çalışanların kişisel alanını daraltarak psikolojik tükenmişliği

artırmaktadır. Bu nedenle iş taşması, günümüz çalışma hayatının dönüşen yapıyla daha da görünür ve yaygın hâle gelmiştir (Canbolat, 2024; Ilies vd.,2007).

İş taşması, çalışanların duygusal ve zihinsel kaynaklarını giderek tükenen bir döngü yaratmaktadır. Gönüllü davranışların zorunluluğa dönüşmesi, bireyde tükenmişlik, huzursuzluk, geri çekilme eğilimi ve yetersizlik hislerini artırabilir. Bu duygusal yük, çalışanın işine olan bağlılığını zayıflatır; performans düşüşü, motivasyon kaybı, iletişim sorunları ve işten ayrılma niyeti gibi birçok sonuca sebep olabilir. Bu nedenle iş taşması yalnızca bireyin değil, aynı zamanda örgütün de işleyişini etkileyen önemli bir risk faktörüdür (Doğanalp, 2025; Ilies vd., 2007).

Tüm bu unsurlar bir araya geldiğinde iş taşması, modern çalışma yaşamının görünmez fakat güçlü etkiler yaratan bir rol genişlemesi problemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Gönüllü katkıların yönetim ve ekip tarafından zorunlu bir performans beklentisine dönüşmesi, çalışanların psikolojik dayanıklılığını zayıflatarak iş-yaşam dengesi, duygusal iyilik hâli ve örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkiler doğurabilecektir. Dolayısıyla iş taşması ele alınması gereken önemli bir çalışma hayatı dinamiğidir (Grzywacz vd.,2000; Canpolat, 2024).

2.2. İş Taşmasını Tetikleyen Etmenler

İş taşmasının ilk tetikleyen etmeni çalışanların işin ilk başlarında gönüllü olarak yaptığı işlerin zamanla kalıcı bir hal almasıdır. Gönüllü yapılan işlerin sürekli hale gelmesi, dış koşullar tarafından normatif yapı olarak görülür ve çalışan gönüllü yapılan işleri zorunluluk olarak algılamaya başlar. Bu zaman diliminde çalışanın rol kapsamı artar, çalışanın kendisine olan beklentiler hızlı bir şekilde artar ve çalışanın kendisinden beklenmeyen işleri de yerine getirmek zorunda olduğu bir hissiyata kapılır (Morrison, 1994; Podsakoff vd., 2009; Bolino vd., 2013).

Türkiye’de yapılan çalışmalar sonucunda çalışanların gönüllü bir şekilde yardım etmesi, fazladan sorumluluk alması ve çalışma alanının bağlılığı gibi davranışların aralıksız hale gelmesi iş taşmasını beraberinde getirmektedir (Basım ve Şeşen, 2006; Podsakoff vd., 2000).

İkinci tetikleyen etmen ise, örgüt idarelerindeki beklentilerin çalışanın üzerinde bıraktığı baskıdır. İlerleyen süreçte idarenin ve aynı birimde çalışan ekip arkadaşlarının çalışanın gönüllü yaptığı işleri rutinleşmiş başarı düzeyi olarak değerlendirmektedir. Kurumun çalışanın üzerindeki üstü kapalı bir şekilde baskı uygulaması iş taşmasını ortaya çıkmasını ve çalışanın devamlı olarak yaptığı işin daha fazlasını yapma mecburiyetinde hissetmesine yol açtığı belirtilmektedir (Bolino vd., 2013). Bu baskının çalışanların üzerindeki yükümlülük düzeyini artırdığı ve çalışanın rol dengesini bozduğu ortaya konulmuştur (Fırat, 2018).

Son olarak üçüncü tetikleyen etmen, çalışanın özerklik algısını azalması ve dayanıklılık rezervlerinin tükenmesidir. Çalışandan beklenen taleplerin düzenli olarak artması çalışanın zaman yönetimini, enerjisini ve psikolojik dayanıklılığını zorlamaktadır. Çalışanın hem rol alanının artırması hem de beklenen taleplerin karşılanması zorlaşması, iş taşmasının oluşumunu belirgin yönde etkilemektedir. Bu zaman dilimi kişinin ilerleyen dönemlerde tükenmişlik, iş yaşam dengesini bozma ve stresi neden olan bir döngü içerisine girmeyi kolaylaştırabilecektir (Bergeron, 2007). Dayanıklılık rezervlerinin tükenmesi iş taşmasının en belirleyici sebeplerinden birisi olduğu, bireyin çalışma veriminin azalması ile bu hususun daha hızlı geliştiği bilinmektedir (Demerouti vd., 2001; Bolino vd., 2013).

2.3. İş Taşmasının Nedenleri

İş taşmasının ortaya çıkmasında birden fazla yapısal, psikolojik ve çevresel etken rol oynamaktadır. Rol beklentilerinin açık biçimde tanımlanmadığı ortamlarda kişiler, hangi görevlerin kendi sorumluluk alanlarında olduğunu bilmedikleri için ek görevleri üstlenmeye daha yatkın hale gelebilmektedirler. Rol belirsizlikleri, iş davranışlarının genişlemesi ile alakalıdır ve çalışanın resmi görev tanımının ötesine geçen davranışları daha sık sergilemesine zemin hazırlamaktadır (Voydanoff, 2005).

İş taşmasının tetikleyen önemli dışsal faktörler arasında ekonomik ve rekabetçi koşullar vardır. Çalışan bireyler iş güvencesinin düşük olduğu ve rekabetin fazla olduğu yerlerde mevcut pozisyonunu korumak için görevlerinden fazla sorumluluk alma eğilimi göstermektedirler. Bu davranışlar zamanla beklentiye dönüşebilmekte, bu da iş taşmasının yaygınlaşmasına neden olabilmektedir. Yoğun rekabete maruz, maliyet baskısı ve performans odaklı çalışan örgütlerde ekstra çaba talebi daha görünür hale gelmekte ve bu durum çalışanların rol sınırlarını genişletebilmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984).

İş taşmasını besleyen önemli unsurlardan biri örgütsel ve sosyal beklenti baskısıdır. Bireyden sürekli yardım etme, destek alma veya iş yükünün paylaşılması gibi davranışların beklenmesi, gönüllü katkıları normatif standart haline getirilebilmektedir. Bu beklentiler zamanla çalışanın üzerinde baskı oluşturur ve bireyin gönüllü davranışları zorunluluk haline dönüşür. Çalışanın işbirlikçi, fedakâr ya da anlaşılabilir olması çevre tarafından doğal bir performans göstergesi olarak görülmekte ve bu durumda bireyin rol genişlemesi kaçınılmaz olmaktadır (Bolino vd., 2010).

Psikolojik eğilimlerin oluşmasında da iş taşması önemli faktörlerdendir. Yardımseverlik, kabul görme isteği gibi bireysel özellikler, kişinin ek sorumluluklara yönelmesine yol açmaktadır. Onaylanma ihtiyacı yüksek çalışanlar, fazladan görevleri kendi sınırlarını zorlayacak düzeyde kabul etmekte, bu

durum ise zaman içerisinde iş taşmasını hızlandırabilmektedir. Bu psikolojik eğilimler kişinin gönüllü olarak başlattığı sorumluluğu zorunlu hale getirebilir (Grant ve Ashford, 2008).

Bazı örgütlerde ekstra rol davranışının performans değerlendirmelerinin olumlu görünmesi de iş taşmasının yapısal kökenlerindedir. Ekstra rol davranışlarının ek katkı, davranışın ödüllendirilmesi ve terfi sürecinde avantaj sağlaması, çalışanların bu tür görevleri kendilerince benimseyerek bir rutin haline getirmelerine sebep olabilir. Kurumsal alışkanlıklar, iş taşmasını hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kalıcı bir çalışma alanına dönüşebilmektedir (Podsakoff vd., 2000).

2.3.1. İş Yükü ve Fazla Çalışma

İş yükü ve fazla çalışma, çalışanların zaman, enerji ve dikkat kaynaklarını zorlayan temel iş taleplerindedir. Taleplerin giderek artması çalışanların görevlerine yetiştirme kapasitesini sınırlar ve stresini yükseltir. Yoğun iş temposunda bireyin kontrol algısı zayıflar, bu zayıflama ile çalışan, iş üzerindeki hakimiyetini kaybedebilir. Çalışan, fiziksel ve zihinsel açıdan zorlayıcı bir döngüye girdiğinde yorgunluk ve isteksizlik hissedebilir (Ganster ve Rosen, 2013).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda, iş yükünün yükselmesinde çalışanlarda tükenmişlik, yorgunluk ve dikkat dağınıklığı gibi durumların yaşandığı gözlemlenmiştir. Fazla çalışma neticesinde çalışanın özel hayatına ayırdığı zamanın azalması iş yaşam sınırlarını aşındırmaktadır. Zaman baskısını yoğun olarak hisseden çalışanlarda hem fiziksel hem de zihinsel olarak toparlanma zor olmaktadır. Bu durumlar, çalışanın motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Korkmazer, 2018).

Uzun süreli çalışmalar; görev kapasitesinde düşüş, hata oranlarında artış ve işe yönelik çabanın azalması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Dinlenme sürelerinin kesintiye uğraması, çalışanların bilişsel tazelenmesini engellediğinden bu durum çalışan üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Aynı zamanda yoğun iş taleplerinin sürdürülebilir olmadığı, kapasiteyi zayıflattığı da bilinmektedir. İş yükü ve fazla çalışma, çalışanın sağlığına ve performansında kritik etkiye sahiptir (Akgeyik, 2021).

2.3.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği, çalışanların sorumluluklarının net olmamasından kaynaklı ortaya çıkan rol stresidir. Çalışan neyi, nasıl ve ne zaman yapacağını bilmediği zaman kontrol algısı düşer ve işe uyumu zorlaşır. Rol çatışması ise aynı anda çelişen taleplerden kaynaklanır. Bu iki olumsuz öge birleştiğinde çalışan kimselerde zihinsel yük artmakta ve iş motivasyonları zayıflamaktadır (Rizzo vd., 1970).

Türkiye’de elde edilen verilerde, rol belirsizliği yaşayan çalışanlarda kendini yetersiz hissetme, karar almakta zorlanma ve işlerine karşı isteksizlik hissetme durumunun ortaya çıktığı görülmektedir. Rol çatışması yaşayan çalışanlarda ise görevinde kararsızlık, zaman yönetimi sorunu ve duygusal gerilimin artış gösterdiği görülmektedir. Çalışanların bu durumda işlerine yönelik olumlu duyguları azalmakta ve stres düzeyleri artmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Rol belirsizliği ve rol çatışması, performans üzerinde doğrudan etkilidir. Taleplerin uyumsuz olması, çalışanların görevlerinin planlanması ve tamamlanması gibi süreçleri sekteye uğratabilecektir. Net olmayan rol sınırları, işten istenen verimin alınmaması ve hata oranının yükselmesini beraberinde getirebilecektir. Rol belirsizliğinin azalması ise çalışan sağlığını ve örgütsel verimliliği destekleyen bir olumluydudur (Tubre & Collins, 2000).

2.3.3. Yönetim Baskısı ve Örgüt Kültürü

Yönetim baskısı, çalışanların performansı artırmak amacıyla olan yoğun talep, beklenti ve kontrol uygulamalarıdır. Bu baskı çalışanların psikolojik güvenlik algısını zayıflatmakta ve stres düzeylerini artırmaktadır. Taleplerin sürekli artması ise çalışanlarda yetişememe duygusunu artırmakta ve motivasyon kaybına yol açabilmektedir. Bu durum ise çalışanın işine yönelik istekliliğini azaltmaktadır (Nişancı, 2012).

Örgüt kültürü kurum içindeki çalışma biçimlerini, davranış kalıplarını ve ilişkileri belirleyen güçlü bir yapı olarak açıklanabilmektedir. Destekleyici kültürde çalışan bireyler daha rahat iletişim kurarken, baskıcı ve rekabetçi bir kültürde varlıklarını sürdüren çalışanların stres seviyesi yüksektir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda baskıcı yönetim yaklaşımını benimseyen örgütlerin çalışanlarının tatmin ve bağlılık düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Kurumsal örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını, paylaşımlarını, değerlerini doğrudan etkilediğinden oldukça önemlidir (Yalçınsoy, 2019).

Örgüt kültürünün yeterince gelişmediği kuruluşlardaki davranış biçimleri ile yüksek yönetim baskısı birleştiğinde çalışanların iş performansının düşmesi, tükenmişliğin artması ve işten uzaklaşma davranışlarının artması söz konusu olabilecektir. Bu tarz kuruluşlarda çalışanların psikolojik güvenlik endişeleri, daha fazla hatayı beraberinde getirebilecektir. Bu sebeplerdendir ki yönetim tarzı ve örgüt kültürü, çalışanların iyilik halini ve performansını belirleyen önemli değişkenlerdendir (Güçlü,2003).

2.3.4. Uzaktan ve Hibrit Çalışma Sistemleri

Uzaktan ve hibrit çalışma sistemi çalışana zaman ve mekân esnekliği sağlayan iş modelleridir. Bu modeller çalışanların iş sürecine erişimini kolaylaştırırken, özel yaşam alanıyla iş arasında yeni bir sınır yönetimini gerektirmekte-

dir. Teknolojinin sürekli erişimi kolay kılması, çalışanların işten zihinsel olarak uzaklaşmasını zorlaştırabilmektedir. Öte yandan iş ile çalışanlar arasındaki kolay ve sürekli etkileşim sınır yönetimi güçlü olmayan çalışanlarda psikolojik baskı yaratabilecektir (Kossek, Lautsch ve Eaton, 2006; Derks ve Bakker, 2014).

Türkiye’de uzaktan çalışmanın hızla yayılmasıyla çalışanlarda fiziksel ayrılık, sosyal izolasyon ve iletişim zorlukları yaşandığı görülmektedir. Ev ortamında çalışmanın getirdiği dikkat dağınıklığı ile işin tamamen özel alana taşması, çalışanın iş yaşam dengesi üzerinde baskı oluşturmaktadır. Aynı zamanda hibrit çalışma sistemlerinde çalışanlar hem ev hem de iş ortamına uyum sağlamak zorunda kaldığı için rol geçişinde karmaşıklık yaşayabilmektedir (Koçoğlu, 2024).

Uluslararası bulgular, uzaktan ve hibrit çalışma sistemlerinin çalışanlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etki yaratabileceğini göstermektedir. Bazı çalışanlar bu sistemlerin özgürleştirici yapısından faydalanırken, bazıları sosyal ilişkilerinin zayıflaması ve örgüte bağlılık hissini azalmasını tecrübe edebilmektedir. Bu modellerin başarılı biçimde uygulanabilmesi dengeli sınır yönetimi ve açık iletişim süreci ile mümkündür (Gajendran ve Harrison, 2007).

2.4. İş Taşmasının Sonuçları

İş taşması işin ilk başlarında gönüllülük esasıyla yapılan işlerin daha sonra zorunluluk halinde yapılması ile oluşan yapısal bir rol genişlemesidir (Bolino, Turnley ve Niehoff, 2004). Çalışanlardan beklentilerin görünmez bir şekilde artması, bireyin iş üzerindeki dikkatini azaltır ve duygusal baskıyı artırır (Eatough vd., 2011). Bu süreç, bireylerin çalışma ortamına yönelik konsantrasyonlarında bozulmaya, kendilerinden beklenen başarıyı karşılayamayacakları düşüncesine kapılmalarına ve işten ayrılma eğilimine sebep olabilecektir (Podsakoff, LePine ve LePine, 2007).

Görünmez iş genişlemesinin bireylerin kuruma olan bağlılığını azalttığı ve devamlı olarak psikolojik bir baskı altında hissetmelerine sebep olduğu görülmektedir. Beklentilerin devamlı olarak artması bireyin çalışma arkadaşlarıyla arasında görev dağılımında eşitsizlik olduğuna inanmasına sebep olabilir (Bolino vd., 2004). Bu durum hem duygusal tükenmişlik hem de iş süreçlerinde etkin olarak katılımı azaltacaktır (Eatough vd., 2011).

Buna ek olarak iş taşması, iş performansı, kişiler arası ilişkiler, stres ve iş tatmini gibi birçok değişkeni etkileyen geniş kapsamlı sonuçlar doğurabilecektir. Beklentilerin yüksek olması, çalışanlarda anksiyete, huzursuzluk, tükenme eğilimini artırarak üretkenliğin azalmasına sebep olabilir (LePine vd., 2005). Uzun sürede de bu durum kişilerin sağlığını, çalışma isteğini ve işten uzaklaşma davranışlarını etkileyen kritik bir etken haline gelebilecektir (Voydanoff, 2004).

2.4.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik devamlı artan iş taleplerinin bireylerin mental ve duygusal kaynakların tükenmesiyle açığa çıkan uzun süreli yıpranma halidir. Duygusal bitkinlik kişinin çalıştığı yere yönelik kapasitesinin azalmasına ve işlerini yerine getirmekte zorluk yaşamasına sebep olur. İlgili süreç, bireyin fizyolojik ve psikolojik direncini azaltan bir baskı mekanizması yaratabilecektir. Beklentiler arttıkça bireylerin kendilerini toplarlama kapasitesi azalma gösterecektir (Özgüner, 2016).

İş taşınması ve tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Beklentilerin kişilerin potansiyellerinin üzerine çıkması, bireylerin işlerine karşı duygusal bir kopuş hissetmelerine sebep olur. Birey artık kendini devamlı olarak işlere yetişemeyen biri olarak görmeye başlar, kendine olan güveni azalır ve başarısız olma hissi artar (Gündüz vd., 2013).

İleri düzey tükenmişlik hissine kapılan çalışanlarda işten kopma, motivasyon kaybı, isteksizlik ve performans düşüşü gözlemlenebilecektir. Enerji kaynaklarının tükenmesi, çalışanların karar verme, dikkat yönetimi ve çözüm üretme becerilerini azaltacaktır. Bu sebeple tükenmişlik, bireyin sadece psikolojisini değil, kurumun genel işleyişini de etkileyen önemli bir sonuç haline alacaktır (Leiter ve Masloch, 2014).

2.4.2. İş-Yaşam Dengesi Bozukluğu

İş talep düzeylerinin artması, çalışanların kendi özel yaşam alanlarına ayırdıkları zaman diliminin azalmasına neden olabilecek, bu durum ise iş yaşam dengesini bozan bir hal alacaktır. Çalışanların işlerini zihinsel olarak eve taşınmaları, kendilerine ayırdıkları zamanın azalmasına ve kişilerin dinlenme süreçlerinin aksamasına neden olacaktır (Hobson vd., 2001). İşin zihinsel olarak iş dışı zamana taşınmasının dinlenme süreçlerini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Belirtilen bu süreç kişilerin özel yaşamlarına yetişememeleri hissiyatına neden olabilecektir (Frone, 2000).

İş yükü ve rol genişlemesinin sosyal faaliyetler, aile dinamikleri ve kişisel zaman üzerinde baskı yarattığı görülmektedir. Bireyler, artan beklentileri yerine getirmek için sosyal aktivitelerden ve bireysel aktivitelerden zamanla uzaklaşmak zorunda kalabilirler (Hobson vd., 2001). Artan beklentilerin bireylerin sosyal ve bireysel aktivitelerden uzaklaşmasına neden olabildiğini belirtmektedir. Bunlar yaşam durumu üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Batur ve Saylık, 2022).

İş yaşam dengesi bozulduğunda kişilerde stres, strese bağlı uyku problemleri, odaklanma sorunları ve duygusal çökme gibi birçok olumsuz etkiler ortaya çıkabilir (Frone, 2000). İş yaşam dengesindeki bozulmanın stres, uyku problemleri ve odaklanma sorunları ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bu

bozulma, bireyin hem çalışma performansını hem de özel yaşamını devam ettirmesini zorlaştıracaktır. İş yaşam dengesinin bozulmasının performans ve özel yaşam sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz etkiler yarattığını vurgulamaktadır. Süreklilik halini alan bu durum, çalışanların ruh sağlığı üzerinde ciddi problemler ortaya çıkarabilecektir (Batur ve Saylık, 2022).

2.4.3. Psikolojik Sağlık Sorunları

İş taşması, bireylerin psikolojik dayanıklılığın zorlanması ile anksiyete ve duygusal yıpranma gibi durumların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilecektir. Beklentilerin devamlı artması, bireylerin duyguları üzerindeki hakimiyetlerini zorlar ve mental yükü artırır. Bu yaklaşım çalışanların hissettiği stres seviyesini artırarak psikolojik sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına altyapı oluşturur. Yüksek düzeyde beklentiler bireylerin kendilerini mental olarak çökmüş hissetmesine sebep olabilir (Ganster ve Rosen, 2013).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda, artan iş taleplerinin mental olarak iyi olunmama belirleyici bir etken olduğu görülmektedir. Beklentiler karşılanmadığında bireyler kendilerini sorumlu, gergin ve eksik hissedebilir. Bu duygular sürekli olarak devam ettiğinde kişilerin psikolojik dirençlerinde zayıflama ve strese bağlı olarak sağlık sorunları ortaya çıkabilir (Özdemir ve Akça, 2024).

Psikolojik yıpranma aynı zamanda odak problemi, uyku bozukluğu, zihin beden etkileşimi ve anksiyetenin artmasına sebep olabilir. Bu sonuçlar, kişinin hem iş hem de yaşam alanındaki fonksiyonlarını olumsuz etkiler. Beklentilerin devamlı olarak arttığı ortam koşullarında psikolojik sağlık sorunlarına daha sık rastlandığı bilinmektedir (Sonntag, 2018).

2.4.4. İş Tatminin Azalması ve İşten Ayrılma

İş taşması bireylerin yaptıkları görevlerden aldıkları memnuniyeti düşürerek mesleki tatmini olumsuz etkileyebilir. Beklentileri karşılayamadığı durumlarda bireyler kendilerini değersiz, yetersiz veya aşırı yüklenmiş hissedebilir. Bu süreç, çalışanların görevlerden haz alma seviyesini ve motivasyonu azaltıcı etkiye sahiptir (Eroğlu, 2020).

Türkiye’de yapılan çalışmalar, iş tatmini düzeyindeki düşüşün işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymaktadır (Yücel, 2012). Takdir edilmeme ve eşitsizlik algısı bireylerin çalışmalarına yönelik tutumlarını azaltacaktır. Bu durum bireylerin farklı bir iş arayışına yönelmesine neden olabilir (Tett ve Meyer, 1993).

Memnuniyet seviyesi azaldığında işi bırakma düşüncesi daha da artar. Çalışan, hissettiği olumsuz duygular sebebiyle çalıştığı yerden uzaklaşma eğilimine daha yatkın hale gelir. İş çalışan uyumsuzluğu arttıkça çalışma ortamından uzaklaşma ihtimali de artar (Eroğlu, 2020; Yücel, 2012).

2.4.5. İş Performans Düşüşü

İş taşması bireylerinin başarısına yansıyan, zorlayıcı çalışma koşullarını tetikleyen bir etkidir. Beklentilerin artması, bireyin odak ve çalışan kaynak kapasitesini baskı altına alarak sorumluluklarını yerine getirme becerisini en aza düşürür. Kişinin başarı düzeyini, çalışma isteğini ve üretkenliği olumsuz etkiler. Beklentiler arttıkça çalışanların başarıma isteği üzerindeki baskı da artar. Bu durum, çalışanların işe devam etme biçimleri ve çalışma süreçleri üzerinde baskı oluşturarak performansla ilişkili sonuçlar doğurabilmektedir(-Karasek 1979).

İş yükü artışının iş görenlerin işleri yetiştirme süreci, planlama ve konsantrasyon süreçlerinde güçlük yaşamalarına sebep olduğu görülmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalar, iş yükü artışının çalışanların planlama, konsantrasyon ve işlerini yetiştirme süreçlerinde güçlükler yarattığını ve bu durumun performans üzerinde dolaylı etkiler oluşturduğunu göstermektedir (Yoldaş vd.,2020).

Çalışanların motivasyon kaybı ve çalışma kapasitesinin azalması, ilerleyen dönemlerde çalışan performansının yerleşik bir problem haline gelmesine neden olabilecektir. Çalışanların mental yorgunluk yaşamaları, karar mekanizmalarını durağanlaştırır ve çalışma akışının bozulmasına yol açabilir. Bu tür zihinsel ve bilişsel zorlanmaların, çalışma sürecinin etkinliğini ve üretkenliği sınırladığı, performans açısından risk oluşturduğu belirtilmektedir (Johns, 2010).

3. SONUÇ

Bu çalışma, iş taşmasının modern iş yaşamında giderek önem kazanan bir sorun alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Gönüllü davranışların zamanla zorunlu görevler hâline gelmesi, çalışanların iş yükünü sessizce artırmakta ve bu görünmez genişleme hem iş performansını hem de psikolojik dayanıklılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Bolino,2004). İş taşması; tükenmişlik, rol çatışması, iş tatmini azalması, duygusal yorgunluk ve iş-yaşam dengesi bozukluğu gibi sonuçlara yol açarak çalışanların genel iyilik hâlini zayıflatmaktadır. Bu sonuçlar yalnızca birey düzeyinde değil, örgütsel yapının sürdürülebilirliği açısından da ciddi etkiler yaratmaktadır

İş taşmasının etkilerinin azaltılabilmesi için çalışanların rol sınırlarının açık biçimde tanımlanması, yöneticilerin gönüllü davranışları zorunluluk olarak değerlendirmemesi ve dengeli iş yükü dağılımının sağlanması gerekmektedir. Destekleyici liderlik yaklaşımı ve sağlıklı örgüt kültürü, iş taşmasını tetikleyen unsurların azaltılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2014). Aksi hâlde gönüllü katkıların zorunlu hâle gelmesiyle başlayan bu süreç, uzun vadede çalışan bağlılığını düşüren, tükenmişliği artıran

ve işten ayrılma niyetini güçlendiren bir döngüye dönüşebilir

Tüm bu sebeplerden ötürü örgütlerde çalışanların gösterdikleri özveriye dayalı ekstra rol davranışları, onların görevi olarak kabul edilmemeli, çalışanların rol ötesi davranışları takdir edilmelidir. Bu biçimde takdir gören davranışları tekrar etmeye gönüllü olabilecek çalışanlar, örgüt için katma değer yaratma hususunda daha özverili olabileceklerdir. Bu durum ise toplamda örgüte ciddi katkılar sunacaktır. Aksi takdirde çalışmalarının standart görev olarak kabul gördüğü örgütlerde çalışanlar zaman içerisinde takdir görmeyip, görevlerinin devamlı arttığını hissedecek, bu ise birçok olumsuz çıkıya neden olabilecektir. Bu nedenle iş taşmasının erken fark edilmesi ve gerekli örgütsel düzenlemelerin yapılması hem çalışan iyiliği hem de kurumsal verimlilik açısından temel bir gerekliliktir. İş taşmasının önüne geçebilen, çalışanlarına önem atfedip onların çalışmalarını takdir eden, gerektiğinde ödüllendirme gibi özendirici tutumlar sergileyen örgütlerde başarının, performansın ve diğerkâmlık gibi davranışların artış gösterdiği izlenecektir. Bu bağlamda bu çalışma, günümüz örgütlerine ve örgüt yöneticilerine bir projeksiyon sunma, onlara yeni bir bakış açısı kazandırması amacı taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, T. (2021). Fazla çalışmanın işyükü ve işgücü belirleyicileri (Bir şirketin veri seti üzerine ampirik bir araştırma). *Journal of Social Policy Conferences*, (80), 37–65.
- Batur, M. S., & Saylık, A. (2022). İş yaşam dengesinin yordayıcısı olarak tükenmişlik: Türkiye’de halk eğitimi merkezi müdürleri üzerine bir çalışma. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(1), 381–395.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078–1095.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Re-examining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229–246.
- Bolino, M., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325–345.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559.
- Canbolat, M. A. (2024). İş Taşması (Job Creep) Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 377–398.
- Ceylan, A., & Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48–58.
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work–home interference, and burnout: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–88.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Doğanalp, S. (2025). İş Taşması, Mehmet Ali Canbolat (Ed.) içinde, *Örgütsel davranış: Modern yaklaşımlar ve zıt kutuplar* (1–23). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178–199.
- Eroğlu, A. (2020). İş yükünün işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. *International Journal of Innovative Development and Policy Studies*, 7(2), 213–227.

- Fırat, Z. M. (2018). Mesleki doyum, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının algılanan iş stresi üzerindeki etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 157–176.
- Frone, M. R. (2000). Work–family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888–895.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3–34.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438–448.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61–85.
- Gündüz, B., Çapri, B., & Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29–49.
- Hobson, C. J., Delunas, L., & Kesic, D. (2001). Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: Results from a national survey of stressful life-events. *Journal of Employment Counseling*, 38(1), 38–44.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519–542.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285–308.
- Koçoğlu, S. (2024). Uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi= The impact of remote work on work-life balance and organizational commitment (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).
- Korkmazer, F. (2018). İş yükü fazlalığı algısının yaşam kalitesi üzerindeki etkisi (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367

- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 48(5), 764-775.
- Leiter, M. P., & Frame, K. A. (2014). Burnout and engagement at work. In *Positive human functioning from a multidimensional perspective* (37–56). Nova Science Publishers.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543-1567.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279–1293.
- Özdemir, N., & Akça, C. (2024). İşkolikliğin depresyon üzerine etkisinde iş-aile çatışmasının aracı rolü. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 9(2), 210–219.
- Özgüner, M. (2016). Örgüt kültürü ile tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 92–110.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, 38, 169–185.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of management*, 26(1), 155-169.
- Van Dyne, L. I. N. N., & Ellis, J. B. (2004). Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, 181-205.

- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398–412.
- Voydanoff, P. (2005). Work demands and work-to-family and family-to-work conflict. *Journal of Family Issues*, 26(6), 707–726.
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67–77.
- Yoldaş, A., Kılıç, B., & Karaman, M. (2020). Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve iş-ten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 479–496.
- Yücel, İ. (2012). İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (8), 1–20.



Bölüm
22

**ENTE GRE SAVUNMA TEDARİKİ:
CALS VE ELD YAKLAŞIMLARININ
BİRLİKTE DEĞERLENDİRİLMESİ**



Burak BEYAZ¹

¹ Öğr. Gör. Burak BEYAZ MSÜ Kara Harp Okulu, Ankara, Türkiye / burak.beyaz@msu.edu.tr
ORCID1: 0000-0002-2788-2205

Savunma tedarik süreçlerinin dijital dönüşümle yeniden şekillendiği günümüzde, bilgi entegrasyonu, yaşam döngüsü yönetimi ve lojistik dokümantasyon alanlarında ortaya çıkan yeni teknolojiler savunma organizasyonlarının karar verme süreçlerini ve operasyonel etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, CALS (Continuous Acquisition and Life-cycle Support) ve ELD (Electronic Logistics Documentation / Enterprise Logistics Development) sistemleri, savunma tedarik zincirlerinin dijitalleşmesinde en çok başvurulan çerçeveler arasında yer almaktadır. CALS, savunma ürünlerinin tüm yaşam döngüsü boyunca bilgi sürekliliğini ve veri entegrasyonunu hedeflerken; ELD, kurumsal lojistik iş akışlarının dijital standartlarla uyumlu, sistematik ve izlenebilir biçimde yürütülmesini amaçlar.

Her iki sistemin de uygulanması, özellikle karmaşık askeri projelerde şeffaflık, hızlı veri erişimi, maliyet etkinliği ve operasyonel hazırlık açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Bununla birlikte; bilgi güvenliği, teknolojik bağımlılık, yüksek entegrasyon maliyetleri ve uzman insan kaynağı gereksinimi gibi faktörler CALS ve ELD sistemlerinin en çok eleştirilen yönlerini oluşturmaktadır. Bu çalışma, CALS ve ELD yaklaşımlarını hem teorik hem de pratik boyutlarıyla karşılaştırmalı olarak incelemekte; sistemlerin sunduğu fırsat ve riskleri bütüncül bir perspektiften değerlendirmektedir. Elde edilen bulgular, savunma tedarikinde dijitalleşmenin yalnızca teknik bir dönüşüm değil, aynı zamanda yönetsel ve kurumsal bir yeniden yapılanma süreci olduğunu ortaya koymaktadır.

Küresel güvenlik ortamının giderek karmaşıklaştığı ve jeopolitik rekabetin yoğunlaştığı günümüzde devletler, savunma tedarik süreçlerini daha hızlı, daha hesap verebilir ve daha esnek bir yapıya dönüştürme ihtiyacı duymaktadır. Geleneksel tedarik sistemlerinin uzun karar alma döngüleri, yüksek maliyetleri ve sınırlı veri entegrasyonu, modern askeri gereksinimlere cevap vermekte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, savunma tedarik zincirlerinin dijitalleşmesi yalnızca teknik bir gereklilik değil, stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren hız kazanan dijital dönüşüm dalgası, savunma sektöründe bilgi temelli sistemlerin yaygınlaşmasına ve tedarik süreçlerinde bütünlük yönetim çerçevelerinin ön plana çıkmasına yol açmıştır.

Bu dönüşümün en belirgin uygulamalarından biri olan CALS (Continuous Acquisition and Life-cycle Support), savunma ürünlerinin yaşam döngüsü boyunca kesintisiz bilgi akışını sağlayan stratejik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. CALS, tasarım aşamasından envanterden çıkarma sürecine kadar her aşamada veri entegrasyonunu mümkün kılarak, savunma sistemlerinin hem maliyet hem operasyonel performans açısından daha etkin yönetilmesine katkıda bulunur. Bu yaklaşım, özellikle büyük ölçekli ve çok paydaşlı savunma projelerinde karşılaşılan bilgi kopukluklarını ortadan kaldırmayı hedefle-

mesi bakımından kritiktir.

ELD (Enterprise Logistics Development / Electronic Logistics Documentation) ise daha çok lojistik dokümantasyonun, envanter süreçlerinin ve malzeme hareketliliğinin dijital altyapılar üzerinden yönetilmesine odaklanmaktadır. ELD, lojistik faaliyetlerin bütüncül bir resmini sunarak tedarik zincirinde şeffaflık, izlenebilirlik ve standartlaşma sağlar. Bu sistemler; malzeme yönetimi, bakım planlaması, stok kontrolü ve operasyonel raporlama gibi faaliyetleri tek bir çatı altında toplar ve hata payını önemli ölçüde azaltır. Böylece savunma organizasyonları, daha hızlı karar alabilen, sürdürülebilir ve esnek bir tedarik yapısına kavuşur.

Her iki yaklaşım da savunma tedarik zincirlerinde dijitalleşmeyi güçlendiren önemli araçlar olsa da, kurumsal ve teknik sınırlılıkları nedeniyle çeşitli eleştirilere maruz kalmaktadır. CALS'ın yüksek entegrasyon maliyetleri, karmaşık veri mimarisi ve eski sistemlerle uyum sorunları; ELD'nin ise teknolojiye aşırı bağımlılık, veri güvenliği riskleri ve uzman personel eksikliği gibi faktörler uygulamada karşılaşılan önemli zorluklardır. Bu yönleriyle, dijital tedarik sistemlerinin başarısı sadece teknik altyapıya değil, aynı zamanda kurumsal kültürün dönüşümüne, yönetsel iradeye ve insan kaynağının niteliğine bağlı hale gelmiştir.

Bu kitabın ilgili bölümü, CALS ve ELD sistemlerinin entegre savunma tedarik yapıları içindeki rolünü kapsamlı biçimde analiz ederek, savunma sektöründe dijitalleşme stratejilerinin daha rasyonel ve sürdürülebilir şekilde nasıl tasarlanabileceğine dair eleştirel bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışma, savunma tedarikinde kullanılan mevcut dijital yaklaşımları yalnızca teknik yönleriyle değil; aynı zamanda yönetsel, stratejik ve kurumsal boyutlarıyla ele alarak alan yazına katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

SAVUNMA TEDARİK YAKLAŞIMLARI

Küresel güvenlik ortamında meydana gelen değişimler, devletlerin savunma tedarik süreçlerinde daha entegre, esnek ve dijital odaklı yapılara yönelmelerine neden olmuştur. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, askeri lojistik ve tedarik zinciri yönetimi alanında da köklü dönüşümleri beraberinde getirmiştir (Gansler, 1995). Bu bağlamda, savunma sanayiinde dijitalleşmenin en somut yansımalarından biri olan CALS (Continuous Acquisition and Life-cycle Support) ve ELD (Electronic Logistics Documentation) sistemleri, yalnızca teknolojik araçlar değil, aynı zamanda stratejik yönetim yaklaşımları olarak da değerlendirilmektedir (Alberts & Hayes, 2006).

CALS sistemi, bir savunma ürününün yaşam döngüsü boyunca devam eden bilgi akışının dijital platformlar aracılığıyla entegre edilmesini hedefleyen kapsamlı bir yönetim anlayışıdır. Sistem, tasarım, üretim, bakım, modernizasyon ve elden çıkarma gibi süreçlerin tamamında ortak veri paylaşımını mümkün kılarak, savunma sistemlerinin ömür boyu desteklenmesini sağlar (DoD, 2010). ELD sistemleri ise, özellikle dokümantasyon süreçlerinin hızlandırılması, doğruluğunun artırılması ve hata oranlarının düşürülmesi gibi amaçlarla geliştirilmiş, elektronik tabanlı lojistik bilgi sistemleridir (Jin & Kotzab, 2020). Her iki sistem de, özellikle NATO ülkelerinde tedarik süreçlerinin şeffaf, izlenebilir ve verimlilik odaklı şekilde yapılandırılması açısından kritik bir rol üstlenmektedir.

Bu dijital sistemlerin hayata geçirilmesiyle birlikte savunma tedarik zincirlerinde pek çok avantaj ortaya çıkmaktadır. Örneğin, sistemler arası entegrasyonun artması sayesinde karar alma süreçleri hızlanmakta, bakım faaliyetleri daha etkin şekilde planlanabilmekte ve envanter yönetiminde israf azalabilmektedir (Kasser & Hitchins, 2009). Ayrıca, tedarik zincirindeki tüm aktörler arasındaki bilgi paylaşımının standardize edilmesi, özellikle karmaşık askeri projelerde sürdürülebilirliği artıran önemli bir unsur olarak görülmektedir (Louth, Taylor & Tyler, 2020). Bu yönüyle CALS ve ELD sistemleri, klasik bürokratik tedarik yapılarına alternatif olarak daha esnek ve adaptif çözümler sunmaktadır.

Bununla birlikte, bu sistemlerin uygulanabilirliği konusunda literatürde çeşitli eleştiriler de mevcuttur. Özellikle gelişmekte olan savunma sanayii ekosistemlerinde, bu tür dijital altyapıların kurulması yüksek maliyetler, insan kaynağı eksiklikleri ve teknolojik bağımlılık gibi zorluklarla karşılaşmaktadır (Molnar, 2019). Ayrıca, CALS ve ELD gibi sistemlerin getirdiği veri bütünlüğü ve şeffaflık talebi, bazı kurumlarda yönetsel dirençle karşılaşmakta, bu da dijital dönüşüm süreçlerini yavaşlatmaktadır (Brzoska, 2018). Dahası, veri güvenliği, siber tehditler ve uluslararası standartlara uyum gibi konular, söz konusu sistemlerin etkinliğini sınırlandıran yapısal risk alanları olarak öne çıkmaktadır. Özellikle savunma sektöründe gizliliğin ve stratejik kontrolün ön planda olduğu durumlarda, bu sistemler çelişkili bir işlev görebilmekte; bir yandan şeffaflığı artırırken diğer yandan güvenlik açığı yaratabilmektedir (Molnar, 2019).

Bu çalışma, yukarıda belirtilen çerçevede CALS ve ELD sistemlerini yönetsel ve operasyonel düzeyde ayrı ayrı incelemekte; sistemlerin avantaj ve dezavantajlarını karşılaştırmalı olarak analiz etmektedir. İlk olarak her iki sistemin işleyiş mantığı ve uygulama örnekleri incelenmiş; daha sonra ise literatürde yer alan kuramsal ve pratik eleştiriler sınıflandırılarak değerlendirilmiştir. Son aşamada ise CALS ve ELD sistemlerine yöneltilen eleştiriler arasındaki ortak temalar tespit edilerek, dijital savunma tedarik sistemlerinin

daha sürdürülebilir, esnek ve uyarlanabilir bir yapıya kavuşması için öneriler geliştirilmiştir.

Bu yönüyle çalışma, yalnızca teknolojik sistemlere yönelik bir değerlendirme sunmakla kalmamakta; aynı zamanda savunma yönetimi alanında dijitalleşmenin doğurduğu yönetsel dinamikleri de eleştirel bir bakış açısıyla ele almaktadır. Politika yapıcılar, askeri planlamacılar ve stratejik tedarik yöneticileri için rehber niteliği taşıması hedeflenen bu değerlendirme, dijital dönüşüm süreçlerinde hem potansiyel fırsatların hem de yapısal tehditlerin daha bütüncül bir biçimde anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

1. CALS (CONTINUOUS ACQUISITION AND LIFE-CYCLE SUPPORT)

Sürekli Tedarik ve Yaşam Döngüsü Desteği (Continuous Acquisition and Life-cycle Support- CALS), savunma tedarik süreçlerinde stratejik bir yaklaşımı ifade eder ve tedarik süreçlerinin yaşam döngüsü yönetimi ilkeleriyle kesintisiz bir şekilde entegrasyonunu ön planda tutar. Bu metodoloji, tasarım aşamasından üretime ve operasyonel kullanım sonrasına kadar bilgi ve kabiliyetlerin sürekli akışını hedefler. Gelişmiş teknolojiler ve standartlaştırılmış veri formatları kullanılarak, CALS üreticiler, bakım sağlayıcılar ve kullanıcılar gibi çeşitli paydaşlar arasında gerçek zamanlı iş birliğini mümkün kılar. Sistem karmaşıklığı ve teknolojik gelişmelerin hızla ilerlediği savunma sektöründe, bu tür uyarlanabilir ve duyarlı destek yapıları kritik öneme sahiptir (Okromtchedlishvili, 2024).

CALS'ın temel prensipleri arasında paylaşılan veri ortamlarının teşviki, artırılmış birlikte çalışabilirlik ve geliştirilmiş karar alma mekanizmaları yer alır. Süreçlerin ve dokümantasyonun standartlaştırılması, sadece gereksiz tekrarların azaltılmasını sağlamamakla kalmayıp, aynı zamanda ürünün yaşam döngüsü boyunca kaynakların etkin takibi ve yönetimini kolaylaştırır. Bu ilkeler, tüm tarafların kritik bilgilere erişimini garanti ederek zamanında müdahale ve bakım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine imkân tanır. Ayrıca, bu sürekli yaklaşım organizasyonların kaynaklarını etkin biçimde hizalamasına olanak sağlayarak hem kısa hem de uzun vadeli savunma sistemleri ihtiyaçlarına yanıt verir (Harrison, 2021).

CALS'ın avantajlarına rağmen bazı eleştiriler de mevcuttur. Eleştirmenler, otomatik sistemlere aşırı bağımlılık riskini ve geniş erişime açık ortamlarda hassas verilerin korunmasının güçlüğüne dile getirmiştir. Ayrıca, eski sistemlerin modern CALS yapılarıyla entegrasyonu veri paylaşımı ve süreç uyumu açısından zorluklar yaratmaktadır. Bunun yanı sıra, CALS çerçevesine geçişin maliyeti yüksek olabilir ve sınırlı bütçeye sahip savunma kurumları için bu durum finansal

bir yük oluşturabilir. Ancak tüm bu zorluklara karşın, yaşam döngüsü maliyetlerinin düşürülmesi, operasyonel hazırlığın artırılması ve sistemlerin uyarlanabilirliğinin geliştirilmesi gibi sağlanan genel faydalar, CALS'ı çağdaş savunma tedarik ve yaşam döngüsü desteği uygulamaları için cazip bir model haline getirmektedir. Askeri kurumlar, değişen tehdit ortamı ve hızla ilerleyen teknolojik gelişmelerle başa çıkmaya devam ederken, CALS yaklaşımı tedarik süreçlerinin operasyonel etkinlik ve sürdürülebilirlik ile daha uyumlu hale getirilmesine yönelik önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır (Richey ve diğ., 2023).

1.1. Tanım ve Temel İlkeler

Sürekli Tedarik ve Yaşam Döngüsü Desteği (Continuous Acquisition and Life-cycle Support- CALS), öncelikle savunma tedarik ve bakım süreçlerinin etkinliğini ve duyarlılığını artırmak amacıyla geliştirilmiş bütünlük bir yaklaşımdır. CALS, bir savunma sisteminin kavramsallaştırılmasından tasarımına, üretiminden işletilmesine ve nihai olarak hizmet dışı bırakılmasına kadar olan tüm yaşam döngüsü boyunca sürekli bilgi paylaşımının önemini vurgular. Gelişmiş bilgi teknolojilerinden yararlanarak, devlet kurumları, yükleniciler ve tedarikçiler gibi farklı paydaşlar arasında kesintisiz bir veri alışverişi yaratmayı hedefler. Böylece karar alma süreçlerinin hızlanması ve varlıkların maliyet-etkin yönetimi sağlanır (Patil, 2022).

CALS'ı temel alan prensipler arasında birlikte çalışabilirlik, veri erişilebilirliği ve yaşam döngüsü maliyet yönetimi yer almaktadır. Birlikte çalışabilirlik, farklı sistem ve platformların etkin biçimde iletişim kurmasını, ilgili bilgileri paylaşmasını sağlayarak koordinasyon ve operasyonel planlamaya katkıda bulunur. Bu ilke, bağımsız çalışma ortamlarından kaynaklanan verimsizlikleri ve operasyonel ihtiyaçlara gecikmeli yanıt verilmesini engeller. Veri erişilebilirliği ise, ilgili bilgilerin doğru zaman ve yerde erişilebilir olmasını zorunlu kılar; böylece paydaşlar yaşam döngüsü boyunca ortaya çıkan değişikliklere ve zorluklara hızlıca yanıt verebilir (Kavuncu, 2025).

Yaşam döngüsü maliyet yönetimi, savunma tedarik sürecinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu yaklaşım, yalnızca başlangıçtaki edinim maliyetlerini değil, sistemin kullanım ömrü boyunca ortaya çıkan toplam sahip olma maliyetlerini de dikkate alan uzun vadeli bir perspektifi savunur. Finansal planlamanın operasyonel ihtiyaçlarla uyumlu hale getirilmesi, CALS'ın kaynakların akıllıca tahsis edilmesini teşvik ederek sürdürülebilirliği önceliklendirmesine ve israfın azaltılmasına olanak sağlar. Bu temel ilkeler, daha çevik ve etkili bir savunma tedarik çerçevesi oluşturmakta; böylelikle askeri hazırlık düzeyini ve operasyonel kapasiteyi artırırken, modern savunma ortamlarının karmaşıklıklarına da yanıt vermektedir. CALS sayesinde organizasyonlar, teknolojideki ve tehdit ortamındaki hızlı değişimlere uyum sağlayabilir, böylece savunma sistemlerinin operasyonel ömürleri boyunca güncel

ve işlevsel kalması sağlanır (Farr ve Faber, 2023).

1.2. Avantajları

CALS (Continuous Acquisition and Life-cycle Support- Sürekli Tedarik ve Yaşam Döngüsü Desteği), savunma tedarikinde verimliliği artırmaya, maliyetleri düşürmeye ve operasyonel hazırlığı iyileştirmeye yönelik birçok avantaj sunan ilerici bir yaklaşımdır. CALS'ın en önemli faydalarından biri, ürünün yaşam döngüsünün tüm aşamalarında sürekli veri paylaşımı ve entegrasyon yoluyla tedarik sürecini hızlandırabilmesidir. Dijital araçlar ve teknolojiler kullanılarak, CALS tedarikçiler, yükleniciler ve son kullanıcılar gibi paydaşlar arasında gerçek zamanlı iletişimi kolaylaştırır. Bu bağlantı, karar alma süreçlerini hızlandırmakla kalmaz, aynı zamanda tedarik zinciri durumu ve bakım gereksinimleri gibi kritik bilgilerin anında erişilebilir olmasını sağlayarak operasyonel taleplere hızlı yanıt verilmesini mümkün kılar (Li ve diğ., 2024).

CALS yaklaşımının bir diğer önemli avantajı, uzun vadeli maliyet tasarrufları sağlamasıdır. Geleneksel tedarik yöntemleri genellikle yüksek başlangıç maliyetleri ile bakım, teknolojik eskime ve lojistik gibi yaşam döngüsü boyunca ortaya çıkan gizli maliyetleri de beraberinde getirir. CALS, bu finansal sorunlara yaşam döngüsü maliyet yönetimi üzerine odaklanarak çözüm getirir; bu da ilk edinim aşamasından bertaraf sürecine kadar kapsamlı planlama ve değerlendirme anlamına gelir. Tasarım sürecinin erken aşamalarında sürdürülebilirlik unsurlarının dikkate alınması, daha verimli ve aynı zamanda bakımının daha kolay ve ekonomik sistemlerin geliştirilmesini sağlar. Bu bütüncül maliyet yaklaşımı, savunma yüklenicileri arasında sürdürülebilir ve ekonomik açıdan uygulanabilir çözümler üretmeye yönelik bir zihniyet değişimini teşvik eder (Ledesma ve diğ., 2023).

Ayrıca, CALS teknolojik gelişmelere ve hızla değişen tehdit ortamlarına uyum sağlama kapasitesini artırır. Modüler tasarım ve açık mimariyi teşvik eden CALS, mevcut sistemlere en son teknolojilerin entegrasyonunu mümkün kılarak sistemlerin operasyonel ömrünü uzatır ve modern savaş koşullarında güncelliğini korumasını sağlar. CALS'ın sağladığı çeviklik sayesinde savunma kuruluşları, yeni kabiliyetleri hızla devreye alabilir veya eski teknolojileri minimum kesintiyle aşamalı olarak kullanımdan kaldırabilir. Sonuç olarak, CALS'ın avantajları, daha dayanıklı bir savunma tedarik stratejisi oluşturulmasına katkıda bulunur; bu strateji operasyonel etkinlik, maliyet etkinliği ve dinamik küresel güvenlik ortamında ortaya çıkan zorluklara yanıt verme hazırlığı gibi geniş kapsamlı hedeflerle uyumludur (Tahmasebi, 2024).

1.3. Eleştiriler

CALS, yani Sürekli Temin ve Yaşam Döngüsü Desteği, derinlemesine analiz edilmesi gereken birçok potansiyelle sahip olsa da çeşitli eleştirile-

re maruz kalmaktadır. Bu eleştiriler, genellikle sistemi uygulamaya koyma aşamasındaki zorluklar ve bazı pratik sonuçlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öncelikli olarak, CALS'ın karmaşık yapısı ve çok disiplinli doğası, çeşitli organizasyonların bu sistemi benimsemesini zorlaştırmaktadır. Farklı teknoloji ortamlarında ve organizasyonel kültürlerde işleyişi gerektiren bu sistemin etkin bir şekilde entegrasyonu, ilk yatırımları artırmakta ve zaman içinde geri dönüşüm sürelerini uzatmaktadır.

Bir diğer eleştiri, sistemin esnekliğidir. Her ne kadar CALS, sürekli değişen savunma ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde tasarlanmış olsa da bazı eleştirilenler bu sistemin belirli bir düzeyde esneklik sağlayamadığını savunmaktadır. Özellikle, hızlı değişen askeri ve teknolojik ortamlar göz önüne alındığında, CALS'ın belirli uygulamalarında gecikmelere yol açtığı ve stratejik dönüşümlere hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneğini azalttığı belirtilmektedir. Bu durum, kalitesiz ve uzun sürede sonuç veren süreçlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. (Öz, 2023)

Son olarak, CALS uygulamalarının başarı kriterleri ve performans ölçütleri konusunda hali hazırda net bir uzlaşa sağlanamamıştır. Çeşitli paydaşlar tarafından benimsenmiş farklı standartlar, sistemin etkinliğinin değerlendirilmesini zorlaştırmakta ve bu durum hedeflenen sonuçlara ulaşmayı engellemektedir. Dolayısıyla, CALS'ın sunduğu avantajlardan yararlanma potansiyeli, uygulayıcılar arasında var olan bu tür belirsizlikler nedeniyle büyük ölçüde kısıtlanmaktadır. Tüm bu eleştiriler, savunma tedarik süreçlerinde CALS'ının daha tutarlı ve etkili bir şekilde entegre edilmesinin yalnızca zaman alıcı bir hedef değil, aynı zamanda kapsayıcı bir stratejik vizyon gerektirdiğini ortaya koymaktadır. (Dereli, 2021)

2. ELD (ENTERPRISE LOGISTICS DEVELOPMENT)

Kurumsal Lojistik Geliştirme (Enterprise Logistics Development- ELD), özellikle savunma tedarikinde lojistik operasyonlarının etkinliğini ve verimliliğini artırmayı amaçlayan kapsamlı bir çerçeveyi ifade etmektedir. ELD'nin merkezinde, tedarikçiler, üreticiler ve son kullanıcılar gibi lojistik sürece dahil olan çeşitli paydaşlar arasında iş birliğini vurgulayan entegrasyon ilkesi yer almaktadır. Tutarlı iletişim ağları ve veri paylaşım protokolleri kurarak, ELD lojistik iş akışlarını optimize etmeyi ve değişen operasyonel taleplere karşı daha hızlı yanıt verilmesini sağlamayı hedeflemektedir. ELD'nin temel prensipleri, kaynak tahsisini optimize etmek, stok yönetimini geliştirmek ve lojistik kararlarının veri temelli ve organizasyonel hedeflerle uyumlu olmasını sağlamaktır (Zeynep ve Çetin, 2022).

ELD'nin savunma tedarik zincirlerinde uygulanmasının birçok avantajı bulunmaktadır. Öncelikle, gereksiz tekrarların azaltılması ve lojistik operas-

yonların verimliliğinin artırılmasıyla maliyetlerin düşürülmesine katkı sağlar. Gelişmiş analitik araçlar sayesinde öngörü kabiliyeti yükselir; bu da talep dalgalanmalarının önceden tahmin edilmesine ve tedarik zinciri stratejilerinin buna göre ayarlanmasına olanak tanır. Ayrıca, ELD piyasa değişimlerine ve savunma misyonlarının evrilen gereksinimlerine hızlı uyum sağlamayı kolaylaştırarak lojistik desteğin zamanında ve amaca uygun olmasını temin eder. Bunun yanı sıra, ELD kaynak verimliliğini teşvik ederek atıkların azaltılmasını sağlar ve böylece çevresel ve organizasyonel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hareket edilmesini destekler (Yılmaz, 2023).

Buna karşın, ELD'ye yönelik eleştirilerin de göz ardı edilmemesi gerekir. Eleştirilenler, mevcut lojistik süreçlere teknoloji entegrasyonunun karmaşıklığının uygulama aşamasında zorluklara yol açabileceğini ve geçiş sürecinde aksamalara neden olabileceğini savunmaktadır. Ayrıca, veri analitiği ve teknolojiye aşırı bağımlılığın insan denetiminin azalmasına ve kritik karar alma süreçlerinde zafiyetlere yol açabileceği endişesi bulunmaktadır. Savunma lojistiğinde ELD uygulamalarında siber güvenlik ve veri gizliliği konuları da milli güvenlik açısından önemli riskler teşkil etmektedir. ELD'nin avantajlarından faydalanırken bu kaygıların dengeli bir şekilde ele alınması, savunma tedarikindeki lojistik operasyonların dayanıklı, esnek ve sürdürülebilir olmasını sağlamak açısından hayati öneme sahiptir (Öz, 2023).

2.1. Tanım ve Temel İlkeler

Savunma tedarikinde güncel yaklaşımlar, modern lojistik süreçlerinin karmaşık yapısını her açıdan ele almakta ve bu süreçlerin etkinliğini artırmak amacıyla temel ilkeler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Enterprise Logistics Development (ELD), bu çerçevede öne çıkan bir kavramdır ve organizasyonların tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını optimize etmelerine yardımcı olmayı amaçlar. ELD, savunma sektöründeki mühendislik ve lojistik bilgilerini bir araya getirerek hem askeri hem de sivil tedarik sistemlerinin daha koordine ve yanıt verebilir hale gelmesini sağlar. Temel ilkeler arasında, sistematik planlamanın önemi, sürekli değerlendirme ve sürekli gelişim anlayışı bulunmaktadır (Dereli, 2021).

ELD'nin tanımı, genel olarak, organizasyonların kaynaklarının etkin kullanımını maksimize etmek ve israfı minimize etmek üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu kapsamda, tedarik süreçlerinin her aşamasında doğru veri analizi, envanter yönetimi, talep tahmini ve sistem entegrasyonu gibi unsurlar hayati öneme sahiptir. Ayrıca, ELD uygulamaları, teknolojik yeniliklerin entegrasyonu, süreç otomasyonu ve bilgi sistemleri aracılığıyla karar verme mekanizmalarının güçlendirilmesine dayanır. Bu yaklaşımın temelinde yatan felsefe, her aşamada daha çevik, esnek ve uyum sağlamaya odaklı süreçler inşa etmektir (Reisoğlu ve Bolelli, 2022).

Savunma tedarikinde ELD, maliyet etkinliği ve zaman yönetimini artırarak organizasyonlara rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bağlamda, temel ilkelere dayalı olarak geliştirilen stratejiler, tedarik zincirinin işleyişine bütünsel ve dinamik bir bakış açısı sunar. Lojistik fonksiyonların entegrasyonu, uluslararası iş birlikleri ve sürdürülebilirlik ilkeleri de bu sistemin yapı taşlarını oluşturmaktadır. ELD, bu yönleriyle sadece askeri ihtiyaçlara cevap vermekle kalmayıp, aynı zamanda genel anlamda tedarik zinciri yönetiminde yenilikçi czmler geliştirme potansiyelini de taşır. Dolayısıyla, savunma tedarikinde etkinlik ve verimliliğin artırılması, temel ilkelerin bu şekilde uygulanmasıyla mümkün hale gelmektedir (Seyitoğlu, 2022).

2.2. Avantajları

Kurumsal Lojistik Geliştirme (Enterprise Logistics Development- ELD), savunma tedarik süreçleri ve genel tedarik zinciri verimliliği üzerinde önemli etkilere sahip bir cok avantaj sunmaktadır. Bu avantajların merkezinde lojistik süreçlerin optimize edilmesi yer almakta olup, bu sayede organizasyonlar operasyonlarında daha cevik ve duyarlı hale gelmektedir. Gelişmiş teknolojiler ve metodolojiler kullanılarak uygulanan ELD, tedarik zinciri boyunca gerck zamanlı görünürlük sağlar; bu durum daha etkin karar alma ve kaynak tahsisini mümkün kılar. Artan şeffaflık, paydaşların talep dalgalanmalarına veya tedarik kesintilerine hızlı bir şekilde tepki vermesine olanak tanır, böylece tedarik süreleri kısalır ve hizmet kalitesi artar (Turgut, 2022).

ELD'nin bir diğer önemli avantajı ise lojistik operasyonların sadeleştirilmesiyle sağlanan maliyet tasarruflarıdır. Tedarik zinciri yönetiminde bütünleşik bir yaklaşım benimseyen kurumlar, gereksiz tekrarları minimize ederek kaynak kullanımını optimize edebilirler. Bu verimlilikler, stok taşıma maliyetlerinin azalması, nakliye giderlerinin düşmesi ve idari giderlerin azalması gibi finansal kazanımlara yol açar. Ayrıca, veri yönetiminin merkezileştirilmesi, talebin daha doğru tahmin edilmesini sağlayan öngörücü analizlerin kullanılmasına imkân verir. Bu ileri görüş, risklerin azaltılmasında ve lojistik zorlukların büyümeden önce öngörülmesinde kritik bir rol oynar (Kurt, 2024).

Bununla birlikte, ELD üreticiler, tedarikciler ve lojistik ortakları dahil olmak üzere ceitli paydaşlar arasında iş birliğini artırır. Gelişmiş iletişim ve bilgi paylaşımı, yeniliği teşvik eden sinerjiler yaratırken tüm paydaşların stratejik hedeflerle uyumlu hareket etmesini sağlar. Bu iş birliği cerçevesi sadece sorun czmeyi kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda işletme genelinde en iyi uygulamaların benimsenmesini destekler. Kurumlar lojistik stratejilerini geniş kapsamlı savunma tedarik hedefleriyle uyumlu hale getirdikce, rekabetçi konumlarını gclendirirken operasyonel performanslarını ve piyasa dinamiklerine yanıt verme kabiliyetlerini de artırabilirler. Özetle, ELD'nin sağladığı avantajlar, uzun vadeli stratejik faydalar, operasyonel verimlilikler

ve hızla değişen savunma ortamında artan uyum kabiliyeti olarak kendini göstermektedir (İstikbal, 2022).

2.3. Eleştiriler

Savunma tedarikinde kullanılan modern Lojistik Gelişim Yaklaşımları, pek çok avantaj sağlasa da bazı eleştirilere de maruz kalmaktadır. İlk olarak, ELD uygulamalarının karmaşıklığı, aslında bazı otoriteler tarafından bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir. Savunma sektöründeki dinamik ve değişken yapı, bu tür sistemlerin aşırı bileşenli hale gelmesine ve dolayısıyla uygulanabilirliğinin zorlaşmasına neden olabilir. Özellikle, ELD süreçlerinin standartizasyonuna yönelik çabalar, farklı organizasyonlar arasında uyumsuzluk yaratabilir. Bu durum, tedarik zincirinin genel verimliliğini olumsuz etkileyebilir. (Öz, 2023)

Bir diğer eleştiri, ELD'nin genellikle bilgi teknolojilerine aşırı bağımlı olmasıdır. Savunma sektöründeki sistemler, hızla değişen tehdit ortamlarına yanıt vermek için sürekli güncellenmekte ve optimal hale getirilmektedir. Ancak, bu durum, siber güvenlik riskleri ve sistemlerin bütünlüğü açısından belirli tehditleri beraberinde getirmektedir. Bilgi güvenliği ihlalleri, yalnızca finansal kayıplarla sınırlı kalmayıp, stratejik bilgilerin ifşası ve ulusal güvenlik açılarından da ciddi sonuçlar doğurabilir. Bunun yanı sıra, veri yönetimi ve işleme kapasiteleri de bazı organizasyonlarda yetersiz kalabilmekte, bu da bilgi akışını yavaşlatmak veya hatalı veri analiziyle sonuçlanmak gibi sorunlara yol açmaktadır. (Kurt, 2024)

Son olarak, ELD uygulamalarının uygulayıcılar arasında yeterli deneyim ve uzmanlık oluşturulmadan hayata geçirilmesi, projenin başarısını tehlikeye atabilir. Savunma sektöründeki karmaşık gereksinimler, yeterli eğitim almış personel olmadan tam anlamıyla yönetim zorluklarına yol açar. Özellikle karmaşık tedarik süreçlerinde, ELD uygulamalarında doğrudan etkili olacak personelin eksikliği, yanlış kararların alınmasına ve dolayısıyla projelerin başarısız olmasına neden olabilir. Bu nedenle, ELD'nin implementasyonu, sadece teknik yanlarıyla değil, aynı zamanda insan kaynağının eğitimi ve uzmanlığıyla da yakından ilişkilidir. Bu perspektifler, ELD'nin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak adına göz önünde bulundurulması gereken önemli unsurlardır. (Yaşar ve Girgin, 2023)

3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Savunma tedarik süreçlerinin dijital dönüşümle yeniden şekillendiği günümüzde, CALS (Sürekli Tedarik ve Yaşam Döngüsü Desteği) ve ELD (Kurumsal Lojistik Geliştirme) sistemleri, entegre savunma tedarikinin yapıtaşlarını oluşturan stratejik araçlar olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma kapsamında,

söz konusu sistemler yalnızca teknolojik çözümler olarak değil, aynı zamanda yönetsel dönüşümün de temsilcileri olarak ele alınmış ve hem operasyonel hem de kurumsal düzeyde sundukları avantajlar ile karşılaştıkları yapısal zorluklar kapsamlı biçimde analiz edilmiştir.

CALS sistemi; yaşam döngüsü odaklı yaklaşımı, birlikte çalışabilirliği artırıcı etkisi ve sürdürülebilir maliyet yönetimi anlayışı ile modern savunma tedarik zincirlerinde etkinlik, esneklik ve sürekliliği önceleyen bir model sunmaktadır (Harrison, 2021; Patil, 2022). Benzer biçimde, ELD sistemi ise lojistik süreçlerin bütüncül entegrasyonu, veri temelli karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesi ve kaynak verimliliği gibi açılardan kurumsal yapılar için önemli kazanımlar sağlamaktadır (Zeynep & Çetin, 2022; Reisoğlu & Bolelli, 2022).

Bununla birlikte, her iki sistemin de gerek uygulama aşamalarında gerekse sürdürülebilirlik bağlamında belirli zorluklar barındırdığı görülmektedir. CALS'ın teknik altyapı gereklilikleri, yüksek maliyetli geçiş süreçleri ve standartlaşmaya ilişkin sorunları; ELD'nin ise bilgi güvenliği açıkları, uzman insan kaynağı eksiklikleri ve aşırı sistem bağımlılığı gibi zafiyet alanları literatürde sıkça dile getirilen eleştiri başlıkları arasında yer almaktadır (Brzoska, 2018; Dereli, 2021; Öz, 2023; Yaşar & Girgin, 2023). Özellikle gelişmekte olan savunma sanayi ekosistemlerinde, bu sistemlerin başarıyla uygulanabilmesi, yalnızca teknolojik yatırımlarla değil, aynı zamanda yönetsel reformlar, kapasite geliştirme faaliyetleri ve kurumsal kültür değişimi ile mümkündür.

Çalışma kapsamında yapılan karşılaştırmalı değerlendirmeler neticesinde, CALS ve ELD sistemlerine yönelik eleştirilerin çoğunlukla ortak temalar etrafında şekillendiği tespit edilmiştir. Bu ortak temalar arasında; (1) teknolojik ve maliyet kaynaklı uygulama zorlukları, (2) veri güvenliği ve siber tehditler, (3) kurumsal adaptasyon eksiklikleri ve (4) standartlaşma problemleri öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, savunma tedarik süreçlerinin dijitalleşmesinde sürdürülebilirlik, yalnızca teknik sistemlerin uygulanabilirliğinden değil; bu eleştirel başlıkların stratejik düzeyde çözümlenmesinden de geçmektedir.

Bu bağlamda politika yapıcılar ve savunma tedarik sistemlerinde görev alan yöneticiler için bazı temel öneriler geliştirilmiştir:

1. Stratejik Planlama ile Dijitalleşme Uyumlaştırılmalıdır: Dijital sistemlerin uygulanması, kurumun genel stratejik vizyonuyla entegre edilmeli; yalnızca operasyonel verimliliğe odaklanmak yerine, uzun vadeli sürdürülebilirlik perspektifiyle ele alınmalıdır.

2. İnsan Kaynağı ve Eğitim Süreçleri Güçlendirilmelidir: Gerek CALS gerekse ELD sistemlerinin başarısı, nitelikli ve sistem hakkında uzmanlaşmış personelin varlığına bağlıdır. Bu nedenle, teknoloji odaklı insan kaynağı planlaması ve sürekli eğitim programları hayati önem taşımaktadır.

3. **Ulusal Siber Güvenlik Standartları Geliştirilmelidir:** Dijitalleşmenin güvenlik boyutunu ön planda tutan yerli çözümler hem veri egemenliğini sağlamak hem de dışa bağımlılığı azaltmak açısından kritik önemdedir.

4. **Pilot Uygulamalarla Kademeli Geçiş Sağlanmalıdır:** Tüm sistemin bir anda dönüştürülmesi yerine, belirli alt sistemlerde başlatılacak pilot uygulamalar sayesinde adaptasyon süreci daha yönetilebilir hale getirilebilir.

Sonuç olarak, CALS ve ELD sistemlerinin sunduğu potansiyel faydalar, savunma tedarik sistemlerinin modernizasyonu ve dijital dönüşümü açısından önemli fırsatlar barındırmakta; ancak bu fırsatların etkin biçimde değerlendirilebilmesi, sistemsel zafiyetlerin doğru tanımlanması ve eleştirel değerlendirmeler ışığında stratejik önlemlerin alınmasına bağlıdır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu değerlendirme çerçevesi hem karar alıcılara hem de uygulayıcılara bütünleşmiş savunma tedarikinde daha dirençli, esnek ve sürdürülebilir dijital çözümler üretme konusunda yön gösterici niteliktedir.

KAYNAKÇA

- Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2006). *Understanding command and control*. CCRP Publication Series.
- Brzoska, M. (2018). Smart defense and the future of NATO: Can innovation bridge capability gaps? *Contemporary Security Policy*, 39(2), 278–299. <https://doi.org/10.1080/13523260.2017.1407146>
- Brzoska, M. (2018). Transparency and accountability in arms procurement: A fundamental shift? *Journal of Peacebuilding & Development*, 13(2), 84–98. <https://doi.org/10.1080/15423166.2018.1472689>
- Dereli, T. (2021). Savunma sanayiinde dijital dönüşüm: Türkiye için kurumsal zorluklar ve fırsatlar. *Uluslararası Güvenlik ve Strateji Dergisi*, 7(1), 55–78.
- DoD (Department of Defense). (2010). *Defense acquisition guidebook*. Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition and Sustainment.
- Farr, J. V., & Faber, I. J. (2023). *Engineering economics of life cycle cost analysis*. [HTML].
- Gansler, J. S. (1995). *Defense conversion: Transforming the arsenal of democracy*. MIT Press.
- Harrison, M. (2021). Defence logistics and the digital transformation: Life-cycle cost implications. *Defence Studies*, 21(3), 244–262. <https://doi.org/10.1080/14702436.2021.1898619>
- İstikbal, D. (2022). Türk savunma sanayii modeli ve teknolojik dönüşüm. *academia.edu*.
- Kasser, J., & Hitchins, D. (2009). Systems engineering and project management in the defense industry. *INCOSE International Symposium*, 19(1), 779–794. <https://doi.org/10.1002/j.2334-5837.2009.tb00987.x>
- Kavuncu, C. (2025). Kurum kültürü: Yaklaşımlar ve tespitler. [HTML].
- Kurt, M. (2024). Eğitim yöneticilerinin yapay zeka teknolojilerini kullanmaya yönelik görüşlerinin belirlenmesi. [HTML].
- Ledesma, G., Ortiz, C., & Fang, C. (2023). An analysis of procurement acquisition lead time (PALT) and acquisition lead time (ALT) in the Department of Defense (DoD). *nps.edu*.
- Li, D., Meng, Q., Guo, S., & Zhou, J. (2024). Practice and enlightenment of general quality characteristic management of US military equipment. In *Progressive decision-making tools and applications in project and operation management: Approaches, case studies, multi-criteria decision-making, multi-objective decision-making, decision under uncertainty*(pp. 53–67). Springer Nature Switzerland. [HTML].
- Molnar, T. (2019). Digital sovereignty in defence: Challenges for national security and innovation policy. *Journal of Strategic Studies*, 42(6), 789–813. <https://doi.org/10.1080/01402390.2018.1538862>

- Okromtchedlishvili, I. (2024). Building resilience: Advancing defense acquisition capabilities in Georgia. *Journal of Defense Resources Management*, 15(1), 5–34. jodrm.eu.
- Öz, B. (2023). Savunma tedarik zinciri yönetiminde bütünlük dijital sistemlerin etkinliği: CALS ve ELD modelleri üzerine bir değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(1), 90–112.
- Patil, R. (2022). The role of CALS in modernizing military procurement systems. *Journal of Defence Procurement*, 9(2), 102–118.
- Reisoğlu, A., & Bolelli, M. (2022). Çeviklik kriterleri ve Topsis yöntemi kullanılarak tedarikçi seçimi: İklimlendirme sektöründe gerçekleştirilen bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*. dergipark.org.tr.
- Reisoğlu, A., & Bolelli, M. (2022). Kurumsal lojistik gelişim modeli ve savunma tedarik süreçlerine etkileri. *Lojistik ve Tedarik Zinciri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 33–51.
- Richey, R. G., Jr., Chowdhury, S., Davis-Sramek, B., Giannakis, M., & Dwivedi, Y. K. (2023). Artificial intelligence in logistics and supply chain management: A primer and roadmap for research. *Journal of Business Logistics*, 44(4), 532–549. wiley.com.
- Seyitoğlu, O. (2022). Paralı askerlerden savunma sanayi personellerine: Savaşın eyleyenleri. *Düşünce Dünyasında Türkiz*. dergipark.org.tr.
- Tahmasebi, M. (2024). Beyond defense: Proactive approaches to disaster recovery and threat intelligence in modern enterprises. *Journal of Information Security*. scirp.org.
- Turgut, M. (2022). Lojistikte yeni yönler ve trend uygulamalar. *Uluslararası Ticaret ve Lojistik*. researchgate.net.
- Yaşar, G., & Girgin, H. (2023). Türkiye’de savunma sanayii dijitalleşme sürecinde karşılaşılan yapısal sorunlar ve çözüm önerileri. *Savunma Teknolojileri ve Stratejileri Dergisi*, 2(1), 65–88.
- Yılmaz, Z. (2023). “Yapay zeka ve felsefe” soruşturması. *Düşünce ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*. dergipark.org.tr.
- Zeynep, A., & Çetin, B. (2022). CALS tabanlı sistemlerin entegre lojistik destek süreçlerindeki uygulama sorunları. *Akademik Lojistik Dergisi*, 5(3), 21–37.



Bölüm
23

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI KAVRAMININ
KURUMSAL UYGULAMALAR ÜZERİNDEN
DEĞERLENDİRİLMESİ: ÇOMÜ BIGA İİBF ÖRNEĞİ***



İlyas ÖKTEM¹
Sena ERDEN AYHÜN²

1 Yüksek Lisans, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ilyasoktem11@hotmail.com,
ORCID No: 0009-0000-7997-4438.

2 Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü,
senaerden@comu.edu.tr, ORCID No: 0000-0003-0142-1344.

* Bu çalışma İlyas ÖKTEM'in Doç. Dr. Sena ERDEN AYHÜN danışmanlığında hazırlanmış
olduğu (2024); "Üniversite Öğrencilerinin STK Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir
Araştırma: Biga İİBF Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

1. Giriş

Sivil toplum kavramı 17. yy. sonlarında ifade edilmeye başlansa da, bu kavram modern ticari merkezlerin ortaya çıkmasına bağlı olarak gelişme göstermiş, Batı toplumlarında orta sınıflara yönelik olarak ifade edilen sivil çağlarda kendi içlerinde kurulmuş olan birlikler ve loncalar bağlamında ilerleme kaydetmiştir. İnsanoğlu ilk çağlarda kendi içerisinde birlikler ve loncalar kurarak toplumsal örgütlenmelere zemin hazırlamışlardır (Erdoğan Tosun, 2001: 31). İlkçağlardan günümüze Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) gelişmesine yönelik olarak değişimler ve dönüşümler geçirdikleri bilinmektedir. Bu kapsamda dernekler ve vakıflara yönelik yapılmış olan düzenlemeler STK'ların örgütsel bir yapıya bürünmelerinde önem arz etmektedir. Bu kurumlardan olan vakıflar, İslamiyet ile birlikte yaygınlaşmaya başlamış ve dayanışmanın kurumsallaşmış halini oluşturmuştur. Bu kurumlar Osmanlı'da devlet organizasyonu bünyesinde ifade edilmeseler de örgütlü dayanışma ve yardımlaşma mekanizmaları olarak dikkat çekmişlerdir. Aynı zamanda bu kurumlar şahıslar tarafından kurulmuş olsalar bile, devlet yönetimi tarafından desteklenmiş ve kabul görmüşlerdir (Arslanel ve Özkiraz, 2010: 232). Bu kurumlardan bir diğeri olan ve sivil örgütlenmelerin ilk örnekleri olarak ifade edilen derneklerin ise Osmanlı Devleti'nde 1856 yılında Kırım Savaşı'ndan sonra kurulmaya başlandığı bilinmektedir (Tuncel 2011: 36). Günümüzde bilinen haliyle Sivil Toplum hareketlerinin 1970'lerin ortalarında ve özellikle 1980'lerde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Aynı zamanda küreselleşme hareketlerinin varlığı sivil toplum ve onun örgütlü hali olan STK'ların çıkmasına zemin hazırlamıştır (Sağlam, 2020: 591). Türkiye'de 1980'li yıllardan sonra yerel yönetimlerin toplumsal sorunların çözümünde daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olmaya başlamalarıyla STK'lar da bu çözüm süreçlerinde etkin rol almaya başlamış ve yerel yönetimlerin destekleyici işlevi olarak misyon üstlenmişlerdir (Durak, 2010: 295).

STK'ların varlığı ve toplumsal süreçlerde etkin rol üstlenmeleri devletin yetişemediği alanlarda katkı sunmalarını sağlayarak, ülkelerin toplumsal refah seviyelerinin gelişmelerinde önemli bir misyon üstlenir. Bu kapsamda STK'ların toplumsal problemlere gönüllülük anlayışı çerçevesinde çözüm üretmeleri, kamuoyu bilinci oluşturmaya katkı vermeleri, özellikle dezavantajlı grupların sorunlarını dile getirmedeki işlevleri toplumsal refah seviyesindeki ilerlemelere katkı vermektedir. Özellikle kamu ve özel sektör kurumlarının yetişemediği alanlarda katkı sunan STK'lar üçüncü sektör olarak sosyal adalet süreçlerinin iyileştirilmesine zemin hazırlar. Eğitim, sağlık, engelliler, kadın hakları, sosyal yardım faaliyetleri vb. tüm alanlarda yürüttükleri çalışmalarla STK'lar güçlü ve sürdürülebilir bir toplumun oluşmasında anlamlı katkılar sağlar.

2. Kavramsal Çerçeve

Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları Kavramları

Toplumsal hayatta bireylerin ihtiyaçlarının bir kısmını her türlü otorite ve iktidarın etkisi dışında kalarak kendi olanakları ile karşılama istekleri neticesinde sivil toplum kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda sivil toplum örgütlenmelerinin temel dinamiğini toplumların kendi inisiyatifleri doğrultusunda bir sivil yönetim mekanizması oluşturmaları hususu oluşturmaktadır (Eroğlu ve İrmiş, 2010: 61). Bağımsız sivil toplum hareketlerinin başarı sağlayabileceği faaliyetler aşağıda belirtilmektedir (Ritvo vd., 2013: 14):

- ∑ Kurumsal hesap verebilirlik süreçlerinin gelişmesine olanak sunmak,
- ∑ Vatandaşların sosyal yaşam bünyesinde etkilendikleri kararlarda etkin rol almalarını sağlamak,
- ∑ Çeşitli kategorilerdeki faaliyetlere yönelik belirlemiş oldukları amaçlar doğrultusunda savunuculuk yapmak,
- ∑ Toplumsal farkındalık ve kamuoyu oluşturma çalışmalarıyla sosyal sorunların görünür hâle gelmesini sağlamak,
- ∑ Savunuculuk faaliyetleri aracılığıyla politika yapıcılar üzerinde etkili olmak.

Sivil Toplum Kuruluşları “*Toplumdaki çeşitli sorunları bağımsız olarak ele alıp kamuoyunu bilgilendirme ve aydınlatma görevi yapan, öneriler sunan her türlü birlik*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Benzer şekilde STK’lar; kamusal platformlarda ortak bir amaç çerçevesinde davranışlar sergileyen kişiler tarafından oluşturulmuş, temelinde bağımsız ve gönüllü kuruluşlardır (Yavaş ve Karakurt, 2010: 153). Yazında ifade edilen görüşler çerçevesinde STK’ların özelliklerinin aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Karakuş, 2006: 48):

- ∑ Yapmış oldukları faaliyetlerde kâr amacı gütmemek,
- ∑ Her türlü siyasi ve mali etkilerden uzak davranmak,
- ∑ Gönüllülük temeline uygun anlayışa sahip olmak,
- ∑ Halkın karar alma ve uygulama süreçlerine aktif katılımlarını sağlamak,
- ∑ Geliştirmiş oldukları politika ve stratejiler ile mevcut yönetim süreçlerindeki uygulamalarda etki yaratmak,
- ∑ Yönetişim süreçlerinin ifade ettiği hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerini benimseyen, aynı zamanda hizmet odaklı ve iyimser bir bakış açısına sahip olmak.

Sivil Toplum Kuruluşları; formal/resmi yapılardan bağımsız biçimde faaliyetlerini yürüten, siyasal, toplumsal, kültürel, hukuki ve çevresel amaçlar kapsamında savunuculuk ve lobi çalışmaları gerçekleştiren, toplumsal bilinçlenme hususunda katkı sağlayarak onları sürece dâhil eden, gönüllülük esasına dayalı üyelik ve çalışma anlayışına sahip, kâr amacı gütmeyen ve mali gereksinimlerini bağışlar ile üyelik aidatları aracılığıyla karşılayan yapılar olarak ifade edilmektedirler. Bu kapsamda STK'ların devlet organlarından bağımsız olarak özel girişim yoluyla oluşturulan yapılar olduklarının belirtilmesi mümkündür. Demokratik değerlerin benimsenmesi, insan haklarına duyarlı, şeffaf, katılımcı ve iş birliğine açık yerel yönetimler ile sivil toplumun etkin katılımı, STK'ların işlevselliği ve sürdürülebilirliği açısından temel hususlar içerisinde yer almaktadır (Çubukçu, 2010: 2481-2482).

Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri

STK'lar hem toplumsal hem de devlet adına öne çıkan kurumlar olarak önemli işlevlere sahiptirler. Yazında STK'ların söz konusu işlevleri; siyasal, kültürel, bireysel ve toplumsal olarak sınıflandırılmaktadır. *Siyasal işlevleri:* STK'ların ülkelerde demokrasi kültürünün gelişmesine katkı sunan kurumlar olarak öne çıkması, toplumsal yapılarda katılımcı ve çoğulcu kültür yapısında yetişen bireylere zemin hazırlamakta, bu yönüyle kamuoyu duyarlılığı sağlamak hususuna katkı sunmaktadır (Uğur, 2011: 42-43). Benzer şekilde, küresel yokluk, küresel ısınma, küresel çevre kirliliği gibi faaliyetlerde kamu faaliyetlerinin tek başına yetersiz kalmasından hareketle STK'lar destekleyici olmaktadır. (Akatay ve Yelkikalan, 2007: 35-36). *Kültürel işlevleri:* Günümüzde STK'lar sosyal kalkınma rolü ile birlikte ekonomik kalkınma ve demokratik gelişim süreçlerinde etkin rol üstlenmektedirler (Erdoğan, 2016: 5). Bu kapsamda STK'lar toplumsal yapılarda geliştirmiş oldukları projeler ve yürüttükleri faaliyetler ile demokrasi kültürünün gelişmesine zemin hazırlamaktadırlar (Akay, 2012: 44). Benzer şekilde STK'lar toplumsal yapılarda bireylerin gruplar içerisinde yer almalarını sağlamaları faaliyetleriyle bireycilik anlayışı yerine kolektivizm kültürünün gelişmesine katkı sunmakta, farklı görüş ve düşünceye sahip bireylerin gruplar içerisinde çalışabilmelerine olanak sunmaktadır. *Bireysel işlevleri:* STK'lar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde tüm vatandaşlara etkili bir şekilde hizmet sunmak amacıyla ortaya çıkmışlardır. Toplumdaki dezavantajlı gruplara kaynakların adil ve eşit dağıtılması hususunda misyon sağlamasına olanak sunan STK'lar vatandaşların bireysel refah seviyelerini artırıcı rol üstlenmektedirler (Nyangosi vd., 2016: 93-94). Benzer şekilde vatandaşların görüş ve önerilerini yetkili kurumlara bildirme işlevi gören STK'lar söz konusu sorunların çözümüne destek olmalarının yanı sıra gerçekleştirmiş ve gerçekleştirmekte oldukları projelerle vatandaşların sosyal refah seviyelerinin artırılmasına katkı sunarken, ülkenin de gelişme

ve ilerlemesine olanak sunmaktadırlar (Şahin, 2008: 11). *Toplumsal işlevleri:* Çevresel sorunların çözümü, insani yardım faaliyetlerinin ihtiyaç sahiplerine ulaştırılması, küresel yokluk ve küresel barışın sağlanması vb. pek çok faaliyet alanına katkı sunan STK'lar toplumsal gelişme süreçlerinde aktif rol üstlenirler. STK'lar bir taraftan da kar amacı güden şirketlerin çevreye zarar veren, kaynakların olumsuz etkilenmesine neden olan, insan haklarına uygun olmayan alanlarda kamuoyu oluşturma misyonu üstlenirler. Bu kapsamda şirketlerin atıkları, çevreyi kirletici olumsuz ve tehlikeli eylemleri STK'lar tarafından kontrol altına alınabilmektedir (Akatay ve Yelkikalan, 2007: 37). Benzer olarak bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılmasında öncü olan STK'lar toplumun ekonomik koşullarının iyileştirilmesine de katkı sunarlar. Aynı zamanda STK'ların uluslararası ölçekte sürdürülebilir kalkınma süreçlerine de destek verdiklerinin belirtilmesi mümkündür (Nyangosi vd., 2016: 93).

Sivil Toplum Kuruluşlarının Örgütlenme Biçimleri

Yazında STK'ların örgütlenme biçimleri dernekler, vakıflar, meslek odaları, sendikalar ve konfederasyonlar ile kooperatifler olarak ele alınarak açıklanmaktadır. *Dernekler:* belirli ortak amaçlar çerçevesinde faaliyetine başlamış örgütlü yasal topluluklardır. Derneklerin belirli ortak amaç çerçevesinde, kazanç sağlama amacı gütmeyen en az yedi gerçek kişi ile kurulması gerekmektedir (Şahin ve Dönmez, 2004: 322). Dernekler belirli yasal çerçevelerde faaliyet gösterirler. Bu kapsamda derneğin kurulma misyonu ile dernek üyesi ve gönüllüsü olan bireylerin bu misyona katkı vermeleri arasında uyumlu davranışlar sergilemeleri önem taşımaktadır. Söz konusu husus çerçevesinde Türkiye'de 2004 yılında STK'ların yasal çerçeveleri kabul edilen dernekler kanunu ile güçlendirilmiştir. Dernekler kanununun örgütlenme özgürlüğü sağlama-sı hususunda uluslararası standartlar ile önemli ölçüde uyumlu olduğunun belirtilmesi mümkündür (Uğur, 2011: 46-47). Derneklere göre gerçekleştirilmiş yeni kanun derneklerin kurulmasını kolaylaştırarak öngörülen cezaların azaltılmasında, derneklerin taşınmaz mal edinmeleri hususundaki sınırlamaların ortadan kaldırılmasında önem teşkil etmektedir (Özalp, 2008: 20). *Vakıflar:* belirli bir amaç çerçevesinde kurulmuş, bir kişinin bir hizmeti gerçekleştirmek veya başkalarının yararına sunmak amacıyla mal veya parasını bağışlayarak kurulan tüzel kuruluşlardır (Uğur, 2011: 55). Değişen sosyal ihtiyaçlara ve toplumsal problemlere uyum sağlayabilmek vakıfların misyonları içerisinde yer almaktadır. Geçmiş dönemlerde sadece gayrimenkul gelirleri vb. unsurlar ile faaliyetlerini devam ettiren vakıfların günümüzde rekabetçi süreçlere uyum sağladıkları, buna ilaveten şirketlerle ortaklık yapabilen kurumlara dönüştükleri bilinmektedir. Benzer şekilde vakıflar da başta yoksulluk olmak üzere pek çok toplumsal probleme karşı çözüm geliştiren birimler olarak faaliyetlerini çeşitlendirmektedirler (Ceylanoglu, 2006). *Meslek odaları:* belirli

bir meslek mensubu olan bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek, sorunlarına çözümler geliştirebilmek, mesleki faaliyetlerinde yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş kuruluşlardır. Meslek odaları belirli bir alan uzmanlık bilgisine sahip olan çalışanları bir araya getiren, mesleki işlerde resmi makamlarla işbirlikçi yaklaşımlar geliştiren, oda mensuplarına gerekli yardımlarda bulunan, meslek mevzuatı hususunda normları inceleyen ve bu durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini ilgililere iletme misyonu üstlenen kurumlardır (Güder, 2006: 12). *Sendikalar ve Konfederasyonlar*: kurumsallaşmış örgütlenme biçimleri olarak ifade edilmekte, toplu pazarlıklar vb. hususlardaki uyuşmazlıklarda çözüm yolları geliştirmekte, endüstri ilişkilerinde oluşturulan örgütlenme biçimleri olarak ortaya çıkmaktadırlar. İşyeri sendikası, meslek sendikacılığı ve işkolu sendikası yazında sendika türleri olarak gruplandırılmaktadır. İşyeri sendikalarının faaliyet alanları yalnızca mevcut işyeri ile sınırlılık göstermektedir. Meslek sendikaları ise farklı yerlerde çalışan aynı meslekten çalışanları bir araya getiren kurumlardır. İşkolu sendikaları ise aynı işkolunda çalışan kişilerin farklı mesleklerden olsalar bile üye olabilecekleri kurumlardır (Sabuncuoğlu, 2005: 289-294). Konfederasyonlar ise değişik iş kollarında en az beş sendikanın bir araya gelmesiyle oluşturulan tüzel kişiliğe sahip üst kuruluşlar olarak isimlendirilmektedir. Günümüzde işveren kuruluşlarının sendikalar ile konfederasyonlardan oluştuğu bilinmektedir (Çelik, 1990: 329). *Kooperatifler*: yardımlaşarak bir takım ekonomik faaliyetler elde etmiş ortaklıklar olarak tanımlanmaktadır. Kooperatif üyeleri güçlerini birleştirmek suretiyle daha uygun koşullarda, daha karlı olmaya çabalamaktadırlar. Kooperatifler gerçek veya tüzel kişilerden oluşabilmekte birbirinden farklı alanlarda faaliyet gösterebilmektedir (Gül, 2013: 81).

Sivil Toplum Kuruluşları Algısını Etkileyen Faktörler

Yazında yapılan araştırmalarda, toplumsal yapıdaki gönüllülük faaliyetlerinin yaş, cinsiyet, eğitim ve gönüllünün toplumsal konumu olduğu vurgulanmaktadır. Bu kapsamda sosyal entegrasyonu yükselen bireylerde sosyal farkındalık düzeylerinin gelişmesine paralel sosyal faaliyet düzeylerine katılım oranları artış göstermektedir. Benzer şekilde yazında yapılmış araştırmalar içe dönük ve dışa dönük kişilik tiplerine yönelik yapılan çalışmalarda, dışa dönük kişilik tipine sahip olan bireylerde daha fazla gönüllülük faaliyetlerine katılım sağlandığını açıklanmaktadır. Bu kapsamda dışa dönük kişilik tipine sahip bireylerde yakın çevre ile iletişim kurabilme istekliliği ve topluma ait olma ihtiyaçlarının daha fazla olması onları gönüllülük faaliyetlerine daha eğilimli hale getirebilmektedir (Buzarıtyé-Kaşalyıniené ve Narkelünaité, 2011: 90). Eğitim süreçleri de STK'ların etkisinin somut olarak görülebileceği alanlarından olup öğrencilerin STK algılarının şekillenmesinde önem teşkil etmektedir. Pek çok ülkede vatandaşlık eğitimi için güçlü bir sivil toplumun

desteklenmesi önerilmektedir (Cincil ve Çolak, 2023: 503). Vázquez (2011: 1); sanayileşmiş bir ülkede yaşandığı durumlarda bağış yapmaya öğrencilerin daha istekli davranacağını, STK'larda çalışanlar veya STK'larla işbirliği yapan öğrencilerin ise STK'lara daha fazla bağış yapma hususunda isteklilik göstereceğini belirtmektedir. Öğrencilerin STK algılarının gelişim göstermesinde, eğitim süreçlerinde katılmış oldukları gönüllü faaliyetler önem teşkil etmektedir (Ghose ve Kassam, 2014: 28). Ayrıca ebeveynler, arkadaşlar, sosyal çevre, iletişim süreçlerinde internetin varlığı da gönüllülük süreçlerine katkı veren hususlardır. Bireylerin gönüllülük süreçlerine katılımı davranış bilimciler tarafından bireyin içinde yetiştiği çevre ile olan etkileşimi olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda sosyal sorumluluk duygusunu, pozitif iletişim süreçlerini ve sosyal davranışları ailede gözlemleyen çocukların, daha fazla gönüllü faaliyetleri destekleri ifade edilmektedir (Buzarıtyé-Kaşalyınıé ve Narkelünaité, 2011: 89).

Üniversite Eğitimi ve STK Algısı

Öğrencilerin ilköğretim ve lise eğitimleri ile birlikte akabindeki üniversite eğitimleri onların STK algılarının geliştirilmesinde öncü rol üstlenir. Özellikle eğitim süreçlerinin son aşaması olan üniversitelerde STK'lara yönelik gerçekleştirilen faaliyetler öğrencilerin STK farkındalıklarının gelişmesine zemin hazırlar. Bu kapsamda üniversite bünyesinde ders planlarına ek olarak, yürütülen projeler, gerçekleştirilen uygulamalı eğitimler, yazılan tezler, çalıştay, paneller ve seminerler yoluyla ileriki zamanlarda nitelikli STK çalışanı veya yöneticisi olunmasına olanak sunulur (Pezmazoglou, 2006: 85). Benzer olarak uygulamalı eğitim süreçleri içerisinde gerçekleştirilen stajlar ve katılım sağlanan öğrenci toplulukları da sivil katılımın güçlendirilmesinde öncü rol üstlenir (Clifford ve Petrescu, 2012: 78). Üniversite-STK-öğrenci üçlüsü birbirini tamamlayan bir sosyal ağ olarak toplumsal gelişme süreçlerine katkı sağlar. STK'ların üniversitelerdeki işlevleri aşağıda ifade edilmektedir (Erturğut ve Soyşekerci, 2011: 140-141):

- ∑ Ulusal ve uluslararası problemlere yönelik farkındalık yaratarak toplumsal fayda sağlamak,
- ∑ Benzer fikirleri bir araya getirmek, yaratıcılık kültürü geliştirerek farklı projelerin ortaya çıkışını sağlamak,
- ∑ Çevre sorunlarına duyarlılık sahibi bireyler yetiştirmek,
- ∑ Enerji kullanımı ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelik çevresel projeler geliştirmek,
- ∑ Kişisel gelişim ve kariyer olanaklarına yönelik eğitim programları uygulamak,

Günümüzde ilköğretimden üniversiteye kadar olan eğitim süreçlerinde değişim ve dönüşüme önem verilmesi eğitimin niteliksel değerinin artırılmasına katkı sağlar (Yarmohammadian vd., 2011: 2096-2098). Üniversitelerin STK'larla işbirliği yapmaları, öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerinde uygulamalı deneyim kazanmalarına olanak sunar (Carlson-Oehlers vd., 2017: 1). STK'lar, gönüllü hizmet faaliyetleri aracılığıyla öğrencilere toplumsal katılım fırsatları sunmakta, bu etkinlikler öğrencilerin vatandaşlık davranışlarının gelişiminde öncü rol üstlenmektedir. Bu kapsamda üniversitelerde verilen eğitimlerde öğrencilere toplumsal katılım davranışları kazandırılması öğrencilerin sorumluluk alabilen, toplumsal sorunlarla ilgilenebilen, toplumsal sorunlara yönelik projeler geliştirip uygulayabilen davranış ve becerilerin kazandırılmasında önem teşkil eder (Cincil ve Çolak, 2023: 504). Benzer şekilde eğitim süreçlerinde bilgi üreterek öğrencilerin akademik ve kişisel gelişim süreçlerinde etkin rol üstlenen üniversiteler de kendisini ders planları ile sürekli güncelleyebilmeli, öğrencilerine eleştirel düşünme, analiz ve muhakeme yetkinlikleri kazandırabilmelidir. Buna ilaveten yürütülen teorik derslerin sektör uygulamaları ve vaka analizleri ile desteklenmesi öğrencilerin nitelikli çalışanlar ve/veya girişimciler olarak iş dünyasında yetkin bireyler olarak yer almalarında önem teşkil edecektir. Günümüzde üniversitelerde verilmesi gereken eğitimlerde öğrencilerde eleştirel düşünme ve analiz yapabilme yetkinlikleri öne çıkmaktadır (Ahuja ve Purankar, 2018: 561). Ayrıca ders planlarının sektör beklentileri ve STK faaliyetleri ile entegre edilmeli, uygulamalı eğitim süreçleri ile öğrencilerin teorik becerileri desteklenmelidir (Yelkikalan vd., 2019: 129). Ulusal platformlardaki eğitim planlarının geliştirilmesinde STK'lar dikkat çekmektedirler. Çünkü STK'lar kamu eğitim sistemini destekleme ve etkinliğini geliştirme hususlarında rol almaktadırlar (Mwambia, 2013: 12).

3. Yöntem

Çalışma, üniversitelerin öğrencilerin STK algılarını geliştiren önemli kurumlar olması dolayısıyla hem Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (ÇOMÜ) genelinde hem de geleceğin girişimci/yönetici adaylarını yetiştirmede önemli misyonlar üstlenen Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) özelinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Sivil Toplum Kuruluşları algısının belirlenmesinde etki yaratabileceği düşünülen kurumsal uygulamalar nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay incelemesiyle araştırılmıştır. Örnek olay; gözlem, inceleme, görüşme, arşiv kayıtları gibi araştırmaların her biri veya bunların birleşimlerini kullanarak, mevcut yazında yer alan olayların gerçek hayata nasıl uygulandığını belirlemeye yönelik yapılmış araştırmalar olarak açıklanmaktadır (Yin, 1981, s. 58).

4. Bulgular

Biga İİBF STK İlişkili Ders Planları

STK'ların küresel çaptaki artan önemi, üniversitelerin de yürütmüş oldukları faaliyetlerde değişim ve dönüşüme uğramalarını beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda 2003 yılından itibaren, ÇOMÜ Biga İİBF tarafından verilen eğitimlerde kamu ve özel sektörde istihdam edilecek yetkin bireylerin yetiştirilmesi yanında STK'larda da etkin rol üstlenecek nitelikli öğrencilerin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçtan hareketle ders programları tüm bölümler kapsamında revize edilerek, önemli görülen STK dersleri eğitim planlarına dahil edilmiştir. Dolayısıyla 2003-2004 eğitim öğretim döneminden itibaren Biga İİBF'nin tüm bölümlerinde STK'larla ilişkili derslerin verilmeye başlandığı görülmektedir (Akdemir, 2004: 3). Söz konusu bakış açısı akabindeki diğer yıllarda ÇOMÜ'nün pek çok bölümünde STK ile ilişkili derslerin dahil edilmesini beraberinde getirirse de, STK dersleri ile ilişkili ders planlarının geliştirilmesinde Biga İİBF'nin öncül bir işlev gördüğünün belirtilmesi mümkündür. Eğitim süreçleri ile STK'ların pek çok alanında yetkinlik düzeyi gelişmiş insan kaynaklarının istihdam edilmesi, sektörde nitelikli insan kaynakları istihdamı süreçleri ile desteklendiğinde toplumsal kaynakların optimal kullanımı sağlanabilecektir (Akdemir, 2008: VII-VIII). Bu düşünce çerçevesinde; Biga İİBF STK ile ilişkili ders planları incelendiğinde; bölümlerde kariyer odaklı derslerin (kariyer planlama) zorunlu statüde yer aldığı, sivil toplum ve gönüllülük temalı derslerin ise ağırlıklı olarak seçmeli dersler kapsamında sunulduğu görülmektedir. Özellikle gönüllülük çalışmaları ve sosyal sorumluluk içerikli derslerin farklı bölümlerde ortak biçimde seçmeli ders olarak yer aldığı dikkat çekmektedir (“Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi”), (“Eğitim Kataloğu”, 2024a).

Biga İİBF STK İşbirlikleri

Akademisyenler ve akademik birimler öncülüğünde, STK uygulayıcıları ve STK'lar ile ortak amaçlar çerçevesinde kurulan ilişkilerden oluşan üniversite-STK işbirlikleri, STK'ların sosyal kalkınma süreçlerinde izledikleri stratejileri üniversitelerde açıklayabilmelerine zemin hazırlamaktadır (Appel ve Barragán 2017: 473). STK'ların üniversitelerin eğitim öğretim süreçlerine katılımı, eğitim süreçlerinin kalitesinin iyileştirilmesine olanak sunmaktadır (Balkar, 2022: 39). Üniversite-STK işbirlikleri, üniversite bünyesinde yeni yaklaşımları teşvik eden öğrenme süreçlerinin gelişimini beraberinde getirmektedir (Leege ve Nielsen, 2017: 82). Bu kapsamda Biga İİBF bünyesinde yer alan ÇOMÜ Sivil Toplum Kuruluşları Uygulama ve Araştırma Merkezi, üniversite ile STK'lar arasındaki etkileşimin gelişimine olanak sunmaktadır. Bu merkez, paydaşlarına yönelik sürdürülebilir araştırma, uygulama, eğitim

ve sosyal ağlardan faydalanma desteği sunarak, toplumu STK'lar ve gönüllü davranışlar arasında bilinçlendirerek, gerçekleştirmiş olduğu etkinlikler ve projeler ile topluma katkı sunmaktadır. Sivil Toplum Kuruluşları Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin vizyonu (“Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi”), (“Vizyon”, 2024b);

Σ Çanakkale’de yer alan Sivil Toplum Kuruluşlarının ulusal ve uluslararası projelere katılımını teşvik etmek

Σ Çanakkale Onsekiz Mart Üniversiteleri öğrencileri ve Çanakkale yerel halkının en az bir STK’ya üye olmasını sağlamak,

Σ Ulusal kapsamda STK'lara ilişkin araştırmalarda öncü araştırma merkezi konumuna erişmektir.

2022 yılında faaliyete geçen merkez, kuruluş tarihinden itibaren sivil toplum faaliyetlerine yönelik çeşitli akademik ve uygulamaya dönük organizasyonlar gerçekleştirmiştir. Bu hususta, “Çanakkale Sivil Toplum Rehberlik Çalıştayı”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ile İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü iş birliğinde ve ÇOMÜ Sivil Toplum Kuruluşları Uygulama ve Araştırma Merkezi koordinasyonunda 2 Aralık 2022 tarihinde düzenlenmiştir (“Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi”; “Çanakkale Sivil Toplum Rehberlik Çalıştayı”, 2024c).

“Yeni Dünya Düzeni ve STK'ların Rolü Paneli”, merkez bünyesinde gerçekleştirilmiş bir diğer etkinliktir. Bu etkinlik İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü'nün katkılarıyla 26 Ekim 2022 tarihinde Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde yapılmıştır (“Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi”; “Yeni Dünya Düzeni ve STK'ların Rolü”, 2024d).

Bunun yanı sıra, ÇOMÜ öncülüğünde organize edilen “IEOVAK 2023 İşletme Eğitiminde Ortak Vizyon Arayışı” konferansı kapsamında, kamu ve özel sektör temsilcileri, sivil toplum kuruluşları, girişimciler ve öğrenciler bir araya getirilerek işletme eğitiminin geleceğine ilişkin ortak bir perspektif geliştirilmesi amaçlanmıştır (“Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi”; “Arama Konferansı İşletme Eğitiminde Ortak Vizyon Arayışı”, 2024e).

Benzer şekilde gerçekleştirilen “Sürdürülebilir Şehirler 2040” temasıyla gerçekleştirilen GÖK Çalıştayı'nda, sürdürülebilir kentleşme yaklaşımına katkı verebilecek unsurlar çerçevesinde bilgi paylaşımı ve değerlendirmelerde bulunulmuştur (“Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi”; “GÖK Çalıştayı – Sürdürülebilir Şehirler 2040”, 2024f).

Biga İİBF STK Temalı Kongre Organizasyonları

Üniversiteler kapsamında düzenlenen kongre organizasyonları ve konferanslar ile öğrencilerin bireysel gelişimlerinin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Eğitim süreçlerinin başarılı bir şekilde ilerleyebilmesinde ders planlarına ilaveten sosyal ilişkilerin etkisi önem teşkil etmektedir. Sosyal ilişkilerin öneminden hareketle öne çıkan sosyal ağ kuramı, sosyal ilişkilerin önemini sosyal fayda kavramı ile ilişkilendirmektedir (Kildurff ve Brass, 2010: 343). Bu bağlamda kongre/konferans vb. organizasyonlar, hem bilginin paylaşılmasına hem de fikir alışverişine katkı vererek sosyal ağ çeşitliliğine imkan sunar. (Tonbul ve Ata Çiğdem, 2022: 367). Biga İİBF bünyesinde, ilk defa 2004-2005 yıllarında ulusal düzeyde STK kongreleri düzenlenmiş, 2006 yılından itibaren ise söz konusu kongreler uluslararası düzeyde düzenlenmeye başlamıştır (Akdemir, 2008: VII-VIII). Biga İİBF bünyesinde STK temalı kongreler, yıllar bazında farklı temalarla gerçekleştirilmiştir. Tablo 1’de söz konusu kongrelerin yıllar içerisindeki tematik odakları çerçevesindeki dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 1: Biga İİBF STK Temalı Kongreler

Tematik Odak	İlgili Kongreler	Yıllar
Küresel Demokrasi ve Eşitlik	I ve II. Kongre	2004, 2005
Devlet-özel sektör-STK ilişkileri	III. ve VIII. Kongre	2006, 2013
Küresel sorunlar (yokluk, barış, göç)	IV., V. ve IX. Kongre	2007, 2008, 2018
Sosyal girişimcilik ve hayırseverlik	VI. ve VII. Kongre	2009, 2010
Çalışma hayatı ve toplumsal dönüşümde STK’lar	X. Kongre	2019

Tablo 1 incelendiğinde 2004 yılından itibaren düzenlenen kongrelerin pek çok farklı tema çerçevesinde düzenlendiği ve sosyal refah seviyesinin gelişmesine katkıda bulunan içeriklerde gerçekleştirildiği görülmektedir. 2021 yılından itibaren, Biga İİBF bünyesinde Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı düzenlenmektedir. Tablo 2’de 2021 yılından itibaren Biga İİBF bünyesinde uygulanmaya devam edilen konferanslar yıllar bazında ve tematik odakları çerçevesinde ele alınmıştır.

Tablo 2: Biga İİBF’de Organize Edilen Konferanslar

Tematik Odak	İlgili Konferans	Yıllar
Küresel Sosyo-Ekonomik ve Teknolojik Dönüşüm	I.Konferans	2021
Sürdürülebilirlik ve yeşil kalkınma	II. Konferans	2022
Türkiye’nin sosyo-politik dönüşümü	III. Konferans	2023
Dijitalleşme ve Endüstri 4.0	VI. Konferans	2024

Tablo 2 incelendiğinde gerçekleştirilen söz konusu konferanslarda ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda katkı sunulmasının hedeflendiği görülmektedir.

Biga İİBF Paydaş İşbirlikleri

Günümüzde paydaş çıkarlarını korumak, kâr amacı güden veya kar amacı gütmeyen örgütlerin başarısında önem teşkil etmektedir (Belyaeva vd., 2020: 269). Paydaş yaklaşımı, örgüt faaliyetinden etkilenen veya bunları etkileyen tüm paydaşların örgütsel yönetim süreçlerine katılmaları hususunu ifade etmektedir (Freeman ve Reed, 1983: 95). Paydaş yaklaşımına göre yönetilen örgütlerde, imaj ve prestij kazanımı dikkat çekmektedir (Lamsa vd., 2008: 48-49). Benzer şekilde paydaşlarla güven oluşturmak güçlü bir paydaş yönetiminin önemli bir yönünü ifade etmektedir (Gagné vd., 2022: 221).

Biga İİBF’de paydaş etkileşimini artırmaya yönelik olarak Biga Ticaret ve Sanayi Odası, Biga Ticaret Borsası ve Kent Konseyi’ne ziyaretler gerçekleştirilmiş; kadın yoksulluğunun azaltılmasına katkı sağlamak amacıyla mikro kredi uygulamalarının sosyo-ekonomik etkilerinin ele alındığı etkinlikler düzenlenmiştir. Kalite ve akreditasyon süreçlerine ilişkin farkındalığın artırılması hedefiyle sosyal, beşerî ve temel bilimler alanında faaliyet gösteren ilgili kuruluşlara ziyaretler yapılmıştır. Bunun yanı sıra, Türk Kızılayı ile iş birliği içinde kan bağışi kampanyaları yürütülmüş ve deprem, sokak hayvanları ile çevre gibi toplumsal duyarlılık gerektiren alanlarda çeşitli gönüllü faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Biga İİBF bünyesinde toplumsal etkileşim algısı yaratmak amacıyla STK eğitimleri, çevresel sürdürülebilirliğe

katkı sunan doğaya bir umut ve çevreye saygı, geleceğe miras projeleri gerçekleştirilmiş, topluluk toplantıları aracılığıyla yerel paydaşların katılımı desteklenmiştir. Benzer şekilde yerel kurumlarla etkileşimi geliştirmeye yönelik olarak Biga Ticaret ve Sanayi Odası, Biga Ticaret Borsası ve Kent Konseyi'ne ziyaretler gerçekleştirilerek, Biga TSO işbirliğinde kadın yoksulluk düzeylerinin azaltılmasına katkı verebilmek amacıyla mikro kredi uygulamalarının sosyo-ekonomik etkilerinin ele alındığı etkinlikler gerçekleştirilmiştir. Kalite ve akreditasyon süreçlerine ilişkin farkındalığın artırılması amacıyla sosyal, beşerî ve temel bilimler alanında faaliyet gösteren ilgili işletmelere ziyaretler yapılmıştır. Bunun yanı sıra, Türk Kızılayı ile işbirlikçi yaklaşımlarda bulunmuş, kan bağışi kampanyaları yürütülerek, deprem, sokak hayvanları ile çevre gibi toplumsal duyarlılık gerektiren alanlarda çeşitli gönüllü faaliyetlerin gerçekleştirilmesine olanak sunulmuştur (“Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi”), (“Biga İİBF Toplumsal Katkı”, 2024g).

ÇOMÜ STK Akademisi

ÇOMÜ STK Akademisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ile T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü arasında gerçekleştirilen iş birliği protokolü doğrultusunda faaliyetine başlamıştır. 2023 yılında uygulamaya alınan söz konusu program ile sivil toplum kuruluşu temsilcilerine, üniversite öğrencilerine ve sivil toplum alanında faaliyet göstermek veya gönüllü olmayı amaçlayan bireylere yönelik sertifikalı eğitim programları düzenlenmiştir. Program kapsamında, proje yazma süreçlerini destekleyen uygulamalı eğitimlere ve STK temalı kuramsal bilgi ve becerilerin geliştirilmesine odaklanılmıştır. Çevrim içi platformla ÇOMÜ'nün teknik alt yapısı desteğiyle gerçekleştirilen söz konusu akademide katılımcıların sivil toplum alanındaki bilgi ve yetkinlik düzeylerinin artırılması hedeflenmiş, benzer şekilde STK alanında uzmanlaşmış bireylerin yetiştirilmesine katkı sağlanmıştır (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi; “Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Sivil Toplum Akademisi Kurulacak”, 2024h).

Öğrenci Toplulukları/Kulüpler

Öğrenci toplulukları/kulüpler üniversite eğitiminin önemli bir parçası olup öğrencilerin kendi ilgi alanlarına göre faaliyetlerde bulunmalarına olanak sunan, öğrencilerin kendi kararlarını oluşturmayı, sorumluluk alarak sosyal, kültürel ve akademik çalışmalar yürütebilmeyi öğrendikleri platformlardır (Akyön, vd., 2008: 799). Bu kapsamda öğrencilerin ders dışı kalan zamanlarında gönüllü faaliyetlerde bulunmaları onların toplumsal entegrasyonlarına ve sosyal sorumluluk bilinç düzeylerinin gelişimine olanak sunar (Turan vd.,

2017: 204). ÇOMÜ bünyesinde faaliyette bulunan öğrenci kulüplerinin faaliyet alanları incelendiğinde birbirlerinden farklı kategorilerde oldukları görülmektedir. Söz konusu toplulukların afet ve toplumsal dayanıklılık, bilim ve teknoloji, sosyal sorumluluk, kültür-sanat, girişimcilik ve liderlik ile sağlık ve yaşam bilimleri gibi tematik alanlarda yoğunlaşmakta olduğu dikkat çekmektedir. Bu topluluklardan olan afet bilinci ve toplumsal dayanıklılık alanında faaliyet gösteren kulüplerin arama kurtarma, afete dirençli toplum oluşturma ve gönüllü yardım çalışmaları yoluyla öğrencilerin kriz yönetimi ve sosyal sorumluluk farkındalığını artırmayı amaçladıkları bilinmektedir. Bilim ve teknoloji odaklı kulüplerin ise bilgisayar, yapay zekâ, veri bilimi, siber güvenlik, blockchain, mühendislik ve havacılık gibi alanlarda yoğunlaşarak öğrencilerin teknik bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirdikleri görülmektedir. Sağlık ve yaşam bilimleri alanındaki toplulukların ise psikoloji, sinirbilim, genetik, tıp ve sağlıklı yaşam konularında bilinç ve farkındalık oluşturdukları dikkat çekmektedir. Buna ek olarak, sosyal sorumluluk ve gönüllülük temelli kulüpler incelendiğinde bu kulüplerin özellikle çevre, hayvan hakları, toplumsal dayanışma, kan bağı ve dezavantajlı gruplara yönelik farkındalık çalışmalarına odaklandıkları görülmektedir. Kültür, sanat ve tarih ekseninde faaliyet gösteren kulüplerin de varlığı dikkat çekmekte bu kulüplerde tiyatro, müzik, edebiyat, kültürel miras, arkeoloji ve tarih araştırmaları yoluyla öğrencilerin kültürel alanlardaki bilgi ve yetkinlik düzeyleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Girişimcilik, yenilikçilik, kariyer gelişimi ve liderlik odaklı toplulukların ise sıklıkla genç liderlik, girişimci kadınlar, kariyer planlama ve vizyoner düşünme becerilerinin geliştirilmesine katkı sağladıkları, ayrıca demokrasi, kültürlerarası etkileşim ve uluslararası ilişkiler temalı kulüpler aracılığıyla öğrencilerin küresel bakış açısı kazanmaları desteklenerek, küresel sorunlara farkındalıkları geliştirilmeye çalışılmaktadır (“Çanakale Onsekiz Mart Üniversitesi”), (“Öğrenci Kulüpleri”, 2024ı).

5. Sonuç ve Öneriler

Yazında yapılmış araştırmalarda hem üniversitelerin hem de STK’ların etkileşimli bir şekilde gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerle ülkelerdeki sivil katılımın güçlendirilmesi hususuna ve gönüllülük faaliyetlerinin gelişmesine olanak sunulabileceği açıklanmaktadır. Bu kapsamda ifade edilen görüşler STK’lara nitelikli insan kaynakları yetiştirilmesini beraberinde getirirken (Pesmazoğlu, 2006), üniversiteler bünyesindeki eğitim süreçlerinde stajlar, projeler ve öğrenci toplulukları gibi uygulamalı faaliyetlerle sivil katılımın güçlendirilmesi desteklenmektedir (Clifford ve Petrescu, 2012). Benzer şekilde STK’lar sosyal sorumluluk algısına sahip genç kuşakların yetiştirilmesine katkı sağlarken (Erturgut ve Soyşekerci (2011), bu kurumlara katılım süreçlerinde aile, akran ilişkileri ve toplumsal katılım süreçleri önem teşkil eder

(Unger vd., 2014). Bu kapsamda pek çok toplum, ülkesindeki vatandaşlık bilincinin geliştirilmesinde güçlü bir sivil toplum bağının önemli olabileceğini ve sivil toplum hareketlerinin destekleyici ve teşvik edici olmasının önemini gündeme getirmektedir (Cincil ve Çolak, 2023). Yazında cinsiyet temasıyla yapılmış araştırmalar, kadınların STK'lara daha fazla ilgi gösterdiğini belirtmektedir. Ayrıca STK'larla geliştirilen işbirlikçi süreçler gönüllü faaliyetlerin gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Vázquez, 2011). Buna ilaveten öğrencilerin STK algılarının şekillenmesinde gönüllü faaliyetlere katılımları önem teşkil etmektedir (Ghose ve Kassam (2014)). Eğitim süreçleri öğrencilerin STK algılarının şekillenmesinde önemli kurumlardır (Cincil ve Çolak, 2023). Buna ilaveten kendilerine rol modeli olan ebeveynlerinin gönüllü davranışlarını gözlemleyen çocukların gönüllü faaliyetlere katılım oranlarının arttığı da yazında yapılmış araştırmalarda belirtilmiştir (Buzartyté-Kaşalyınené ve Narkeliünaité, 2011). Bu kapsamda yazında yapılmış pek çok araştırma ebeveyn davranışları, eğitim, cinsiyet, sosyal organizasyonlarda görev alma gibi pek çok davranış neticesinde STK'lara yönelik olumlu yargılar geliştirilebileceğini göstermektedir.

Çalışma, üniversitelerin öğrencilerin STK algılarını geliştiren önemli kurumlar olması dolayısıyla hem Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (ÇOMÜ) genelinde hem de geleceğin girişimci/yönetici adaylarını yetiştirmede önemli misyonlar üstlenen Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) özelinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Sivil Toplum Kuruluşları algısının belirlenmesinde etki yaratabileceği düşünülen kurumsal uygulamalar nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay incelemesiyle araştırılmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler öğrencilerin üniversitede buldukları süre içerisinde STK algısının gelişimine yönelik pek çok faaliyete katılım gösterdiklerini belirtmekte, Biga İİBF özelindeki ders planları incelendiğinde; gönüllülük, kariyer ve sosyal sorumluluk gibi dersler ile öğrencilerde STK bilinci geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Benzer şekilde Biga İİBF tarafından yapılmış STK işbirlikleri kapsamında öğrencilerde STK algısının gelişimi desteklenmektedir. Bu kapsamda Biga İİBF bünyesinde gerçekleştirilmiş Çanakkale Sivil Toplum Rehberlik Çalıştayı, Yeni Dünya Düzeni ve STK'ların Rolü Paneli, İşletme Eğitiminde Ortak Vizyon Arayışı Arama Konferansı ve Sürdürülebilir Şehirler (2040) başlığında gerçekleştirilen Gök Çalıştayı, iyi uygulama örnekleri olarak üniversite-STK işbirliği süreçlerinde yerini almıştır. ÇOMÜ bünyesinde kurulmuş olan STK akademisi de hem üniversite öğrencilerinin hem de STK farkındalığını geliştirmek isteyen tüm kamuoyu için önemli bir işlev üstlenerek, akademi bünyesinde gerçekleştirilmiş teorik ve uygulamalı eğitimler ile katılımcılardaki STK algısının geliştirilmesine olanak sunmuştur. ÇOMÜ bünyesinde özellikle 2004 yılından itibaren düzenlenmeye başlayan STK temalı kongreler ve 2021 yılından itibaren düzenlenen konferanslar da, iç ve dış paydaşlar bünyesinde STK algısı geliştirmede önem teşkil etmektedir.

Bu etkinliklerle birlikte yerel, ulusal ve uluslararası platformlarda STK farkındalığı geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca üniversite kapsamında birbirinden farklı uzmanlık alanlarının gelişimine katkı sunan öğrenci toplulukları, bir taraftan öğrencilerin ilgi duydukları alanlardaki sorumluluk bilincine katkı verirken, bir taraftan da STK temalı kurulmuş olan öğrenci kulüpleri daha aktif öğrenci-STK etkileşimi sağlamaktadır. Çalışmadan elde edilen bulgular kamu ve özel sektöre ilaveten üçüncü sektör olarak isimlendirilen STK'lara ÇOMÜ genelinde ve Biga İİBF özelinde önem verildiğini, bu sürecin gerek teorik gerekse uygulamalı dersler ile bir taraftan da üniversite bünyesinde gerçekleştirilmiş ve gerçekleştirilmeye devam eden etkinliklerle desteklendiğini göstermektedir. Bu araştırmanın bir üniversite bünyesinde gerçekleştirilmiş olması, çalışmanın kısıtlılığı olup, gelecekte yapılacak araştırmalarda ulusal ve uluslararası platformlardaki diğer üniversitelerde gerçekleştirilmiş olan STK temalı faaliyetlerin incelenmesi önemlidir. Benzer şekilde söz konusu araştırmaların nicel çalışmalarla da desteklenerek alan yazınına katkı vermesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahuja, V. ve Purankar, S. (2018). “Quality business school education and the expectations of the corporate- A research agenda”, *Procedia Computer Science*, (139), 561-569.
- Akatay, A. ve Yelkikalan, N. (2007). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ekin yayınevi: Bursa.
- Akay, H. (2012). Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetim Anlayışındaki Değişime Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Akdemir, A. (2008). “Küresel Barış”, *V. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, 24-26 Ekim 2008, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, Çanakkale.
- Akdemir, A. (2004). “Küresel demokrasinin gelişmesi”, *I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, 4-6 Haziran 2004, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, Çanakkale.
- Akyön, F., Gönen Y.Ö. ve Erden, S. (2008). “Öğrenci topluluklarının öğrencilerin bireysel çatışma yönetimi yaklaşımları üzerine etkisi: Çanakkale Meslek Yüksekokulu örneği”, *V. Uluslararası STK'lar Kongresi*, 24-26 Ekim 2008, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, Çanakkale.
- Appe, S. ve Barragán, D. (2017). “Universities, NGOs, and civil society sustainability: Preliminary lessons from ecuador”. *Development in Practice*, 27 (4), 472-486.
- Arslanel, N. ve Özkiraz, A. (2010). “Sivil Toplum Kuruluşu olarak Osmanlıda vakıflar”, *VII. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, 3-5 Aralık 2010, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, Çanakkale.
- Balkar, B. (2022). “An investigation of distance education activities of non-governmental organizations (NGOs) in Turkey during the COVID-19 pandemic”. *Asian Journal of Distance Education*, 17 (1), 34-57.
- Belyaeva, Z., Shams, S.R., Santoro, G. ve Grandhi, B. (2020). “Unpacking stakeholder relationship management in the public and private sectors: The comparative insights”. *EuroMed Journal Business*, 15 (3), 269-281.
- Buzaityté-Kaşalyinéné, J. ve Narkelünaité, I. (2011). “Promoting factors of youth participation in non-governmental organizations”. *Applied Research in Health & Social Sciences: Interface & Interaction*, 1 (8), 88-95.
- Carlson-Oehlers, V., Jung, P. J. ve Cohen, B. A. (2017). “Implementation of a global humanitarian outreach experience by partnering engineering, business, and high-tech nursing education with a non-governmental organization”. *IEEE Global Humanitarian Technology Conference (GHTC)*, IEEE.
- Ceylanoğlu, N. (2006). “Vakıf ve Sivil Toplum”. *Sivil Toplum Dergisi*, 4 (15), 149-153.

- Cincil, F. ve Çolak, K. (2023). “Seventh-grade students’ perspective on non-governmental organization”. *International e-Journal of Educational Studies*, 7 (15), 502-514.
- Clifford, D. ve Petrescu, C. (2012). “The keys to university–community engagement sustainability”. *Nonprofit Management and Leadership*, 23 (1), 77-91.
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (2024a, 31 Temmuz). Eğitim Kataloğu. Erişim adresi: <https://ubys.comu.edu.tr/AIS/OutcomeBasedLearning/Home/Index?culture=tr-TR>.
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (2024b, 31 Temmuz). Vizyon. <https://stkam.comu.edu.tr/hakkimizda/vizyon-r6.html>.
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (2024c, 31 Temmuz). Çanakkale Sivil Toplum Rehberlik Çalıştayı. Erişim adresi: <https://stkam.comu.edu.tr/faaliyetler/stk-akademisi-r18.html>.
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (2024d, 31 Temmuz). Yeni Dünya Düzeni ve STK’ların Rolü Konulu Konferans. Erişim adresi: <https://stkam.comu.edu.tr/arsiv/haberler/yeni-dunya-duzeni-ve-stklar-in-rolu-konulu-konferan-r2.html>.
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (2024e, 31 Temmuz). Arama Konferansı. İşletme Eğitiminde Ortak Vizyon Arayışı. Erişim adresi: <https://biibf.comu.edu.tr/arsiv/etkinlikler/arama-konferansi-isletme-egitiminde-ortak-vizyon-a-r2194.html>.
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (2024f, 31 Temmuz). Gök Çalıştayı Sürdürülebilir Şehirler 2040. Erişim adresi: <https://isletme.biibf.comu.edu.tr/arsiv/etkinlikler/gok-calistayi-surdurulebilir-sehirler-2040-r42.html>.
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (2024g, 31 Temmuz). Paydaş İşbirlikleri. Erişim adresi: <https://biibf.comu.edu.tr/toplumsal-katki/paydas-isbirlikleri-r117.html>.
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. (2024h, 1 Ağustos). ‘Sivil Toplum Akademisi’ Kurulacak. <https://www.comu.edu.tr/duyuru-21844.html>.
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (2024ı, 1 Ağustos). Öğrenci kulüpleri. Erişim adresi: <https://sks.comu.edu.tr/kultur-sube/ogrenci-kulupleri-r13.html>.
- Çelik, N. (1990). *İş Hukuku Dersleri* (10. Baskı). İstanbul: Beta yayınları.
- Çubukçu, Z. (2010). “Cooperation between non-governmental organizations and university in sustainable development”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), 2481-2486.
- Durak, İ. (2010). “Yerel Yönetimler ve Hayır Faaliyetleri Denizli Sevgi Eli Örneği: Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Osmanlıda Vakıflar”, *VII. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, 3-5 Aralık 2010, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, Çanakkale.
- Erdoğan, Ö. (2016). “The role of non-governmental organizations (NGO’s) in the socio-economic and environmental-value awareness development in Turkey”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23), 1-32.
- Erdoğan Tosun, G. (2001). *Demokratikleşme Perspektifinden Devlet-Sivil Toplum İlişkisi*. Bursa: Alfa yayınları.

- Eroğlu, F. ve İrmış A. (2010). “Sivil Toplum ve İyilik Olgusunun Zihniyet Arka Planı”, *VII. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, 3-5 Aralık 2010, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, Çanakkale.
- Erturgut, R. ve Soysekeri, S. (2011). “The contribution of the student based university activities to the civil society idea and nongovernmental organization awareness”. *International Journal of Arts & Sciences*, 4 (15), 139-147.
- Freeman, E. ve Reed, D. L. (1983). “Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance”. *California Management Review*, 25 (3), 88-106.
- Gagné, V., Berthelot, S. ve Coulmont, M. (2022). “Stakeholder engagement practices and impression management”. *Journal of Global Responsibility*, 13 (2), 217-241.
- Ghose, T. ve Kassam, M. (2014). “Motivations to volunteer among college students in India”. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, (25), 28-45.
- Güder, N. (2006). *STK’lar için Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberi* Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Yayınları.
- Gül, H. (2013). “İşletmelerin Sınıflandırılması”, Nazan Yelkikalan (ed). içinde *Temel İşletmecilik Bilgileri* (2.baskı). İstanbul: Kriter yayınları.
- Karakuş, O. (2006). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kilduff, M. ve Brass, D. J. (2010). “Organizational social network research: Core ideas and key databases”. *Academy of Management Annals*, (4), 317-357.
- Lamsa, A.M., Vehkaperä, M., Puttonen, T. ve Pesonen, H. L. (2008). “Effect of business education on women and men students attitudes on corporate responsibility in society”. *Journal of Business Ethics*, 82 (1), 45-58.
- Leege, D. M. ve Nielsen, S. S. (2017). “Purdue university and catholic relief services: a case study of university-non-governmental organization institutional partnership”. *Journal of Poverty Alleviation & International Development*, 8 (2), 81-106.
- Mwambia, R. (2013). Influence Of Non-Governmental Organizations Role On Vulnerable Children’s Access To Basic Education In Nyahururu District, Laikipia County-Kenya, Dissertation Thesis. A Research Report Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Education in Educational Administration University of Nairobi.
- Nyangosi, R., Nyang’au, S. N., Oenga, J. ve Suleiman, A. J. (2016). “Role of non governmental organizations (NGOs) in social development in developing nations”. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 7 (11), 93-97.
- Özalp, A. (2008). Sivil Toplum Örgütlerinin Toplumsal ve Siyasal Bakımdan Önemi. Dernekler Denetçiliği Yeterlilik Tezi. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Pesmazoglou, S. (2006). “Üniversiteler, sosyal bilimler ve sivil toplum”. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 1 (1), 83-100.

- Ritvo, R. A., Berdzenishvili, G., Khazalia, N., Khidesheli, M., Liqokeli, A. ve Samkharadze, S. (2013). "Public attitudes toward non-governmental organizations (NGOs) in the Republic of Georgia". *International NGO Journal*, 8 (1), 13-19.
- Sabuncuoğlu (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). Bursa: Alfa yayınları.
- Sağlam, M. T. (2020). "Türkiye’de sivil toplumun tarihi gelişimi ve sivil toplumun örgütlü yapısı olarak STK’lar". *Turkish Studies Social*, 15 (1), 591-610.
- Şahin, M. (2008). *Üniversite Öğrencilerinin Sivil Toplum Algılamaları*. Bursa: Ekin yayınevi.
- Şahin, M. ve Dönmez C. Ö. (2004). "Vakıf ve derneklerle ilgili mali konular: sorunlar ve öneriler", *1. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, 4-6 Haziran 2004, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, Çanakkale.
- TDK (2024). Sivil Toplum Kuruluşu ne demek. Erişim: 27 Temmuz 2024, <https://sozluk.gov.tr/?ara=sivil%20toplum%20kurulu%C5%9Fu> .
- Tonbul Y. ve Ata Çiğdem F. (2022). "Bilimsel kongrelerin verimliliği ve akademisyenlerin anlam dünyasındaki yeri". *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 12 (2), 358-368.
- Tuncel, G. (2011). *Sivil Toplum ve Devlet*, İstanbul: Bilsam Yayınları.
- Turan, İ., Duysak, A. ve Kuşuoğlu, İ. H. (2017). "Üniversite öğrenci topluluklarının toplumsallaşmada yeri ve önemi". *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 203-217.
- Uğur, S. (2011). *Sivil Toplum Kuruluşlarının Sosyal Yardım ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri*. Bursa: Ekin yayınevi.
- Unger, S. B., Pribesh, S., Bol, L. ve Dickerson, D. (2014). "Students' perspectives of NGO service-learning experiences: A case study of operation smile". *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 4 (2), 139-161.
- Vázquez J. J. (2011). "Attitudes towards Non-Governmental Organisations (NGOs) in Central America, 1-17". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40 (1), 166-184.
- Yarmohammadian, M. H., Abari, A. A. F., Shahtalebi, B., Fooladvand, M., Shahtalebi, S. and Najafi, P. (2011). "Is strategic planning relevant to non-governmental universities; experiences from islamic azad university, Iran". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (15), 2096-2100.
- Yavaş, H. ve Karakurt R. (2010). "Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Türkiye’de Derneklere Yönelik Başlıca Düzenlemeler ve Derneklerin Farkındalık Düzeyi", *VII. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, 3-5 Aralık 2010, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, Çanakkale.
- Yelkikalan, N., Aydın, E. ve Erden Ayhün, S. (2019). *Eğitim 4.0 Ekseninde Türkiye’de İşletme Eğitiminin Dünü, Bugünü ve Yarını* (1. Baskı). İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Yin, R.K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.



**GEÇ OSMANLI DÖNEMİ'NDE
İŞ KAZALARI VE TAZMİNAT:
DERSAADET TRAMVAY ŞİRKETİ**



Ramazan Furkan ÖZKUL ¹

¹ Arş. Gör. Dr. Ramazan Furkan Özkul, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ramazanozkul@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0159-9599

1. GİRİŞ

Osmanlı bürokratik reform sürecinde nizamnameler, geleneksel idari yapının nizam ve düzen arayışı doğrultusunda belirli kurallar çerçevesinde yeniden tanımlanmasına hizmet eden düzenleyici metinler olarak ortaya çıkmıştır. Bu belgeler, idari işleyişin daha sistemli, izlenebilir ve disiplinli bir yapıya kavuşturulmasına katkı sağlamıştır. Bu yönüyle de bürokrasinin kurumsallaşma sürecinde önemli bir işlev üstlenmiştir (Findley, 1980). Bu bağlamda kamu kurumlarının yanı sıra, şirketler bünyesinde de hazırlanan nizamnamelerin de benzer bir düzen/denetim anlayışı içerisinde oluşturulduğu görülmektedir.

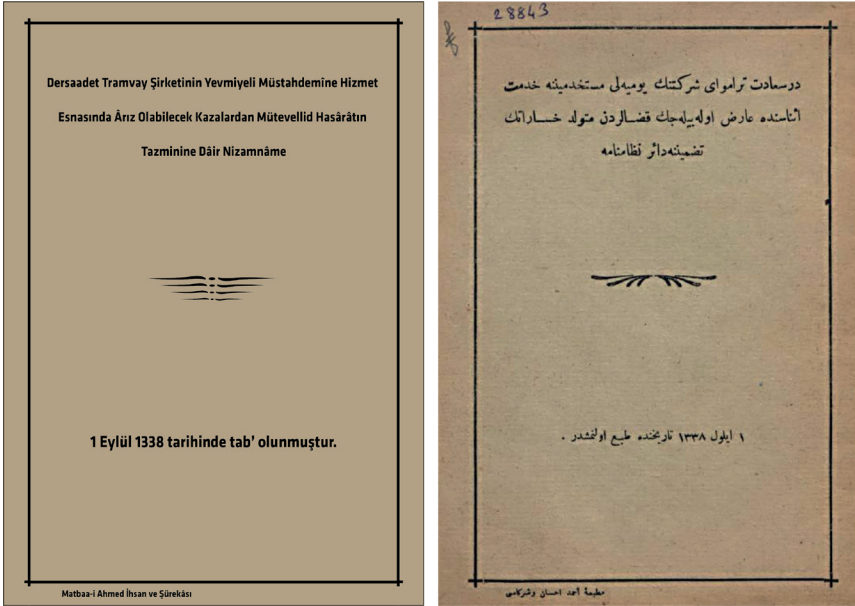
Bu kapsamda çalışmada incelenen “*Dersaadet Tramvay Şirketinin Yevmiyeli Müstahdemine Hizmet Esnasında Arız Olabilecek Kazalardan Mütevellid Hasârâtın Tazminine Dâir Nizamnâme*” (Fr. *Réglement sur la Répartition des Dommages Résultant des Accidents du Travail des Agents Salariés*), 1 Eylül 1922 tarihinde Matbaa-i Ahmed İhsan ve Şürekâsı tarafından basılmıştır. Nizamnâme; aynı baskı içerisinde Osmanlı Türkçesi ve Fransızca¹ olarak yayımlanmıştır. Osmanlı Türkçesi ve Fransızca kapaklar ile iç sayfalar dâhil olmak üzere toplam 30 sayfadan oluşmaktadır. Söz konusu nizamnâme, Seyfettin Özege Koleksiyonu’nda bulunmaktadır. Kütüphane kayıtlarına göre ise, 14.07.2009 tarihinde koleksiyona dâhil edilmiştir. Belgeye ait demirbaş numarası 0136025, sınıflama yer bilgisi ise 28843/SÖ 1338; 1922 k.1 olarak kaydedilmiştir.

2. 1922 TARİHLİ NİZAMNAMENİN İNCELENMESİ

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman analizi kullanılmıştır. Belge incelemesi olarak da adlandırılan doküman analizi, araştırma verilerinin birincil kaynağı olarak basılı, görsel veya elektronik materyallerin sistematik bir şekilde toplanması, gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Kıral, 2020; Sak vd., 2021). Bu bağlamda çalışma kapsamında, 1922 tarihli birincil kaynak niteliği taşıyan “*Dersaadet Tramvay Şirketinin Yevmiyeli Müstahdemine Hizmet Esnasında Arız Olabilecek Kazalardan Mütevellid Hasârâtın Tazminine Dâir Nizamnâme*” aldı belge incelenmiştir. Söz konusu belge üzerinden ilgili dönemin imtiyazlı² bir işletmesinin personel uygulamalarının iş kazaları, tazminat süreçleri ve idari sorumluluklar çerçevesinde nasıl düzenlendiği ele alınmıştır. Belgenin incelenmesi sürecinde metnin orijinal yapısı korunmuş, maddeler transkripsiyon usullerine uygun biçimde çevrilmiştir. Söz konusu maddeler, içerik ve işlevleri değerlendirilmiş, tematik başlıklar altında gruplandırılmış ve son olarak günümüz Türkçesiyle ifade edilmiştir.

1 Söz konusu nizamnamenin iki ayrı dilde düzenlenmiş olmasının, ilgili dönemde Fransızcanın idari ve teknik alanlarda yaygın biçimde kullanılan bir dil olmasından kaynaklandığı belirtilebilir (bkz. Davison,1979).

2 Bkz. Dilaver (2010).



Şekil 1. Nizamnâmenin Kapak Sayfası ve Transkripsiyonu

İncelenen nizamnâmenin Osmanlı Türkçe'siyle yazılmış kapak sayfası ve çevirisi Şekil 1'de birlikte sunulmuştur. Resimde görüldüğü üzere kapak sayfasında eserin adı, basım tarihi ve matbaa bilgisi yer almaktadır. Kapak sayfasının yanı sıra, nizamnâmenin madde başlıkları ve başlıkların yer aldığı sayfalar, metinde yer aldığı şekliyle Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Nizamnâmenin Fihristi

Fihrista		Sahife
Birinci Madde	Nizamnâmenin Mevzu' ve Esasâtı	1
İkinci Madde	Tazminata İstihkak Kesbettiren Kazalar	2
Üçüncü Madde	Tazminatı Müstevcib Olmayan Hâlât	2
Dördüncü Madde	Nizamnâmeden Müstefid Olabilecek Müstahdemînin Tasrihi	3
Beşinci Madde	Kazaların Sübutu	3
Altıncı Madde	Beyannâme İ'tası Hakkındaki Mühlete Adem-i Riayet	4
Yedinci Madde	Haariçten Vuku' Bulan Kazalar	4
Sekizinci Madde	Medâvât-ı Tibbiye	4
Dokuzuncu Madde	Tabibin Vesâyâsına Adem-i Riayet	4
Onuncu Madde	Vefat Edenin Muayenesi	4

On Birinci Madde	Vefâtı Mucib Kazalarda Te'diye Olunacak Tazminat	4
On İkinci Madde	İzdivaç	6
On Üçüncü Madde	Vefâtı İntâç Etmeyen Kazalar	6
On Dördüncü Madde	Çalışmak Kabiliyetinin Muvakkaten Zıyâi	7
On Beşinci Madde	Ücret-i Seneviyenin Tesbiti	8
On Altıncı Madde	Kayd-ı Hayat Şartıyla Olan Maaşların Te'diyesi	8
On Yedinci Madde	Mürur-ı Zaman	8
On Sekizinci Madde	İhtilâfâtın Hal ve Faslı	9
On Dokuzuncu Madde	Ahkâm-ı Muhtelif	9
Yirminci Madde	Nizamnâmenin Mevkî-i Tatbiki Vaz'ı	9

Nizamnâmede yer alan maddeler, içerik ve işlev bakımından değerlendirilmiş olup benzer nitelik taşıyan düzenlemeler çalışmanın amacı kapsamında gruplandırılarak aşağıda sunulmuştur.

A- Kapsam ve Tanımlar (Madde 1-4)

Mevzu' ve Esasat: Şirketin kaza geçiren çalışanlara veya vefat hâlinde varislerine *kayd-ı hayat* (ömür boyu) maaş bağlama taahhüdünü ve bu tazminatın mali paylaşım esaslarını düzenlemektedir.

Kaza Tanımı: Hangi hâllerin *tazminata müstahak kaza* kapsamında değerlendirileceği (haricî, ani ve istem dışı olaylar) ile hangi durumların (ihmal, hastalık, kavga vb.) kapsam dışında bırakılacağı açık bir şekilde ifade edilmektedir.

Personel Tasrihi: İlgili nizamnâmeden sadece fiilî risk altında çalışan *ücret-i yevmiyeli* personelin (vatmanlar, kontrolörler, imalathane işçileri vb.) yararlanabileceği hükme bağlanmaktadır.

B- Usul, Bildirim ve Tıbbi Denetim (Madde 5-10)

İhbar ve Kanıtlama: Şirketin hatları üzerinde veya iş mahallinde meydana gelen; ölüm ya da iş göremezlik ile sonuçlanan her kaza için bir olayın resmî kayda alınmasını sağlanması noktasında, *zabıtname* tanzim edilmesi zorunlu tutulmaktadır.

Tıbbi Süreç: Tedavi usullerinin belirlenmesi, doktor seçimi ve hastaneye yatış yetkisi tamamen şirkete bırakılmaktadır. Çalışanın bu hususlarda kendisine bildirilen talimatlara uymaması hâlinde hak kaybı doğacağı fihristte ayrı maddeler hâlinde düzenlenmektedir.

C- Tazminat ve Maaş Hesaplama Esasları (Madde 11-16)

Vefat Durumu: Kazazedenin vefatı hâlinde, eşine, çocuklarına (16 yaşına kadar) veya bakmakla yükümlü olduğu kişilere bağlanacak maaş oranları düzenlenmektedir.

Maluliyet (Sakatlık): Vefatın gerçekleşmediği durumlarda, maluliyetin tam veya kısmî olmasına göre yapılacak tazminat oranlarına yer verilmiştir. Aynı zamanda uzuv kayıpları için hazırlanan bir cetvel de bulunmaktadır.

Hesaplama Metodu: Tazminata esas teşkil edecek “ücret-i seneviye”nin 365 gün üzerinden hesaplanan ortalama yevmiye esasına göre belirleneceği ve maaşların her ay sonunda ödeneceği kurala bağlanmaktadır.

D- Hukuki Süreçler (Madde 17-20)

Mürur-ı Zaman: Maaş haklarının bir yıl (veya üç yıl) süreyle talep edilmemesi hâlinde zamanaşımına uğrayacağı belirtilmektedir.

Hakem Heyeti: Şirket ile çalışan arasında ortaya çıkabilecek teknik veya hukuki ihtilafların, mahkemeye intikal etmeden önce, her iki tarafın ve Nâfia Nezâreti'nin belirleyeceği hakemler aracılığıyla çözümleneceği hükme bağlanmaktadır.

Yürürlük: Nizamnâmenin yürürlüğe gireceği tarih ile yalnızca önceden muayene edilmiş personel için geçerli olacağı belirtilmektedir.

Yapılan gruplandırmanın akabinde içerik bakımından öne çıkan bazı maddeler aşağıda ele alınmıştır. Bu kapsamdaki maddelerin transkripsiyonu yapılmış ve söz konusu maddeler açıklanmıştır.

Birinci madde incelendiğinde; nizamnâmenin temel amacının, hizmet esnasında meydana gelen kazalar sonucunda zarar gören çalışanlara veya ölüm hâlinde belirli hak sahiplerine, karşılıksız olarak ve ömür boyu maaş bağlanması suretiyle maddi kayıplarının telafi edilmesi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte tazminatın dayandığı hesaplama mantığı madde içerisinde açıklanmıştır. Bu kapsamda, bir çalışanın yevmiyesinin yüzde kırkının kişisel giderlere, yüzde altmışının ise ailesinin geçimine ayrıldığı şirket tarafından kabul edilmektedir. Çalışanın kaza sonucu vefatı hâlinde ise, ailesinin uğrayacağı gelir kaybı yevmiyenin yüzde altmışı olarak hesaplanmaktadır. Nizamnâmeye göre bahsi geçen zararın; yarısını şirket, diğer yarısını ise kazazedenin veya hak sahiplerinin üzerinde kalacağı esas alınmıştır. Bununla birlikte şirket, çalışanın vefatı söz konusu olduğunda, hak sahiplerine yevmiyenin yüzde otuzuna karşılık gelen bir maaş bağlamayı taahhüt etmektedir.

Tam ve sürekli maluliyet durumunda ise gelir kaybının yüzde yüz olduğu kabul edilmekte; bu zararın yarısı şirket tarafından üstlenilerek kazazedeye yevmiyenin yüzde ellisine denk gelen maaş tahsis edilmektedir. Çalışanın iş

göremez hâle gelmesi durumunda kendisine bu nizamnâme kapsamında maaş bağlanmasıyla birlikte, şirketin çalışana karşı diğer tüm yükümlülüklerinin sona ereceği de açıkça hükme bağlanmıştır. Kazanın bir şirket çalışanının kusuruyla meydana gelmesi ve bu nedenle ayrıca bir tazminata hükmedilmesi hâlinde, ödenen bu tutarın nizamnâme gereğince bağlanacak maaştan mahsup edileceği belirtilmiştir. Tazminatın esasen ömür boyu maaş biçiminde düzenlendiğini, ancak kazazede ya da ölüm hâlinde hak sahiplerinin rızasıyla bu maaşın tek seferde ödenecek bir sermayeye dönüştürülebileceği görülmektedir. Bu sermayenin miktarı belirlenirken çalışanın yaşı, sağlık durumu, aile giderleri ve hizmet süresi dikkate alınmaktadır. Sermaye ödemesi yapıldığında ise ömür boyu maaş hakkının tamamen ortadan kalktığı ifade edilmektedir.

“İkinci Madde - Tazminata istihkak kesbettiren kazalar - Maaş tahsisinden maksad kazazedenin hizmet esnasında ve aynı zamanda vazifesinin ifasından münba’is harici, şedid, ânî ve gayr-ı ihtiyarî esbab dolayısıyla yani kazaen dücâr olacağı âfât-ı cismaniye esbab-ı sâire-i haylûletiyile olmaksızın doğrudan doğruya kazadan mütevellid olmak ve kaza gününden itibaren bir sene zarfında kazazedenin vefatını veya ifa-yı hizmete külliyen adem-i iktidarını veya ifa-yı hizmet kabiliyetinin suret-i dâimede tenakusunu “maluliyet” mucib olduğuna ihtimal kavî bulunduğu takdirde mezkûr avâriz-ı cismaniyeden husule gelen zarar-ı maddinin tazminidir. İşinin başına giderken müstahdemîne arız olabilecek kazalar hizmet kazalarından ma’dud olmayacaktır.”

İkinci madde incelendiğinde; tazminat hakkı doğuran iş kazalarının hangi şartlar altında kabul edildiği ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiştir. Buna göre tazminat, çalışanın hizmeti sırasında ve görevini yerine getirirken, dışsal, ani, şiddetli ve kişinin iradesi dışında gerçekleşen nedenlerle, başka bir mücbir sebep bulunmaksızın doğrudan kazadan kaynaklanan bedensel zararlar için söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte meydana gelen kazanın, kaza tarihinden itibaren bir yıl içinde çalışanın ölümüyle sonuçlanması ya da çalışanın görevini tamamen yapamaz hale gelmesi veya çalışma gücünün kalıcı biçimde azalması durumlarında, ortaya çıkan maddi zararın tazmini esas alınmıştır. Bu doğrultuda sürekli iş göremezlik hâli *maluliyet* kapsamında değerlendirilmiştir. Bunların yanı sıra çalışanın işine giderken meydana gelen kazaların hizmet kazası olarak kabul edilmeyeceği de belirtilmiştir.

“Dördüncü Madde - İşbu nizamnâmeden müstefid olabilecek müstahdemînin tasrihi - İşbu nizamnâmeden müstefid olmak hakkı hizmetleri icabı olarak tehlikeye maruz olabilecek ücret yevmiyeli müstahdemîne bahşedilmiştir ki onlar da bir vech-i âtidir: Mahmûle muvakkıfı, imalâthaneler müstahdemini ile vatmanlar; kontrol memurları, bağlayıcılar; biletçiler; hutut ve hutut-ı hevaiye ve depolar müstahdemini.”

Dördüncü madde incelendiğinde; söz konusu nizamnâmeden yararlanabilecek personel gruplarının açık biçimde belirlendiği görülmektedir. Buna göre, düzenlemeden yararlanma hakkı, görevleri gereği tehlikeye maruz kalabilecek yevmiyeli çalışanlara tanınmıştır. Madde kapsamında bu kişiler; yükleme ve taşıma işlerinde görevli personel, imalathanelerde çalışanlar ile vatanlar, kontrol memurları, bağlayıcılar, biletçiler, hatlarda ve hava hatlarında görev yapan personel ile depo çalışanları olarak sayılmıştır.

“Beşinci Madde - Kazaların sübutu -

A - Daire-i Aidesinin ihbarı - Şirketin hututunda ve iş mahallerinde hizmet esnasında ameleden birine ârız olacak ve kazazedenin vefatı veyahut çalışma kabiliyetinin zıyaını intaç edebilecek her kaza hakkında usulü dairesinde bir zabıtname tanzim olunacaktır. Bu zabıtname kazazedenin âmiri tarafından ve kazanın vukuundan itibaren 24 saat zarfında şirket müdüriyetine takdim olunacaktır. Zabıtnamede kazanın nev’i, mahalli, tarihi ve saati ve kazanın malum veya muhtemel esbabı ve hangi ahvâl ve şerait tahtında husule geldiği beyan olunacak, hazırûnun esâmisi zikir ve şirketin nizâmat-ı dahiliyesi mucibince icab eden malumat-ı saire de ilâve edilecektir. Derûnunda bilhassa kazanın vehameti ve netaic-i muhtemelesi zikredilecek ve imkân müsait olduğça tercihen şirket doktoru tarafından tanzim olunacak bir küt’a tabib raporu da mezkûr zabıtnameye rabt olunacaktır.”

“B - Kazazedenin veya erbâb-ı istihkakının beyânâtı - Şirket daire-i aidesinin bâlâdaki raporundan maada gerek vahim veya vefatı müeddî kazalar için ve gerek hafif kaza için kazazede veya erbâb-ı istihkakı akab-i kazada müdüriyete bâlâda muharrer hususâtı muhtevî bir beyannâme isâl eyleyecektir.”

Beşinci madde incelendiğinde; şirket hatlarında ve iş mahallerinde hizmet esnasında meydana gelen ve ölümle yahut çalışma kabiliyetinin zıyaı ile sonuçlanabilecek iş kazalarının tespit ve kayda geçirilme sürecinin belirli bir usule bağlandığı görülmektedir. Kazanın meydana geldiği zamandan itibaren yirmi dört saatlik süre içerisinde, kazazedenin doğrudan âmiri tarafından bir belge (zabıtname) düzenlenerek şirket yönetimine sunulması zorunlu tutulmuştur. İlgili belgede kazanın türü, meydana geldiği yer, tarih ve saat ile birlikte, bilinen ya da muhtemel nedenlerinin ve hangi koşullar altında gerçekleştiğinin açıkça belirtilmesi istenmiştir. Olay sırasında hazır bulunan kişilerin isimlerinin kayda geçirilmesi ve şirketin iç düzenlemeleri uyarınca gerekli görülen diğer bilgilerin de belgeye eklenmesi hükme bağlanmıştır. Ayrıca kazanın ağırlığı ile doğurabileceği muhtemel sonuçlara özellikle yer verilmesi ve imkân bulunması hâlinde şirket doktoru tarafından hazırlanmış bir sağlık raporunun da söz konusu belgeye eklenmesi de belirtilmiştir. Bunlarla birlik-

3 Nizamnâmenin orijinal baskısında ilgili ibare “akab-i kazazede” (هذراضوق بقع) şeklinde yer almaktadır. Ancak cümlelerin akışı ve bağlamı dikkate alındığında söz konusu ibarenin “akab-ı kaza” olarak kullanılmış olabileceği düşünülmüş ve madde bu şekilde değerlendirilmiştir.

te amir tarafından hazırlanan bu raporun yanı sıra, kazazedenin ya da ölüm hâlinde hak sahiplerinin de kazanın ardından şirket yönetimine hitaben, aynı bilgileri içeren bir beyan sunmaları zorunlu kılınmıştır.

“Altıncı Madde - Beyannâme i'tası hakkındaki mühlete adem-i riayet - Kazanın vukuundan itibaren üç gün zarfında beşinci maddenin B fıkrasında tasrih edildiği tarz ve şekilde Şirket haberdar edilmeyecek olur ise kazazedenin veya erbâb-ı istihkakının esbab-ı mücbire-i haylûleti müstesna olmak üzere bir gûna tazminata hakları olmayacaktır. Ne âhir bir kimsenin hatâsı ve ne de kaza netaicinin tahmin edilememesi bâlâda muharrer mehl-i muayyenin temdidine bir sebep olmak üzere kabul edilmeyecektir. Kaza günü mehl-i mezkûrda dâhildir.”

Altıncı madde incelendiğinde; beşinci maddenin B fıkrasında düzenlenen beyan yükümlülüğüne uyulmaması hâlinde ortaya çıkacak sonuçların açık biçimde belirlendiği görülmektedir. Bu doğrultuda kazanın meydana gelmesinden itibaren üç gün içinde, belirtilen usul ve içerikte şirketin bilgilendirilmemesi durumunda, kazazedenin ya da ölüm hâlinde hak sahiplerinin tazminat talep etme hakları ortadan kalkmaktadır. Ancak bu kural, mücbir sebep hâllerinin varlığı durumunda uygulanmamaktadır. Bunlarla birlikte *yedinci maddede;* şirketin hatları ve iş yerleri dışında meydana gelen kazalar bakımından ispat yükünün kazazedeye ya da ölümün gerçekleşmesi durumunda ise hak sahiplerine bırakılmıştır.

“Sekizinci Madde - Medâvât-ı tıbbiye - Şirket kazadan haberdar olunca kazazedeyi tedavi etmek üzere etıbbâsından birini sürat-i mümkün ile i'zam edecektir. Kazazede Şirket tabibi tarafından irâe olunacak usul-ü tedaviyi takibe mecburdur. İlk altı ay zarfında kazadan tevellüd eden tabib ve edviye ve inde'l-icab üçüncü sınıf hastane masârifi Şirketçe ihtiyar olunacaktır. Tabib, eczacı ve hastaneyi intihâb eylemek hakkı münhasıran Şirkete aiddir.”

Sekizinci madde incelendiğinde; iş kazası sonrasında uygulanacak tıbbi tedavi sürecinin tamamen şirketin kontrolünde düzenlendiği görülmektedir. Buna göre, şirket kazadan haberdar olur olmaz, kazazedeyi tedavi etmek üzere kendi doktorlarından birini mümkün olan en kısa sürede görevlendirmekle yükümlüdür. Kazazedenin ise şirket doktoru tarafından belirlenen tedavi yöntemine uyması zorunlu tutulmuştur. Yine ilgili madde kapsamında, kazadan kaynaklanan; doktor masrafı, ilaç giderleri ve gerekli görülmesi hâlinde üçüncü sınıf hastaneye ilişkin masrafların, ilk altı ay boyunca şirket tarafından karşılanacağı belirtilmiştir. Aynı zamanda doktor, eczacı ve hastane seçme yetkisinin münhasıran şirkete ait olduğu açıkça hükme bağlanmıştır. Yine bu kapsamdaki *dokuzuncu madde incelendiğinde;* kazazedenin şirket doktoru tarafından belirlenen tedavi sürecine uymamasının, tazminat hakkı üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmiştir. Buna göre, kazazedenin doktorun talimatlarına veya tedavi sürecine riayet etmediğinin tespit edilmesi hâlinde, tazminat talep etme hakkı ortadan kalkmaktadır.

“On üçüncü Madde - Vefâtı intaç etmeyen kazalar

1- *Maluliyet-i külliye-i dâime: Kazazedeye, maluliyetin kat’i olduğu tezahür eylediği günden itibaren ücret-i seneviyesinin yüzde ellisi nisbetinde kayd-ı hayat şartıyla maaş tahsis olunur. Maluliyet-i kâmile ahval-i âtiyeyi mutazammındır. Her iki kolun veya her iki ayağın ve her iki bacağın veya her iki ayağın veyahut bir kol ile bir ayağın veya bir ayağın kâmilen ve kat’iyyen gâib olması yani “istisâli”, her iki gözün gâib olması, bir işe veya meşgale ile iştigal etmeyi imkansız bırakacak vechile gayr-ı kabil-i tedavi âfât-ı tercihiye-i dimağiye.*

2- *Maluliyet-i cüz’iye-i dâime: Kazazedenin maluliyet-i cüz’iyesinin dâimi olduğunu tahakkuk ettirdiği günden itibaren ahval-i âtide maluliyet-i kâmileye tazmin olunan meblağın yüzde altmışına kadar gidilebilmek suretiyle tazmin olunur.”*

On üçüncü madde incelendiğinde; ölümle sonuçlanmayan iş kazaları bakımından uygulanacak tazminat ve maaş düzenlemelerinin, maluliyetin türüne göre ayrıntılı biçimde sınıflandırıldığı görülmektedir. Madde, maluliyet hâllerini 2 alt başlık altında ele almaktadır. Birinci başlık kapsamında ilk olarak kalıcı tam maluliyet durumu açıklanmıştır. Buna göre, kazazedenin tam ve sürekli biçimde malul kaldığının kesinleştiği tarihten itibaren, kendisine yıllık ücretinin yüzde ellisi oranında, yaşamı boyunca ödenmek üzere maaş bağlanmaktadır. Tam maluliyet hâli; her iki kolun, her iki bacağın ya da her iki ayağın tamamen kaybı, bir kol ile bir ayağın birlikte kaybı, bir ayağın tamamen kaybı, her iki gözün kaybı ya da herhangi bir iş veya meslekle uğraşmayı imkânsız kılan ve tedavisi mümkün olmayan ağır beyin hastalıklarını kapsamaktadır. İkinci başlığa göre, kazazedenin kısmi maluliyetinin sürekli olduğunun kesinleştiği tarihten itibaren, tam maluliyet hâlinde ödenen tazminat tutarının yüzde altmışına kadar çıkabilecek bir oranda tazminat ödenmesi mümkün kılınmıştır. Bu kapsamda, vücudun bir tarafının ya da bir uzvun veya bir uzvun bir kısmının tamamen kaybedilmesi hâli de kısmî maluliyet durumları arasında sayılmıştır.

“A - Bir tarafın “Membre⁴” kâmilen gâib edilmesi yani taraf veya bir kısmın istisâli halinde” (Tablo 2):”

4 (Fr.) Kol ya da bacak (Saraç, 1985, s. 886).

Tablo 2. Uzun Kayıplarına Göre Tazminat Oranları

<i>Uzun Durumu</i>	<i>Oran</i>
<i>Sağ kol veya sağ el için</i>	<i>Yüzde 60 esası üzerinden</i>
<i>Sol kol veya sol el veya bir bacak veya ayak için</i>	<i>Yüzde 50 esası üzerinden</i>
<i>Evvelce sağlam olan bir göz için</i>	<i>Yüzde 25 esası üzerinden</i>
<i>Sağ elin baş parmağı için</i>	<i>Yüzde 18 esası üzerinden</i>
<i>Sol elin baş parmağı için</i>	<i>Yüzde 16 esası üzerinden</i>
<i>Sağ elin işaret parmağı için</i>	<i>Yüzde 14 esası üzerinden</i>
<i>Sol elin işaret parmağı veyahut sağ elin küçük parmağı için</i>	<i>Yüzde 12 esası üzerinden</i>
<i>Sol elin küçük parmağı için</i>	<i>Yüzde 10 esası üzerinden</i>
<i>Sağ elin orta veya yüzük parmağı için</i>	<i>Yüzde 8 esası üzerinden</i>
<i>Sol elin orta veya yüzük parmağı için</i>	<i>Yüzde 6 esası üzerinden</i>
<i>Ayak baş parmağı için</i>	<i>Yüzde 5 esası üzerinden</i>
<i>Ayak diğer herhangi bir parmağı için</i>	<i>Yüzde 3 esası üzerinden</i>

On üçüncü maddenin diğer bentlerinde (B, C, D, E, F, G) ise, birden fazla uzvun zarar gördüğü hâllerde tazminatın kalıcı kısmı maluliyet için belirlenen azami tutarı aşmayacağı, kazadan önce işlevini yitirmiş uzuvların zarar görmesinin tazminat hakkı doğurmayacağı da belirtilmiştir. Parmak boğumlarının kaybı ile tedavisi mümkün olmayan felç hâlleri kalıcı maluliyet kapsamında değerlendirilmiştir. Bentlerde açıkça sayılmayan durumlarda ise maluliyet derecesinin, kazazedenin mesleği ve çalışma gücünde fiilen meydana gelen azalma dikkate alınarak belirleneceği ifade edilmiştir. Kalıcı maluliyetin kesinlik kazanmaması durumunda, kazazedenin belirli aralıklarla tıbbi muayeneye tabi tutulması ve gerektiğinde bağlanan maaşın yeniden düzenlenmesi mümkün kılınmıştır. Söz konusu madde kapsamındaki hususlara ilişkin uyuşmazlıkların olduğu durumlarda, bu nizamnamenin 18. maddesi uyarınca bir hakem heyetine sevk edileceği de ayrıca ifade edilmiştir.

“Yirmi5 Madde - Nizamnamenin mevkî-i tatbiki vaz'ı - İşbu nizamname ... tarihinden6 itibaren mevkî-i tatbiki vaz' olunacak ve yalnız şirket etebbâsı tarafından evvelce muayene edilmiş müstahdemîn hakkında câri olacaktır.”

Yirinci madde incelendiğinde; söz konusu nizamnamenin yürürlüğe girişine ve uygulama kapsamına ilişkin esasların belirlendiği görülmektedir. Bununla birlikte yalnızca şirket doktorları tarafından daha önce muayene edilmiş olan çalışanlar hakkında geçerli olacağı da yazılmıştır.

5 İlgili kısımda madde başlığı; “*Yirmi Madde*” şeklinde yer aldığı için burada da aynı şekilde aktarılmıştır.

6 İncelenen nüshada, nizamnamenin yürürlüğe giriş tarihinin boş bırakıldığı görülmüştür.

3. DEĞERLENDİRME

Çalışmanın amacı doğrultusunda doküman analizi yöntemi kullanılarak, 1922 tarihli “*Dersaadet Tramvay Şirketinin Yevmiyeli Müstahdemine Hizmet Esnasında Arız Olabilecek Kazalardan Mütevellid Hasârâtın Tazminine Dâir Nizamnâme*” adlı belge incelenmiştir. Söz konusu belge, ilgili dönemde Dersaadet Tramvay Şirketi’nde çalışan yevmiyeli personelin iş kazalarına bağlı risk ve tazminat ilişkilerinin hangi esaslar çerçevesinde düzenlendiğine işaret etmektedir. Nizamnâmede, iş kazalarından doğan maddi kayıpların belirli ölçütlere göre telafi edildiği ve bu kapsamdaki süreçlerin belirli usuller çerçevesinde düzenlendiğini göstermektedir.

İş kazalarının *risk paylaşımı* esasına göre ele alınması ve çalışanın yevmiyesinin kişisel giderler ile aile geçimi arasında belirli oranlara ayrılması⁷, şirketin mali yükümlülüklerini hesaplanabilir kılmak noktasında bir yaklaşım benimsediği şeklinde değerlendirilebilir. İdari uygulamalar bakımından da kazanın yalnızca hizmet esnasında ve görev mahallinde meydana gelmesi şartının aranması, işverenin hukuki sorumluluk alanının açık biçimde sınırlandırıldığına dikkat çekmektedir. Örneğin; işe gidiş ve dönüş sırasında meydana gelen kazaların kapsam dışında bırakılması, sorumluluğun mekânsal ve işlevsel sınırlar içinde tanımlandığını göstermektedir. Bununla birlikte sarhoş olmak, kavga etmek veya kişisel ihmal gibi hâllerin tazminat dışında tutulması ile işe alım sürecindeki yanlış beyanın hak kaybına yol açması, tazminat hakkının çalışan davranışlarıyla yakından ilişkilendirildiğine işaret etmektedir. Bu bağlamada şirket tarafından çalışanlara tanınan sosyal hakların aynı zamanda bir özenetim ve disiplin aracı olarak değerlendirildiği söylenebilir.

Nizamnâmede tıbbi sürecin şirket denetimi altında yürütüldüğü görülmektedir. Doktor, eczacı ve hastane seçiminin şirket tarafından belirlenmesi bu durumun bir göstergesidir. Kazazedenin belirlenen tedavi usullerine uymasının hak kaybına yol açabilmesi, tıbbi sürecin idari bir çerçeve içinde ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu durum ise sürecin şirket açısından yönetilebilir kılınmasıyla ilişkilendirilebilir.

Tazminatın ömür boyu maaş şeklinde düzenlenmesi ve bu maaşın belirli oranlara dayalı olarak hesaplanması, zarar telafisinin süreklilik arz eden ancak sınırları önceden belirlenmiş bir anlayışla ele alındığını göstermektedir. Maaşın tarafların rızasıyla tek seferlik bir ödemeye dönüştürülebilmesi ise, yükümlülüklerin yönetimine imkân tanıyan bir uygulama olarak değerlendirilebilir. İhtilafların mahkemeye başvurulmadan önce hakemler aracılığıyla çözümlenmesinin çözümlenmesi, işçi ve işveren arasındaki uyuşmazlıkların öncelikle işletme bünyesinde ele alınmak istendiğine işaret etmektedir. Bu durum, hukuki süreçlerin daha kolay ya da pratik şekilde yürütülmesine yönelik bir tercih olarak değerlendirilebilir.

⁷ Kişisel giderler (%40) ve ailevi kazanç (%60).

Netice itibariyle nizamnâmede yer verilen düzenlemeler, kazadan sonra devreye giren bir tazminat düzenlemesinin yanı sıra, personeli tedbir almaya yönelten ve iş güvenliği konusunda bir farkındalık oluşturan unsurlar olarak da değerlendirilebilir. Aynı zamanda ilgili dönem bağlamında kontrol ve denetim anlayışının oldukça ön planda olduğu ve faaliyetlerin belirli kurallar çerçevesinde izlenmeye çalışıldığı söylenebilir. Nitekim kazanın tanımı, kapsamı ve sonuçlarının ayrıntılı biçimde ortaya konulması ile hangi hâllerin tazminat doğurabileceği ya da hangi durumlarda hak kaybı yaşanabileceğine dair hususlara yer verilmesi, çalışanları daha dikkatli davranmaya sevk edebileceği şeklinde de yorumlanabilir. Bu bağlamda ilgili nizamnâmenin, personelin/çalışanların riskli davranışlardan kaçınmasına ve iş kazalarının doğurabileceği sonuçlar konusunda bilgilendirilmesine yönelik bir anlayışı yansıttığı söylenebilir. Bunlarla birlikte söz konusu nizamnâme, mali riskleri kontrol altına alma, idari denetimi güçlendirme ve iş ilişkilerini yazılı kurallar aracılığıyla daha yönetilebilir hâle getirme⁸ yönündeki bir geçiş döneminin izlerini taşımaktadır. Belgede iş kazalarına ilişkin çerçevenin belirginleşmeye başladığı görülmekle birlikte, yapılan düzenlemelerin çalışan lehine nispeten detaylı bir koruma sağlamakla birlikte, şirket güvenliğini önceleyen bir anlayışla şekillendiği ifade edilebilir. Birincil kaynak incelemesine dayanan bu çalışmanın, 1922 tarihli nizamnâmede yer alan hükümler üzerinden iş kazaları, tazminat süreçleri ve idari sorumluluklara ilişkin düzenlemeleri belgenin ortaya çıktığı bağlam içinde ele almasıyla, bu alanda çalışan araştırmacılara katkı sunabileceği söylenebilir.

8 Bkz. Bahriye Nezâreti (1910) ve Özkul (2025).

KAYNAKÇA

- Bahriye Nezâreti (1910). Donanma-yı Osmânî muhasebe memurlarının vezâifine dâir talimat. Matbaa-i Bahriye.
- Davison, R. H. (1994). Ondokuzuncu yüzyıl Osmanlı reformlarına araç olarak Fransız dili (Çev. Ç. Erkal İpek). *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 171-188.⁹
- Dilaver, Ş. (2010). Dersaadet Tramvay Şirketi [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Findley, C. V. (1980). *Bureaucratic reform in the Ottoman Empire: The sublime porte, 1789-1922*. Princeton University Press.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Özkul, R. F. (2025). Personel yönetimi anlayışını bir vezâif vezâif-i me'murîn talimatnamesi üzerinden okumak. 8. Uluslararası Trakya Bilimsel Araştırmalar Kongresi - Kongre Kitabı içinde (s. 976-979). Edirne, Türkiye.
- Sak, R., Şahin-Sak, İ. T., Öneren-Şendil, Ç., & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-256. <https://doi.org/10.33400/kuje.843306>
- Saraç, T. (1985). *Büyük Fransızca-Türkçe sözlük (Grand dictionnaire Français-Turc)*. Adam Yayınları.

9 Makalenin DergiPark sayfasında ilgili sayının 1994 yılına ait olduğu görülmektedir. Ancak çeviri makalenin ilk sayfasında yer alan bilgiye göre yazarın metni 1995 yılında kaleme aldığı bir mektupta gözden geçirdiği ifade edilmektedir (y.n.).



Bölüm
25

**GİG EKONOMİSİ VE ÇALIŞAN-ÖRGÜT
İLİŞKİSİNİN YÖNETİLMESİNDEKİ
ZORLUKLAR***



Abdulsamet Duran¹

¹ Öğr. Gör. Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi, Akdağmadeni Meslek Yüksekokulu,
Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, abdussamedduran@gmail.com, ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-8032-4977>

1. GİRİŞ

Bu çalışmada gig ekonomisi bağlamında örgüt-çalışan ilişkilerinin yönetimi noktasındaki zorluklar incelenecektir. Gig ekonomisinin Hukuki Statü ve Psikolojik Sözleşme üzerindeki etkileri detaylıca tartışılacaktır. Gig ekonomisi bağlamında Algoritmik Yönetim ve Performans Değerlendirme sistemlerinin çalışan ilişkileri üzerindeki etik ve uygulama zorluklarına değinilen bölümden sonra ise, örgütlerin bu karmaşık ilişkiyi yönetmek için önerilen Hibrit İşgücü Yönetimi Stratejileri ve gelecekteki eğilimler ele alınacaktır. Son olarak, tüm tartışmaların temel çıkarımları özetlenerek sahaya ve literatüre çeşitli öneriler sunulacaktır.

1.1. Kavramsal Çerçeve

Bu yüzyılın başından itibaren işgücü piyasalarında yaşanan en önemli dönüşümlerden biri, dijitalleşme ve bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla; klasik işgücü piyasasından gig ekonomisine geçişin hızlanması olmuştur. Aslında bu dönüşüm, fordizmden post-fordist politikalara geçişin bir parçasıdır. Öyle ki, bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla gelişen üretim ve yönetim sistemleri ile artan esneklik olanakları örgütlerin yapılarında da esneklik temelli dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Örgütler, esnek üretim sistemlerini benimseyerek kişiye özel çeşitlendirilmiş ürün ve hizmetleri değer önerisi olarak sunabilmek amacıyla; daha yatay ve esnek hiyerarşik takım sistemlerine geçiş yapmışlardır. Bu dönüşüm, istihdam biçimlerine de yansımış; uzaktan, hibrit, sözleşme veya proje temelli çalışma gibi daha esnek istihdam modelleri yaygınlaşmıştır.

Bu bağlamda gelişen gig ekonomisi, örgütler için daha nitelikli iş gücünden yararlanma olanaklarını artırırken entelektüel sermayenin verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayarak insan kaynağının âtil kapasite oranını düşürmeye yardımcı olabilmektedir (Ayaz ve Çiftçi, 2019; Lee vd., 2015). Gig ekonomisi kısa süreli sözleşmeler, serbest çalışma veya proje bazlı işler aracılığıyla çalışanların gelir elde ettiği, geleneksel istihdam modelindeki gibi çalışanın bir kuruma tam bağımlı olduğu iş sözleşmelerinin dışında kalan bir istihdam modeli olarak tanımlanmaktadır (Vallas ve Schor, 2020). Bu ekonomik model, iş gücüne iş-yaşam dengesinde esneklik ve özerklik sunarken örgütlere maliyet avantajı ve daha geniş bir yetenek havuzundan insan kaynağına erişimi kolaylaştırmaktadır (Katz ve Krueger, 2019).

Ne var ki bu keskin dönüşüm, örgütlerle işgücü arasındaki ilişkinin yönetimi konusunda karmaşık ve çok boyutlu zorlukları da beraberinde getirmiştir. Bu kitap bölümünün temel amacı da; gig ekonomisinin yarattığı yeni paradigma çerçevesinde, çalışan-örgüt ilişkisi yönetiminde ortaya çıkan zorlukları ve bu zorluklara karşı geliştirilebilecek stratejik yaklaşımları incelemektir.

1.2. Çalışan-Örgüt İlişkisinde Paradigma Değişimi

Geleneksel istihdam modelinde örgüt ve çalışan ilişkisi, genellikle uzun süreli ve yazılı bir iş sözleşmesine ek olarak karşılıklı güvene dayalı psikolojik sözleşme üzerine kuruludur. Bu tür geleneksel istihdam modellerinde çalışan, örgüte bağlılığı karşılığında iş güvencesi ve kariyer gelişimi bekler (Rousseau, 1995). Psikolojik iş sözleşmesinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ise sosyal değişim teorisi temelinde de yatan çalışan-işveren arasındaki ilişki-deki karşılıklı beklentiler ve sonucunda edinilen kazanımların sürdürülebilirliğine bağlıdır (Akça, 2024; Blau, 1964; Yürür, 2019).

Gig ekonomisi istihdam modelinde ise bu sözleşme ilişkisi, daha çok işlem ya da proje odaklı, geçici bir ilişkiye dönüşmektedir. Gig çalışanları, örgütün temel bir parçası olarak değil; bir nevi dış kaynak kullanımı (outsourcing) niteliğinde, insan kaynaklarının hizmet alımı aracılığıyla gerçekleştiği bir süreç olarak görülmektedir. Howe (2006) ise bu durumu bir dış kaynak kullanımından ziyade kitlesel kaynak kullanımı (crowdsourcing) olarak tanımlamaktadır. Nitekim, dış kaynak kullanımında yine başka bir işletmeyle yapılan anlaşma çerçevesinde iş veya çalışan transferi varken, burada taraf olan farklı bir işletme ya da kuruluş bulunmamakta ve doğrudan kaynağın kendisi ile anlaşma yapılmaktadır. Bu açıdan gig ekonomisi çerçevesinde insan kaynağının işletmeye geçici olarak sağlanmasının kitlesel kaynak kullanımı olarak görülmesi gerektiği savunulmaktadır (Görmüş, 2020).

Ancak bu şekildeki kitlesel kaynak kullanımı aracılığıyla işgücü temin etme sonucunda, örgütsel bağlılık, motivasyon, örgüt kültüründe zafiyet ya da çalışanın kültürle sınırlı etkileşimi ve hatta temel yasal statü gibi kritik insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonlarına dair engeller ve belirsizlikler gündeme gelmektedir (Griep vd., 2019). Ayrıca gig temelindeki işgücünün kullanımı, çalışan-bağımsız yüklenici ayrımı konusundaki hukuki belirsizlikler nedeniyle de ciddi riskler barındırabilmektedir. Bu hukuki boşluk ya da belirsizlik, örgütlerin insan kaynakları (İK) uygulamalarının yeterince etik ya da yasal olup olmadığı konusunda önemli bir baskı yaratmaktadır (DeStefano, 2015).

2. GİG VE HUKUKİ STATÜ BELİRSİZLİĞİ

Gig ekonomisi, iş ve çalışma hukuku alanındaki geleneksel çalışan-bağımsız yüklenici rollerindeki ayrımı ciddi biçimde belirsizleştirmektedir. Bu belirsizlik, örgütlerin kaynak ve ilişki yönetimini hem yasal hem de psiko-sosyal çerçevede karmaşıklaştırmaktadır.

2.1. Yasal Zorluk: Çalışan – Bağımsız Yüklenici Belirsizliği

Geleneksel çalışma biçimlerinde, bireyin “çalışan” statüsünde kabul edilmesiyle asgari ücret, fazla mesai, işsizlik sigortası ve sendikal faaliyet hakkı gibi temel haklar çalışanlara sağlanmaktadır. Gig çalışanları ise bazı örgüt-

ler-işletmeler tarafından bağımsız yüklenici olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmanın temelinde, işletmelerin ya da kuruluşların sosyal güvenlik primi ödemeleri, vergi, yan hak ödemeleri vb. bazı maliyetlerden muaf olmayı amaçlaması yatmaktadır (DeStefano, 2016).

Ancak hükümetler ve yetkili kuruluşlar, gig çalışanlarının örgütler tarafından ne ölçüde yönetildiğini ve kontrol edildiğini incelemeye başlamıştır. Özellikle, fiyatlandırma, çalışma koşulları ve performans puanlamalarının örgütler ya çeşitli işgücü piyasası platformları tarafından belirlenmesi, bu kişilerin özünde ekonomik olarak örgüte bağımlı olduğu çıkarımının yapılmasına yol açmaktadır (Aloisi, 2016). Böylelikle İngiltere'deki "worker" ya da İspanya'daki "Rider Law" olarak da tanımlanan örgütte sözleşmeli ve gelecekte çalışan ile kitle ya da gig çalışanı olanların dışında üçüncü bir çalışan grubunun tanımlanması gerektiğini savunanlar da ortaya çıkmıştır (Woodcock ve Graham, 2021).

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Kaliforniya eyaletinde devreye alınan AB5 yasası ve Avrupa Birliğinde (AB) bu yönde yapılan genelge ve çeşitli mevzuat çalışmaları, yasal sınıflandırma ve belirsizliğin ortadan kaldırılarak kayıt dışı çalışma ile sosyal sigorta olmadan güvencesiz çalışmaya karşı mücadelenin küresel ölçekte devam ettiğini göstermektedir (Prassl, 2018). Gig platformları çoğunlukla çalışanların; iş kazası ve meslek hastalıkları primlerini, genel sağlık sigortasını, işsizlik sigortasını ödememekte ve yasal izin hakları ile ilgili beklentilerini karşılamamaktadır (Larsson ve Sabolová, 2019). Dolayısıyla gig platformlarının kayıt dışılık ve çalışan hakları bakımından önemli bir problem alanı oluşturdukları söylenebilir.

2.2. Psikolojik Sözleşmenin Dönüşümü

Yasal zemindeki belirsizlikler, çalışanlarla örgüt arasındaki görünmez bağı, sessiz anlaşmayı, diğer bir deyişle psikolojik sözleşmeyi, derinden etkilemektedir (Guest, 2004). Geleneksel örgüte bağlı çalışanlarda ilişkisel olan bu sözleşme, gig ekonomisinde ise daha çok işlem odaklı hale gelmiştir (Ashford vd., 2018). Geleneksel ilişkisel sözleşmede uzun vadeli bağlılık ve sadakat, iş güvencesi, karşılıklı beklenti ve kazanım vardır (Millward ve Hopkins, 1998; Rousseau, 2000). Gig ekonomisi bağlamındaki işlem odaklı sözleşmede ise örgüt tarafından sınırları keskin bir biçimde belirlenen bir iş paketinin tamamlanması karşılığında ücret ödemesi, özerklik ve örgüt-çalışan arasında asgari düzeyde duygusal bağ bulunmaktadır (Ashford vd., 2018; Meijerink ve Keegan, 2019).

Bu durum, örgütler açısından önemli zorluklar yaratmaktadır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık sonucu gig çalışanlarının örgütsel hedeflere ve örgüt kültürüne olan entegrasyonu zorlaştırmakta bilgi paylaşımı yetersizliği, iletişimde sınırlılıklar ve ekip çalışmasına dair kazanımlardan yararlanmayı olumsuz etkileyebilmektedir (Kalleberg, 2009; Kuhn ve Maleki, 2017). Ayrıca

bu türden gig esaslı sözleşmelerle çalışma usulü, eğitim ihtiyacının sıklıkla ve tekraren ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Nitekim personel devir oranının yüksek olması, örgütlerin sürekli olarak yeni yetkinlikleri iş akışına dahil etme zorunluluğundan dolayı çalışan eğitimi ihtiyaçlarını artırır (Cappelli ve Keller, 2013).

İşlem odaklı bir sözleşmenin ötesine geçmek, örgüt-çalışan ilişkisindeki engelleri kaldırmak isteyen ve gig çalışanlarında motivasyon yaratmak isteyen örgütler, bu kez güven inşa etme zorluğuyla karşılaşabilmektedir. Bazı bireysel hak kayıplarına rağmen gig çalışanları için temel motivasyon, esneklik ve özerklikken; örgütün iletişim, kültür ve amaç birliği sağlamak amacıyla “kalkıştığı” kontrolü artırma çabası, karşılıklı güven ve kazanım beklentilerini zedeleyebilir (Ashford vd., 2018; Meijerink ve Keegan, 2019; Wood vd., 2019).

Örgütler, gig çalışanlarına sürekli bir iş paketi vererek ve adil ücretlendirme sağlayarak bir tür sadakat primi niteliğinde ödeme yapabilmektedirler (Mäkelä ve Höglund 2020). Burada asıl amaç elbette çalışan-örgüt ilişkisindeki güven ilişkisinin kurmaya çalışılmasıdır. Ancak bu tür teşviklerle gig çalışanları geleneksel örgüt çalışanı gibi gözükmekte; gig çalışanın bağımsızlık statüsü yasal düzlemde örgüt çalışanı tarafına kayabilmektedir (Prassl, 2018; Schiek, 2021). Ya da en azından denetçiler bu durumu böyle yorumlayabilmektedirler. Dolayısıyla örgütler, sürekli olarak esneklik-kontrol arasındaki dengeyi bulma zorluğunu yaşamakta ve bu durum örgütlerin stratejik kararlarında kritik bir ikileme düşürebilmektedir (Katz 2020; Veen ve Barratt 2018).

3. ALGORİTMİK YÖNETİM VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDEKİ ZORLUKLAR

Gig ekonomisinde, yöneticilik faaliyetleri ve denetleme rolü büyük ölçüde dijital platformların altyapısı ile gerçekleştirilmektedir. Bu türden, algoritmaya dayalı değerlendirme ve karar alma süreçleri “algoritmik yönetim” olarak adlandırılan yeni bir yönetim biçimini ortaya çıkarmıştır ve çalışan-örgüt ilişkisinin şeffaflığı ve adalete dayalı olması konusunda ciddi etik zorluklar ve belirsizlikler meydana getirmiştir.

3.1. Kontrol ve Gözetim Bağlamında Algoritmik Yönetim

Algoritmik yönetim kavramı, insan kaynağını organize etmek, eşgüdümlemek, yönlendirmek ve performanslarını değerlendirmek için matematiksel kodlar yardımıyla verilerin toplanması ve analiz edilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kellogg vd., 2020). Gig platformları da bu tür yönetim metotlarını sıklıkla kullanmaktadır. Platformlar ise kurye, şoför, çevirmen ya da grafik tasarımcısı gibi gig çalışanlarını kurulan algoritmalar aracılığıyla eşleştirmekte, yönetmekte veya yönlendirmektedir. İş-çalışan

eşleştirme ve fiyatlandırma noktasında, işgücü talebi ile işgücü arzını eşleştirmekte ve dinamik bir şekilde ücretlendirme yapılabilmektedir (Duggan, vd., 2019; Rosenblat ve Stark 2016). Performans gözetimi bağlamında Küresel Konumlama Sistemi (Global Positioning System [GPS]) takibi, görev tamamlama süreleri ve hata oranlarının sürekli izlenmesi sağlanmaktadır (Kellog, vd., 2020; Wood, vd., 2019). Disiplin ve yaptırım konusunda ise düşük puanlanan veya kurallara aykırı davranış sergileyenlerin iş bağlantılarını kısıtlama veya hesabı askıya alma gibi tedbirler devreye alınabilmektedir (Graham vd., 2017).

Bu sistemler, gözetim düzeyini ve kontrol olanaklarını artırırken, gelecekteki yönetici bireylerde bulunan insan ilişkisi, empati veya esneklik unsurlarını ortadan kaldırır. Böylece çalışanlar üzerinde sürekli bir performans baskısı ile otomasyonun ve insani iletişimden yoksunluğun getirdiği yabancılaşma hissi yaratır (Mbare vd., 2024). Bu durum ayrıca çalışanların gig ekonomisinden en önemli beklentilerinden biri olan özerklik kazanımından yoksun hissettirebilir.

3.2. Performans Yönetiminin Nesnel Ölçütlerden Uzaklaşması

Bilindiği üzere geleneksel performans yönetiminde, bir yöneticinin çalışanla yüz yüze geri bildirim alarak hedeflerin ve gelişim alanlarını belirlemesi esastır. Gig ekonomisinde ise performans kriteri belirleme ve ölçme rolü, genellikle platformun müşterileri veya diğer kullanıcıları tarafından verilen puanlama ve derecelendirme sistemlerine aktarılmaktadır (Gandini, 2019; Lee, vd., 2015).

Bu durumda örgütsel adalet algısının zayıflaması (Möhlmann ve Zalmanson 2017) ve sapkın iş davranışı gibi problemler ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bu sistemler şeffaflıktan yoksundur; bir çalışanın düşük puan almasının ardındaki kişisel, doğal ya da fiziksel koşullarından (Newlands, vd., 2018) kaynaklı bazı nedenler (trafik, kötü hava koşulları, müşterinin kişisel önyargıları vb.) genellikle algoritmalar tarafından dikkate alınmaz. Bu nedenle de çalışan performansı nesnel bir şekilde değerlendirilemeyebilir (Colquitt vd., 2001). Ayrıca algoritmik yönetim sistemleri tarafından yapılan puanlamanın iş güvenceleri üzerindeki doğrudan etkisi nedeniyle, gig çalışanları sürekli olarak en yüksek puanı almak için riskli sürüş, kurallara uymama etik olmayan davranışlara sürüklenebilir (Lehdonvirta, 2019; Shapiro, 2017). Bu tür davranışların kamuoyuna yansımaları göz önüne alındığında iş kazalarına yol açılması, örgütlerin marka itibarı ve hizmet kalitesi açısından ciddi bir riskler barındırdığı söylenebilir.

3.3. Hesap Verebilirlik ve Etik

Algoritmik yönetim, örgütler için yeni bir hesap verebilirlik ve şeffaflık boşlukları oluşturabilmektedir. Algoritmalar bir çalışana haksız yere ceza

verdiğinde, çalışanın itiraz edebileceği veya geri bildirim alabileceği bir insan yöneticisi çoğu zaman bulunmaz. Bu durum, çalışan-örgüt ilişkisinde adalet algısını temelden sarsmakta ve örgütün etik sorumluluğu konusunda önemli bir sorunsal oluşturmaktadır (Bodrožić ve Adler 2018; Lepri, vd., 2018).

Örgütlerin, yapay zekâ (YZ) ve algoritma kullanımında şeffaflık, açıklanabilirlik ve tarafsızlık ilkelerini benimsemesi, bu güven boşluğunu kapatmak, örgütsel adalet algısını iyileştirmek, örgütün etik iklimine olumlu katkı yapmak ve çalışan ilişkilerini sürdürülebilir kılmak için kritik öneme sahiptir. Aksi takdirde bu tür gelişmelerin, gig işgücünün sendikal ve kolektif eylemlere yönelme ile örgütün marka değerine ilişkin kamuoyunda olumsuz bir algıya neden olabileceği riskleri göz ardı edilmemelidir.

4. ÇALIŞAN-ÖRGÜT İLİŞKİSİNİN YÖNETİMİNDE STRATEJİK ÇÖZÜMLER

Gig ekonomisinin getirdiği zorluklar, örgütlerin sadece tam zamanlı çalışan mantığından uzaklaşarak hem kalıcı hem de geçici işgücünü entegre eden hibrit işgücü yönetim modellerini benimsemesini zorunlu kılmaktadır. En azından hem tam bağımlı geleneksel çalışanlar ve gig modeli ile çalışanların bir arada kullanılmasıyla; tamamen gig ekonomisi çalışanlarla insan kaynağının örgüte sağlanmasındaki zorlukları bir nebze azaltabilir.

4.1. Hibrit İşgücü Yönetimi ve Entegrasyon

Hibrit işgücü yönetimi, örgütlerin geleneksel çalışanları, sözleşmeli çalışanları, serbest profesyonelleri ve platform tabanlı gig işçilerini tek bir operasyonel amaç doğrultusunda uyumlu bir şekilde örgüt amaçlarının gerçekleştirmek üzere yönetme politikasıdır (AIHR Glossary, 2025). Başarılı bir hibrit model, geçici işgücünü sadece bir maliyetleri düşürme aracı olarak değil, aynı zamanda nitelikli, katma değer yaratan ve inovasyon kaynağı sağlayan stratejik bir insan kaynağı olarak görmeyi gerektirir.

Büyük örgütler, tam zamanlı çalışanlarını kurum içi proje bazlı görevler için serbest çalışan gibi hareket etmeye teşvik eden iç platformlar oluşturarak gig kültürünü kurumsal yapıya entegre edebilmektedir ki bu, mevcut çalışanların bağlılığını korurken, örgüt içi esnekliği artırır (Boudreau, vd., 2015; Capelli ve Keller, 2013). Orta ve küçük ölçekli örgütler de projelerini gerçekleştirmek üzere hem tam zamanlı hem de gig çalışanlarını içeren küçük, çevik ve geçici ekiplere ayırarak iş birliğini teşvik edebilir (Boudreau, vd., 2015; Kuhn ve Maleki, 2018).

4.2. Gig Çalışanları İçin Taşınabilir Yan Haklar Modeli

Çalışan-örgüt ilişkisindeki en büyük zorluklardan biri olan sosyal güvenlik ve çeşitli yan kazanımlardan yararlanamama durumunu ortadan kaldırmak; örgütün kurumsal sosyal sorumluluğu, örgüt imajı ve sürdürülebilirliği

açısından önemlidir. Taşınabilir yan haklar modelinde, örgütün gig çalışanı için yaptığı katkıların, çalışanın platform değiştirmesi veya işten ayrılması durumunda bile onu takip etmesini öngörülmektedir (Sundararajan, 2017).

Bu modelde örgütler, platformlarla iş birliği yaparak veya öz çabalarıyla aşağıdaki çalışanların bazı haklardan mahrum kalmamasına katkıda bulunabilirler (Kaine ve Josserand, 2019). Sağlık sigortası veya emeklilik planlarına proje bazlı katkılar, yetkinlik geliştirme ve eğitim için kullanmaları üzere birikimli fonlar oluşturulması bunlardan bazılarıdır (Organisation for Economic Co-Operation and Development [OECD], 2019). Bu tür uygulamalar, örgütün gig çalışanlarına karşı kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çerçevesinde ve etik dairede hareket ettiğini gösterir ve örgüt-çalışan arasındaki ilişkisel güvenin yeniden tesis edilmesine yardımcı olur (Kallaberg, 2009).

4.3. Algoritmik Yönetimde Şeffaflık

Daha önce algoritmik yönetime dair sakıncalar ve zararlarından bahsedilmişti (Kellog vd., 2020; Lee, vd., 2015; Möhlmann ve Zalmanson, 2017). Algoritmaların örgütsel adalet algısını zedelemesini önlemek için, örgütlerin yönetim süreçlerine insan unsurunu tekrar dahil etmesi gerekebilir. Bir diğer deyişle gig ekonomisindeki algoritmik yönetime dair algıların düzeltilmesi için insan unsurunu sürece katmak faydalı olabilir.

1. Algoritma Şeffaflığı: Örgütler; ücret belirleme, disiplin vb. temel kararların nasıl alındığına dair çalışanlara algoritma ve parametrelerin çalışma prensiplerini açıklayan daha fazla bilgi sağlayarak güvenilirliği artırabilir (Ananny ve Crawford, 2018).

2. İtiraz Mekanizmaları: Algoritma kararlarına karşı itiraz yolunun açılması ve itirazları gerçek yöneticiler tarafından değerlendirileceği şeffaf bir süreç oluşturulmalıdır. Böylece hatalı olduğu düşünülen kararların önüne geçilebileceğine dair düşünce sayesinde iş güvencesi ve ilişkisel bağın güçlenmesi sağlanabilir (Folger ve Cropanzano, 1998).

3. İlişkisel Yöneticiler: Tam zamanlı yöneticiler, gig çalışanlarıyla düzenli olarak iletişim kurmalı, geri bildirim almalı ve onların örgütsel hedeflerle uyumunu sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır. Bu, işlem odaklı ilişkinin bir nebze ilişkisel ve insani unsurlarla zenginleştirilmesine yardımcı olacaktır (Vartiainen ve Höglund, 2020).

Bu stratejik yaklaşımlar, örgütlerin hem esneklik ihtiyaçlarını karşılamasını hem de etik, yasal ve ilişkisel sorumluluklarını yerine getirmesini mümkün kılarak gig ekonomisinden yararlanan örgütlerin diğer örgütlere kıyasla zayıf yönlerinin güçlenmesinin yolunu açabilecektir.

5. SONUÇ

Gig ekonomisi, klasik psikolojik sözleşmeyi işlem odaklı bir yapıya kaydırılmış, yasal belirsizlikler yaratmış ve algoritmik yönetim aracılığıyla yeni etik ve hesap verilebilirliğe yönelik zorluklar getirmiştir. Gig ekonomisi bağlamında çalışan-örgüt ilişkisinin sürdürülebilirliği, örgütlerin proaktif olarak hibrit modelleri devreye almasına, etik yönetim uygulamalarını benimsemesine ve örgütsel adalet algısını iyileştirecek İK politikalarına bağlıdır denebilir.

Hukuki risklerin azaltılması için gig çalışanlarının yasal statüsünü netleştiren ve şeffaf sözleşmeler kullanılması örgütlerin yararına olacaktır. Algoritmik sistemlerin düzenli olarak adalet ve yanlılık açısından denetlenmesi ve değişen koşullar çerçevesinde güncelleştirilmesi ve geliştirilmesi de kritik öneme sahiptir. Örgütsel bağlılığı artırmak için taşınabilir yan haklar veya kariyer gelişim fonları gibi yenilikçi sosyal destek mekanizmaları da değerli katkılar sunabilir. Ayrıca geliştirilen taşınabilir yan haklar modelinin uzun vadeli işgücü piyasası üzerindeki etkilerinin analiz edilerek değişen ihtiyaçlara göre revize edilmesi faydalı olacaktır.

Sonuç olarak aslında örgütlerin geniş bir çalışan havuzundan nitelikli işgücüne kolay erişimini sağlayan gig ekonomi modelinin de birçok yönetim ya da çalışma modelindeki gibi yan etkileri bulunmaktadır. Örgütlerin gig ekonomisinden beklenen stratejik katkıları elde edebilmeleri ve farklı açılardan zarar görmeden süreci kârlı bir şekilde yönetebilmeleri için, uygulamadan kaynaklanan sorunları öngörmeleri ve etkin biçimde yönetmeleri hayati önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- AIHR Glossary. (2025). Blended workforce: What is a blended workforce? AIHR. [https://www.aihr.com/hr-glossary/blended-workforce/:contentReference\[oaicite:3\]{index=3}](https://www.aihr.com/hr-glossary/blended-workforce/:contentReference[oaicite:3]{index=3})
- Akça, C. (2024). Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde devam bağlılığının aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 15(4), 405-418. <http://dx.doi.org/10.20409/berj.2024.452>
- Aloisi, A. (2016). Commodity fetishism in the gig economy: The ghost in the platform machine. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 677–709.
- Ananny, M., & Crawford, K. (2018). Seeing without knowing: Limitations of the transparency ideal and its application to algorithmic accountability. *new media & society*, 20(3), 973-989. <https://doi.org/10.1177/1461444816676645>
- Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23–41. <https://doi.org/10.1016/j.risob.2018.11.001>
- Ayaz, F., ve Çiftçi, S. (2019). Gig ekonomisi, işgücü piyasalarında yaşanan dönüşümler ve insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(1), 1–19. <https://doi.org/10.18394/iid.325885>
- Blau, P.M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bodrožić, Z., & S. Adler, P. (2022). Alternative futures for the digital transformation: A macro-level Schumpeterian perspective. *Organization Science*, 33(1), 105-125. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1558>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575–596. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0302>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- De Stefano, V. (2015). The rise of the just-in-time workforce: On-demand work in comparative perspective. *International Labour Review*, 160(4), 543-568. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2682602>
- De Stefano, V. (2016). The rise of the” just-in time workforce”: On demand work, crowdwork, and labor protection in the” gig economy”. *Comparative labor law and policy journal*, 37(3), 461-471. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2682602>
- Duggan J., Sherman U., Carbery R., McDonnell A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>

- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage publications.
- Gandini, A. (2019). Labour process theory and the gig economy. *Human Relations*, 72(6), 1039–1056. <https://doi.org/10.1177/0018726718795702>
- Görmüş, A. (2020). Gig ekonomisinde istihdam ve endüstri ilişkileri: İstihdam statüsünden kaynaklanan zorluklar. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 10(2), 227-244. <https://doi.org/10.32331/sgd.840539>
- Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *European Review of Labour and Research* 23(2). 135-162. <https://doi.org/10.1177/1024258916687250>
- Griep, Y., Cooper, C., Robinson, S., Rousseau, D. M., Hansen, S. D., Tomprou, M., Conway, N., Briner, R. B., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Horgan, R., Lub, X. D., De Jong, J., Kraak, J. M., O'Donohue, W., Jones, S. K., Vantilborgh, T., Yang, Y., Cassar, V., Akkermans, J., ... Linde, B. J. (2019). Psychological Contracts: Back to the Future. In Y. Griep, & C. Cooper (Eds.), *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work* (pp. 397-413). (New Horizons in Management series). Edward Elgar Publishing Ltd.. <https://doi.org/10.4337/9781788115681.00031>
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541–555. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>
- Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*. 14 (6). [<https://www.wired.com/2006/06/crowds>]. (Erişim: 14 Aralık 2025).
- Kaine, S., & Josserand, E. (2019). The organisation and experience of work in the gig economy. *Journal of Industrial Relations*, 61(4), 479-501. <https://doi.org/10.1177/0022185619865480>
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>
- Katz, L. F., & Krueger, A. B. (2019). The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015. *ILR Review*, 72(2), 382-416. <https://doi.org/10.1177/0019793918820008>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The challenge of introducing AI in organizations. *Academy of Management Annals*, 14(1), 216–243. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Kuhn, K. M., & Maleki, A. (2018). Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaserfs: Understanding online labor platform workforces. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 183–200. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0111>
- Larsson, A., & Sabolová, D. (2019). “Gig patients”: Health and dental care in the gig economy. In *The Digital Transformation of Labor* (pp. 174-184). Routledge. ht-

[tps://doi.org/10.4324/9780429317866-10](https://doi.org/10.4324/9780429317866-10)

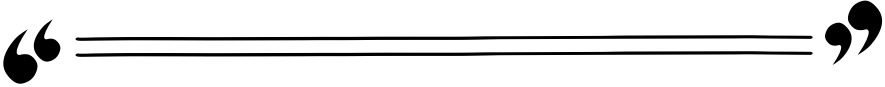
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015, April). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. In *Proceedings of the 33rd annual ACM conference on human factors in computing systems* (pp. 1603-1612). <https://doi.org/10.1145/2702123.2702548>
- Lehdonvirta, V. (2018). Flexibility in the gig economy: Managing time on three online piecework platforms. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 13–29. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12102>
- Lepri, B., et al. (2018). Fair, transparent, and accountable algorithmic decision-making processes. *Philosophy & Technology*, 31(4), 611–627. <https://doi.org/10.1007/s13347-017-0279-x>
- Mäkelä, M., & Höglund, M. (2020). The gig economy and the shifting psychological contract: New challenges for HRM. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 263-275.
- Mbare, B., Perkiö, M., & Koivusalo, M. (2024). Algorithmic management, wellbeing and platform work: understanding the psychosocial risks and experiences of food couriers in Finland. *Labour and Industry*, 34(4), 386–411. <https://doi.org/10.1080/10301763.2024.2423442>
- Meijerink, J., & Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 214–232. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0277>
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530–1556. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>
- Möhlmann, M., & Zalmanson, L. (2017, December). Hands on the wheel: Navigating algorithmic management and Uber drivers'. In *Autonomy', in proceedings of the international conference on information systems (ICIS), Seoul South Korea* (pp. 10-13).
- Newlands, G., Lutz, C., & Fieseler, C. (2018). Power in the sharing economy. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 1–30. <https://doi.org/10.1017/beq.2018.20>
- OECD (2019). *Policy responses to new forms of work*. OECD Publishing.
- Prassl, F. (2018). *Humans as a service: The promise and perils of work in the gig economy*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198797012.001.0001>
- Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication*, 10, 3758–3784.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory. *Technical Report*, Carnegie Mellon University.

- Schiek, D. (2021). The EU Platform Work Directive: A step forward for the gig economy's workers. *European Labour Law Journal*, 12(4), 387-410.
- Shapiro, A. (2017). Between autonomy and control: Strategies of arbitrage in the "on-demand" economy. *New Media & Society*, 20(8), 2954-2971. <https://doi.org/10.1177/1461444817738236> (Original work published 2018)
- Sundararajan, A. (2017). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. MIT Press.
- Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the new logic of platform capitalism. *Work, Employment and Society*, 34(6), 963-972.
- Vartiainen, T., & Höglund, M. (2020). How to make new use of existing resources: Tracing the history and geographical variation of off of. *American Speech: A Quarterly of Linguistic Usage*, 95(4), 408-440. <https://doi.org/10.1215/00031283-8620491>
- Veen, A., & Barratt, T. (2018). The control-autonomy paradox in the gig economy: A critical analysis. *Work, Employment and Society*, 32(6), 1083-1101.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75. <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>
- Woodcock, J., & Graham, M. (2021). *The gig economy: A critical introduction*. Polity Press. <https://doi.org/10.1017/9781108865814>
- Yürür, S. (2019). Sosyal mübadele kuramı. S. Yürür (Ed.), *Örgütsel Davranış Kuramları* (1. Baskı, s.245-279) içinde. Beta Basım Yayım Dağıtım.



Bölüm
26

**TURİZM SEKTÖRÜNDE KARIYER VE KARIYER
YÖNETİMİ**



Hümeyra TAŞÇIOĞLU¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sapanca
Turizm Meslek Yüksekokulu, e-mail: htascioglu@subu.edu.tr, ORCID:
0000-0002-6862-3883

1. Giriş

Turizm sektörü, emek yoğun yapısı ve insan odaklı hizmet üretimi nedeniyle istihdam piyasası açısından önemli bir alan olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda kariyer kavramı, yalnızca bireylerin mesleki ilerleyişi bakımından değil, turizm işletmelerinde insan kaynağının yönetimi ve işgücünün sürekliliği açısından da dikkat çeken bir başlık haline gelmektedir.

Yaşam boyu mesleki pozisyonların dizisi olarak tanımlanan kariyer, bir iş alanında zamanla becerilerin, uzmanlığın ve ilişki ağlarının geliştiği bilgi ve tecrübelerin bütünüdür. Kariyer, sadece bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır: Bir yandan gelir, toplumsal prestij ve mesleki saygınlık elde etmeyi ifade ederken (Pelit ve Öztürk, 2010), diğer yandan bireyin iş yerinde kendisi için tanımlanan rol ile ilgili beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve bu eğitim ile edindiği bilgi, beceri, yetenek ve çalışma azmi ile örgüt içinde ilerleyebilmesi sürecini de içermektedir (Koca, 2010).

Hizmet odaklı sektörler arasında yer alan turizm sektörü, yüksek işgücü yoğunluğu, mevsimsellik, esnek istihdam biçimleri ve yüksek personel devri gibi özgün yapısal özellikleri ile dikkat çekmektedir. Bu bağlamda turizm sektöründeki kariyer olanaklarının değerlendirilmesinde geleneksel kariyer modellerinin ötesine geçilmesi, bireysel yeteneklerin merkezde olduğu dinamik bir kariyer anlayışının benimsenmesi önem arz etmektedir (Akmaz, 2025). Turizm sektöründe başarı, büyük ölçüde insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. Sektörün yüksek işgücü yoğunluğu ve personel devir hızı gibi yapısal özellikleri, nitelikli çalışanları seçme ve elde tutma konusunu stratejik bir öncelik haline getirmiştir. Bu nedenle kariyer yönetimi, bireysel hedeflerle örgütsel amaçları bütünleştiren ve çalışan bağlılığını artıran önemli bir yönetim aracı olarak öne çıkmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2009).

Turizm sektöründe kariyer dinamiklerinin anlaşılması ve etkin kariyer yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların artması, konunun sistematik bir çerçevede ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle sektörün yapısal özellikleri ve çalışma koşullarının kariyer süreçleri üzerindeki etkilerinin bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesi hem akademik literatüre hem de sektör uygulamalarına katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda bu bölümde, öncelikle kariyer kavramı ve turizm sektörü özelinde kavramsal çerçevesi açıklanmış, devamında kariyer geliştirme, kariyer planlaması ve kariyer seçimini etkileyen faktörler ele alınmıştır. Ardından otel işletmeleri, seyahat işletmeleri ve yiyecek- içecek işletmeleri özelinde turizm sektöründeki kariyer yolları incelenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kariyer Kavramı

Modern iş dünyasında kariyer kavramı daha dinamik ve çok boyutlu bir yapıda ele alınmaktadır. Günümüzde bireyler, kariyerlerini hayatları boyunca değişen roller, projeler ve geçişler doğrultusunda şekillendirmektedir. Nu yönüyle kariyer, yaşam boyu öğrenme, yetkinlik geliştirme ve kişisel kimlik inşası ile ilişkilendirilen bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Dean vd., 2022). Kariyer, bir kişinin iş yaşamında hedeflemiş olduğu uzmanlık alanlarına ve iş başarısına ulaşmak için yaptığı çalışmaların bütünüdür (Kaplan ve Gürkan Gülcan, 2020). Kariyer, yalnızca yükselme ya da sürekli ileri yönde hareket etme anlamına gelmemekte, bireyin çalışma yaşamı boyunca edindiği iş deneyimlerinin ve üstlendiği mesleki pozisyonların zaman içindeki dizisi olarak ele alınmaktadır (Hoekstra, 2011).

Kariyer, bireyin kimliğini, toplumsal konumunu ve statüsünü şekillendirmesine katkıda bulunurken, aynı zamanda meslek yaşamının devamlılığı için gerekli olan maddi gücü sağlamanın en temel aracıdır. Bununla birlikte, kariyer, psikolojik olarak iş doyumunun elde edilmesinde ve kişisel gelişimde önemli bir rol oynamaktadır (Taşlıyan vd., 2011). Bu doğrultuda kariyer seçimi, bireylerin hayatında karşılaştığı en önemli kararlardan biridir. Özellikle genç bireylerin edindikleri bilgi birikimi, kariyer hedefleri, ilgi alanları, kişisel değerleri ve tatmin düzeyleri gibi faktörler, meslek seçimlerinde belirleyici rol oynamaktadır (Eren ve Kaya, 2020).

Kariyer kavramı, bireysel eğilimlerin yanı sıra kariyer hedefleri, tutumlar ve psikolojik tepkiler gibi çeşitli faktörlerle şekillenmektedir (Restubog vd., 2010). Kariyer, bireyin profesyonel yaşamında hedeflerine ulaşmasını ve mesleki gelişimini kapsayan bir süreç olarak ele alınırken, bu kavramın temel unsurları, kariyer başarısı ve kariyer adaptasyonu olarak öne çıkmaktadır. Kariyer başarısı, bireyin iş yaşamında mesleki ilerleme, deneyim, tatmin ve gelişim gibi unsurları kapsayan bir başarı seviyesine ulaşmasıdır. Bu başarı, bireyin yetenekleri ve bilgileri doğrultusunda hedeflerine ulaşabilme kapasitesini, iş uyumunu ve sosyal yaşam memnuniyetini içerir (Kale ve Günel, 2022). Kariyer adaptasyonu, bireyin iş yaşamında beklenen görev tanımlarıyla öngörülemeyen değişimlerin yarattığı belirsizliklere uyum sağlama ve mesleki sorunlara çeşitli çözüm yolları bulma yeteneğidir (İrge vd., 2021). Bu çerçevede kariyer, tek bir pozisyona doğru sürekli yükselişten ibaret olmayıp; bireyin farklı fırsat ve kısıtlar karşısında yönelimlerini güncellemesini, mesleki gelişimini sürdürmesini ve belirsizliklerle başa çıkmasını gerektiren dinamik bir süreç olarak değerlendirilebilir.

2.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, çalışanların mesleki hedeflerine ulaşmak için iş hayatları boyunca gerçekleştirdikleri tüm etkinliklerin bütünüdür (Barutçugil, 2004). Kariyer geliştirme, bireyin kendini ve iş hayatındaki konumunu bütüncül bir bakış açısıyla kavramasını, bu anlayışı gerçek yaşam deneyimleriyle sınamasını ve hem kendi hem de toplum açısından doyum verici bir sonuca ulaşmasını destekleyen bir süreçtir (Herr, 2001). Bu süreçte, bireysel kariyer hedeflerini örgütsel ihtiyaçlarla uyumlu hale getirilmesi temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2009).

Kariyer geliştirme, bireyin hem sosyal hem de ekonomik beklentilerini karşılmasına olanak tanırken, aynı zamanda çalışmakta olduğu kurumun amaçlarına ulaşmasına da katkı sağlamaktadır. Sürekli bir yenilenme ve bireysel farklılaşma sunan bu süreç, birey açısından büyük önem taşır (Acarbaş ve Gözler, 2023). Yalnızca bireysel çaba ve tercihlerle sınırlı olmayıp, örgütsel yapıların, insan kaynakları politikalarının ve çevresel koşulların da etkisiyle şekillenen kariyer geliştirme, bireysel açıdan kariyer planlaması ile örgütsel açıdan kariyer yönetimi süreçlerinin birleşiminden oluşan dinamik bir yapı olarak ele alınmaktadır (Erdoğan, 2003; Barutçugil, 2004; Aytaç, 2005). Ayrıca kariyer geliştirme, kişisel sorumluluk ve kariyer seçimi faaliyetlerinden etkilenen, çalışan motivasyonunu ve iş memnuniyetini etkileyen bir süreçtir (Özen, 2011).

Bireysel açıdan kariyer geliştirme, psikolojik tatmin sağlamanın yanı sıra ekonomik tatmin de sağlamaktadır. Bu kapsamda birey, gerçekleştirdiği kariyer gelişimi ile toplumda saygınlık elde etmekte ve çevresiyle kurduğu ilişkilerde kendine olan güven duygusu güçlenmektedir (Tunçer, 2012). Örgütsel açıdan kariyer geliştirme, organizasyonların personellerine sundukları kariyer şansları ve mesleki gelişimlerini içerir. Bu bağlamda kariyer gelişimi, personelin işe alınması, mevkiinin belirlenmesi, yükseltilmesi ve işten ayrılmasını içeren bir süreçtir (Balaban, 2019).

2.3. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, çalışanın bilgi, yetenek, beceri ve motivasyonlarının geliştirilmesi yoluyla, çalıştığı kurum içindeki ilerleyişinin veya yükselmesinin planlanması sürecidir (Tüz, 2003). Kariyer planlama, çalışanların yoğun rekabet ortamına uyum sağlamasına ve yeteneklerini bu ortamda sürdürülebilir şekilde geliştirmesine imkân tanıyan bir süreçtir. Bu süreç, insan kaynağına sunduğu sosyal ve ekonomik faydalarla uzun vadeli bir yatırım olarak değerlendirilmektedir (Avcı ve Şeyhanlıoğlu, 2023).

Kariyer planlama süreci, bireyin kariyer hedefleri ile uyumlu bir yol haritası oluşturmasını kapsamaktadır. Bu süreç aynı zamanda bir uyum sürecidir ve bireyin iyimser bir bakış açısına sahip olması, kariyer planlamaya olumlu

bir tutum geliştirmesi ve kariyeriyle ilgili adımlar atmasına dayanmaktadır (Güldü ve Ersoy Kart, 2017). Dolayısıyla kariyer planlama, hedef belirleme kadar bu hedeflere ulaşmak için izlenecek adımların ve alternatiflerin yapılandırılmasını da kapsamaktadır.

Bireysel kariyer planlaması, öncelikle bireyin kendisini tanımasıyla başlar. Bu aşamada bireyler ilgi alanlarını, mevcut bilgi ve becerilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir ve gelecekteki kariyer hedeflerini belirlemektedir. Ardından, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler ve faaliyetler planlanmaktadır. Bu bütünsel süreç, bireysel kariyer planlaması olarak adlandırılmaktadır (Balaban, 2019; Çatır ve Karaçor, 2016). Bireysel kariyer planlaması, bireylerin sorumluluk almasını, kariyer fırsatlarını keşfetmesini ve bilinçli seçimler yapmasını gerektiren dinamik bir süreçtir (Cevher, 2015).

Kariyer planlama ve geliştirme süreci, çalışanların sadece bireysel başarıları için değil, aynı zamanda örgütsel başarıları için de önemlidir. Bu süreç, çalışanların kurumda kaldıkları süre boyunca kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgüt içindeki ilerleme fırsatlarını da artırır. Bu nedenle bu aşamalar hem bireye hem de örgüte sorumluluk yüklemektedir (Karatauzla, 2020). Bireylerin hedeflerini ve yeteneklerini belirlemeli, değerlendirme ve danışmanlık yoluyla eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını fark etmeleri beklenirken, örgütlerin çalışanlarının beklentilerini ve örgütsel ihtiyaçlarını dikkate alarak eğitim, danışmanlık ve gelişim fırsatları sunmaları gerekmektedir (Antoniou, 2010). Çalışanlar kendi yetenekleri ile organizasyondaki fırsatları birleştirdiklerinde daha fazla özerklik kazanacak, iş deneyimlerini genişletecek ve işlerinden daha fazla tatmin olacaklardır (Palade, 2010).

2.4. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kariyer seçimi, bireyin yaşamındaki farklı rollerin ve bu roller arasındaki etkileşimin etkisiyle şekillenmektedir (Girgin Büyükbayraktar vd., 2018). Bireyler çalışma hayatına girdikten sonra zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını işleriyle doğrudan ya da dolaylı biçimde ilişkili faaliyetlerde geçirmektedir. Bu nedenle çalışanların işlerini benimsemesi ve kendi değer, beklenti ve hedefleriyle uyumlu bir işte ve örgütte çalışması, psikolojik iyi oluş açısından önem taşımaktadır (Balaban ve Özsoy, 2019).

Kariyer seçimini etkileyen faktörler; dışsal, içsel, sosyal ve psikolojik faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Dışsal faktörler, iş piyasası koşulları, ücret düzeyi ve iş güvencesi gibi ekonomik unsurları kapsarken; sosyal faktörler bireyin ailesinin sosyoekonomik durumu, toplumun mesleklere atfettiği değer ve ebeveynlerin mesleki pozisyonları gibi değişkenleri içermektedir. Bu faktörler, bireyin çevresel etkiler ve ekonomik koşullar doğrultusunda kariyerine yön vermesinde belirleyici olabilmektedir. İçsel ve psikolojik faktörler ise bireyin değerleri, beklentileri, kişilik özellikleri, işin sağladığı içsel tatmin

ve kariyer gelişim fırsatları gibi unsurları kapsamaktadır. Bu unsurlar, bireyin kişisel tatmini ve uzun vadeli hedefleri doğrultusunda meslek seçiminde etkili olmaktadır (Özen, 2011; Marinas vd., 2016; Çelik ve Üzmez, 2014). Bu çerçevede kariyer seçimi, tek bir değişkenle açıklanamayacak, ekonomik koşullar, sosyal çevre ve bireysel özelliklerin birlikte etkilediği çok boyutlu bir karar süreci olarak değerlendirilmektedir.

3. Turizm Sektöründe Kariyer Yolları

Turizm sektöründe kariyer yolları, geleneksel bürokratik modellerden ziyade daha esnek, dinamik ve belirsiz bir yapı sergilemektedir (Ayres, 2006). Sektörün emek-yoğun nitelikteki yapısı, üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, misafir ve çalışanlar arasındaki etkileşimin yoğunluğu işletmeler açısından yetenekli, istekli ve kararlı bir işgücünü kritik hale getirmektedir. Bu nedenle nitelikli insan kaynağı, hizmet kalitesi ve rekabet gücü açısından belirleyici bir rol oynamaktadır (Kusluvan ve Kusluvan, 2000; Akpulat, 2020).

Sektördeki olumsuz çalışma koşulları çalışanlar üzerinde ciddi bir fiziksel ve zihinsel yorgunluk yaratarak iş tatminini ve düzenli bir yaşam sürdürmeyi zorlaştırmaktadır. Sektörün sahip olduğu dinamik yapıya karşın sezonluk istihdam yapısı ve iş güvencesinin kısıtlılığı, bireylerin uzun vadeli kariyer planı yapmasını engellemektedir. Ayrıca toplumun turizm mesleklerini düşük statülü ve geçici bir iş olarak görmesi, çalışanların mesleki aidiyet hissini ve motivasyonunu olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Ülkü, 2025). Ekonomik krizler, salgın hastalıklar ve siyasi gerginlikler gibi durumlar, çalışanları her an işsizlik riskiyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu tür belirsizlikler, özellikle mesleğe yeni başlayacak adaylarda yüksek düzeyde kariyer stresi ve bilgi eksikliğine bağlı kaygı tetiklemektedir (Pelit vd., 2025).

Diğer yandan ise turizm sektörü, bireylere farklı kültürlerle etkileşim, yeni yerler keşfetme ve sosyal etkileşim gibi fırsatlar sunmakta, geniş iş imkanları, yüksek kazanç potansiyeli, terfi fırsatları ve sosyal güvence nedeniyle de cazip görülebilmektedir (Sarıışık, 2007; Olcay ve Düzgün, 2015). Bu sektörde kariyer için müşteri ilişkileri yönetimi, yabancı dil bilgisi ve kültürel duyarlılık gibi becerilerin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, dinamik bir iş ortamına uyum sağlama ve problem çözme yeteneği, sektörde uzun vadeli bir kariyer için gereklidir. Bunun yanında turizm sektöründe başarılı bir kariyer inşa etmek, bireylerin sürekli değişen iş koşullarına adapte olabilmeye, yenilikçi olma, şirketin politikalarının farkında olma, işkolik olma ve profesyonel becerilerini sürekli geliştirme gerekliliğiyle yakından ilişkilidir (Akriyos vd., 2007; Pekkaya ve Çolak, 2024).

3.1. Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinde kariyer hem bireysel özelliklerin hem de organizasyonel faktörlerin etkileşimiyle şekillenen dinamik bir süreçtir (Garavan vd.,

2006). Son yıllarda yaşanan hızlı değişimler ve insan kaynakları alanındaki farklılaşmalar, otel yapılarında kariyer konusunun önemini artırmıştır. Özellikle konaklama işletmelerinde başarının temel unsuru çalışan kalitesi olduğundan, nitelikli işgücünü elde tutmak ve motive etmek için etkin bir kariyer yönetimi sistemi kritik bir rol oynamaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2009).

Bu dinamik süreç, çalışanların kariyer beklentilerini gerçekleştirmek için geliştirdikleri bireysel stratejilerle birleştğinde daha somut bir anlam kazanmaktadır. Baraz ve Atik (2018) tarafından İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde yürütülmüş olan araştırma, otel çalışanlarının kariyer beklentilerinin belirli bir düzeyde var olduğunu ve bu beklentinin kariyer stratejilerini etkilediğini göstermektedir. Araştırma ayrıca kariyer beklentileri ve kariyer stratejileri ile pozitif ilişkisel yönetim davranışları arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Otel işletmelerinde kariyer ilerlemesi otomatik bir süreç değildir, çalışanların yöneticileriyle kurmuş oldukları iletişim ve iş ortamına uyumun niteliği, kariyer gelişimlerini doğrudan etkilemektedir.

Kariyerin ilerlemesini engelleyen psikolojik faktörler de göz ardı edilmemelidir. Gönül ve Demir (2020) otel işletmelerinde öğrenilmiş çaresizlik üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada, bu psikolojik durumun kariyer planlamasıyla negatif ilişkili olduğunu, öğrenilmiş çaresizlik boyutlarının çalışanların kariyer planlaması üzerinde kısmen doğrudan etkisi bulunduğunu tespit etmiştir. Bu noktada dikkat çekici olan bir diğer husus da ortama uyum davranışının yarattığı risktir. Araştırmanın ilgili değerlendirmesinde, örgütte ortama uyumun geleceğe dönük plan içermemesi nedeniyle çalışanların kariyer planlarını gerçekleştirmek için başka arayışlara yönelebileceği ve daha iyi koşul bulduğunda işten ayrılmayı düşünebileceği ifade edilmektedir. Ak ve Soybalı (2019) tarafından İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde yapılan araştırmada kariyer basamaklarında yükselemeyen çalışanların örgütten ayrılma niyetlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde kariyer yönetiminin hem terfi sistemleri gibi yapısal unsurları hem de motivasyon ve çaresizlik algısı gibi psikolojik faktörleri eş zamanlı ele alması gerektiğini ortaya koymaktadır.

3.2. Seyahat İşletmeleri

Seyahat ve turizm sektörü, en büyük küresel seyahat markalarından en küçük tur operatörlerine sahiplerine kadar çeşitlilik gösteren, dinamik ve çok yönlü bir yapıya sahiptir (Sofronov, 2018). Seyahat işletmelerinde kariyer niyetlerini etkileyen en önemli faktörlerden biri staj deneyimleridir. Farma-ki'nin (2018) çalışmasında, staj deneyimlerinin sektördeki mesleki niyetler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, stajların tasarımı ve yönetimi konusunda önemli içgörüler sunmakta, staj deneyimlerinin olumsuz olmasının, sektörde kariyer yapma olasılığını azalttığını göstermektedir. Bu bulgular, kariyer yollarının belirlenmesinde staj deneyimlerinin kritik bir rol

oynadığını ortaya koymaktadır.

Bireysel deneyimlerin yanı sıra, öngörülemeyen dış faktörler ve beklenmedik kriz durumları da kariyer planlaması üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. COVID-19 pandemisi, seyahat sektöründeki kariyer yollarını da önemli ölçüde etkilemiştir. Reichenberger ve Raymond (2021) tarafından yapılan çalışmada, pandeminin sektörel stratejiler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, sektör çalışanlarının geçici çözümler ve esnek stratejiler benimsemek zorunda kaldığını, ancak uzun vadede sektöre bağlı kalmayı hedeflediklerini göstermiştir. Bu bulgular, dış çevredeki belirsizliklerin kariyer planlamaları üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Akpulat (2020), turizm sektörünün terör, doğal afetler, ekonomik dalgalanmalar ve ülkeler arası siyasi gerginlikler gibi nedenlerle hızla etkilenebildiğini belirtmektedir. Bu tür dönemlerde talep azalmasıyla birlikte işletmelerin ücretsiz izin ve işten çıkarma uygulamalarına yönelebildiği; mevsimlik çalışan işletmelerde ise sezon bitiminde çalışanların büyük bölümünün işten çıkarılabildiği ifade edilmektedir. Bu durum, sektörün yapısal kırılganlığını ve istihdam güvencesizliğini ortaya koymaktadır.

Kariyer yollarının şekillenmesinde sosyal statü algıları ve maaş beklentileri de etkili olmaktadır. Wan ve diğerlerinin (2014) çalışmasında, sektördeki işlerin sosyal statü üzerindeki etkisi önemli bir unsur olarak öne çıkarken, bu durumun kariyer beklentileriyle doğrudan bir ilişkisinin olmadığı belirtilmiştir. Bu bulgular, kariyer planlaması sırasında sosyal statü algılarının dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

3.3. Yiyecek İçecek İşletmeleri

Yiyecek içecek işletmeleri, turizm sektörünün en dinamik ve emek-yoğun alanlarından biri olmasının yanı sıra, otel işletmeleri özelinde ele alındığında genel müdürlüğe yükselen yöneticilerin yetiştiği temel bir basamak olarak kabul edilmektedir (Eren, 2019; Nebel vd., 1994). Günümüzde bu alandaki kariyer yapısı, tek bir işletmede adım adım yükselme modelinden farklılaşmıştır. Çalışanlar artık kariyerlerini farklı organizasyonlar ve hatta sektörler arasında geçiş yaparak şekillendirmektedir (Ayres, 2006).

Yiyecek içecek sektöründe işgücü sürdürülebilirliği, çalışanların mesleki tatmini ve kariyer gelişimleriyle doğrudan ilişkilidir. Usta ve Şengül (2023) gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanların bu mesleği genellikle geçici olarak maddi ihtiyaçlarını karşılamak için tercih ettiklerini ve yetersiz ücret ile kariyer beklentilerinin karşılanmamasının işten ayrılmayı tetiklediğini göstermektedir. Bu durum, işletmelerin nitelikli personel sağlamak ve işgücü istikrarını artırmak için kariyer geliştirme programları, eğitim fırsatları ve daha iyi ücretlendirme politikalarına odaklanmalarını gerektirmektedir.

İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanında

çalışan personel üzerinde yapılan çalışmada, kariyer geliştirme ve görevde yükselme uygulamalarının kariyer sürecinde önemli engeller arasında algılandığı; ayrıca cinsiyet temelli ayrımcılık ve mobbing algısının bazı çalışan gruplarında belirginleştiği raporlanmıştır (Güneş vd., 2016). Bu bulgular, sektördeki örgütsel uygulamaların kariyer gelişimi üzerinde sınırlayıcı etkiler yaratabildiğine işaret etmektedir.

Eğitim düzeyi, kariyer beklentilerinin şekillenmesinde belirleyici bir faktördür. Denk ve Koşan'ın (2017) araştırmaları, eğitim düzeyi ile hedeflenen kariyer basamakları arasında belirgin bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Çalışmada eğitim seviyesi yükseldikçe departman yöneticiliğinden ziyade genel müdürlük gibi üst düzey yönetici pozisyonlarının hedeflenebildiği, eğitim seviyesi düşüktüğü ise kısım şefliği/bölüm yöneticiliğinin çalışanlar için yeterli bir kariyer hedefi olarak görülebildiği vurgulanmaktadır. Bu durum, eğitim düzeyinin kariyer hedeflerinin belirlenmesinde etkili bir sosyal faktör olabileceğine işaret etmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Turizm sektöründe kariyer, bireysel hedefler ve beklentiler ile örgütsel uygulamalar ve dış çevre koşullarının birlikte etkilediği bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu bölümde kariyer kavramı, kariyer geliştirme ve kariyer planlaması süreçleri ile kariyer seçimini etkileyen faktörler çerçevesinde incelenmiş, ardından turizm sektörünün farklı alanlarında (otel işletmeleri, seyahat işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri) kariyer yolları ve bu yolları etkileyebilen koşullar literatür temelinde değerlendirilmiştir. Böylece turizmde kariyerin yalnızca bireysel bir ilerleme konusu olmadığı, çalışma koşulları, yönetim uygulamaları ve sektörün yapısal özellikleriyle birlikte anlam kazandığı görülmektedir.

Bölümde ele alınan çerçeve, kariyer geliştirme ve kariyer planlamasının hem birey hem de örgüt açısından önemine işaret etmektedir. Kariyer geliştirme sürecinin bireyin mesleki tatmini ve kendini gerçekleştirme boyutuyla, örgütsel düzeyde ise çalışanların gelişiminin desteklenmesi, motivasyonun sürdürülmesi ve işgücünün devamlılığı gibi alanlarla ilişkilendirildiği anlaşılmaktadır. Ancak turizm sektörünün mevsimsellik, esnek istihdam biçimleri, yüksek personel devri ve iş güvencesine ilişkin belirsizlikler gibi yapısal özellikleri, kariyer süreçlerinin planlı ve süreklilik taşıyan bir şekilde ilerlemesini zorlaştırabilmektedir. Buna ek olarak ekonomik krizler, salgınlar ve siyasi gelişmeler gibi öngörülemeyen dış koşulların sektör istihdamını etkileyebilmesi, çalışanların uzun vadeli kariyer planları oluşturma ve sürdürme süreçlerinde ek belirsizlikler doğurabilmektedir.

Alt alanlar özelinde yapılan değerlendirmeler, kariyer dinamiklerinin işletme türlerine göre farklılaşabildiğini göstermektedir. Otel işletmeleri bağlamında kariyer beklentileri ile yönetim davranışları arasındaki ilişki, kari-

yer ilerlemesinin yalnızca formal yapı ve pozisyonlarla açıklanmadığını; aynı zamanda çalışanların algıları ve psikolojik süreçlerle de bağlantılı olduğunu düşündürmektedir. Bu kapsamda, öğrenilmiş çaresizlik gibi psikolojik durumların kariyer planlamasını olumsuz etkileyebilmesi, çalışanların kariyer hedeflerini sürdürmesinde motivasyon ve destekleyici uygulamaların önemini görünür hale getirmektedir.

Seyahat işletmelerinde staj deneyimlerinin kariyer niyetleri üzerinde etkili olabildiğine işaret eden değerlendirmeler öne çıkmaktadır. Özellikle olumsuz staj deneyimlerinin sektörde kariyer yapma isteğini zayıflatabilmesi, sektöre giriş aşamasında sunulan deneyimlerin niteliğini önemli bir değişken haline getirmektedir. COVID-19 pandemisi gibi küresel krizlerin sektörde yarattığı belirsizlik ise çalışanların kariyer planlamasında esneklik ve uyum gereksinimini artıran bir bağlam sunmaktadır. Bu nedenle kariyer planlama süreçlerinin, değişen koşulları dikkate alan ve alternatifleri değerlendirmeye açık bir biçimde ele alınması anlamlı görünmektedir.

Yiyecek-içecek işletmeleri açısından ise cinsiyet ayrımcılığı, ücretlendirme yetersizlikleri ve kariyer engelleri gibi unsurların çalışanların işten ayrılma niyetleriyle ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu alan özelinde eğitim düzeyinin kariyer hedeflerini belirlemede etkili olabileceğine yönelik değerlendirmeler de mesleki eğitim ve nitelik geliştirme süreçlerinin sektörde nitelikli işgücü yetiştirilmesi açısından önemli bir başlık olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret politikalarının daha dengeli hale getirilmesi ve kariyer olanaklarının daha açık/izlenebilir biçimde yapılandırılması, sektörde kariyerin sürdürülebilirliğini destekleyebilecek başlıca alanlar arasında değerlendirilebilir.

Kariyer seçimini etkileyen faktörler açısından bölümde yer verilen sınıflandırma, kariyer tercihlerini yalnızca bireysel eğilimlerle açıklamanın sınırlı kalabileceğini ortaya koymaktadır. Dışsal ve sosyal faktörler (iş piyasası koşulları, ücret düzeyi, iş güvencesi, aile, toplumsal değerler) kadar içsel ve psikolojik faktörlerin (değerler, beklentiler, kişilik özellikleri, içsel tatmin ve gelişim fırsatları) de kariyer kararlarında belirleyici olabildiği anlaşılmaktadır. Bu çok boyutlu yapı, turizm sektöründe kariyer kararlarının ve kariyer gelişim süreçlerinin daha bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirmektedir.

Sonuç olarak bu bölümde ele alınan tartışmalar, turizm sektöründe kariyerin, sektörün yapısal özellikleri, çalışma koşulları, yönetim uygulamaları ve bireysel özelliklerin etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu bir alan olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, kariyer geliştirme ve kariyer planlamasının daha işlevsel biçimde desteklenebilmesi için işletmelerin eğitim ve gelişim fırsatlarını güçlendirmesi, kariyer ilerleme olanaklarını daha görünür ve izlenebilir hale getirmesi, çalışma koşulları ile ücretlendirme süreçlerine

ilişkin iyileştirme alanlarını gözetmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanların kariyer hedeflerini sürdürmesinde psikolojik süreçlerin etkisi dikkate alınarak, destekleyici yönetim yaklaşımlarının ve çalışanı güçlendiren uygulamaların geliştirilmesi sektör açısından anlamlı bir katkı alanı olarak değerlendirilebilir. Gelecek çalışmalarda ise turizm sektörünün farklı alt alanlarında kariyer süreçlerini etkileyen değişkenlerin daha ayrıntılı ele alınması ve farklı bağlamlarda karşılaştırmalı değerlendirmelerin yapılması, alandaki tartışmaları derinleştirebilir.

KAYNAKÇA

- Acarbaş, M., & Gözler, A. (2023). Eğitim alanında kariyer basamakları, kariyer planlama ve kariyer gelişimi. *Eğitim Bilim ve Araştırma Dergisi*, 4(2), 267-292.
- Ak, S., & Soybalı, H. H. (2019). Kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma: Otel işletmeleri örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 169-183.
- Akmaz, A. (2025). Konaklama işletmelerine yönelik iş ilanlarının yetenek temelli kariyer olanakları bakımından incelenmesi: Kariyer.net örneği. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 20(3).
- Akputat, N. A. (2020). Turizm öğrencilerinin iş güvencesizliği ve kariyer iyimserliğinin turizm sektörü algısını etkilemesi üzerine bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1)
- Akrivos, C., Ladkin, A., & Reklitis, P. (2007). Hotel managers' career strategies for success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 107-119.
- Antoniou, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 10(2), 13-22.
- Avcı, U., & Şeyhanlıoğlu, H. Ö. (2023). Kariyer planlaması ve kişilik arasındaki ilişki: Turizm çalışanları üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1-Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU Armağan Sayısı), 312-328.
- Ayres, H. (2006). Career development in tourism and leisure: An exploratory study of the influence of mobility and mentoring. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 113-123.
- Aytaç, S. (2005). Çalışma yaşamında kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi ve sorunları. Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Balaban, Ö. (2019). Kariyer geliştirme. E. Kaygın & Y. Zengin (Ed.), *Kariyer: Temel kavramlar, yönetimi, güncel konular* (ss. 123–138) içinde. Eğitim Yayınevi.
- Balaban, Ö., & Özsoy, T. (2019). Kariyer değerleri: İş ve meslek danışmanlarına yönelik bir araştırma. *Journal of Current Debates in Social Sciences*, 2(2), 174-182.
- Baraz, A. B., & Atik, E. (2018). Otel çalışanlarının kariyer beklentilerinin kariyer stratejilerine etkisi ve pozitif ilişkisel yönetim ile ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 1-17.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Cevher, E. (2015). Üniversitelerde kariyer planlama faaliyetleri ekseninde kariyer merkezlerine yönelik bir araştırma. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 164-177.
- Çatır, O., & Karaçor, M. (2016). İnsan kaynaklarında kariyer planlama: Turizm öğren-

- çileri üzerinde bir alan araştırması. Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, (1), 201-220.
- Çelik, N., & Üzmez, U. (2014). Üniversite öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi: Çağrı merkezi hizmetleri örneği. Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi, 2(1), 94-105.
- Dean, B. A., Ryan, S., Glover-Chambers, T., West, C., Eady, M. J., Yanamandram, V., ... & O'Donnell, N. (2022). Career development learning in the curriculum: What is an academic's role? *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 13(1), 142-154.
- Denk, E., & Koşan, A. (2017). Otel mutfak çalışanları mesleki eğitim seviyeleri ve kariyer hedeflerinin ölçülmesi: Kış koridoru analizi. *Yorum Yönetim Yöntemi Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 5 (1), 55-83.
- Erdoğan, N. (2003). Kariyer geliştirme: Kuram ve uygulama. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, R. (2019). Yiyecek içecek müdürlerinin kariyer basamakları. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 169-184.
- Eren, Ş., & Kaya, S. (2020). Üniversite öğrencilerinin kariyer planlaması: Büro yönetimi ve yönetici asistanlığı öğrencileri örneği. *Middle Black Sea Journal of Communication Studies*, 5(2), 96-107.
- Farmaki, A. (2018). Tourism and hospitality internships: A prologue to career intentions? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 23, 50-58.
- Garavan, T. N., O'Brien, F., & O'Hanlon, D. (2006). Career advancement of hotel managers since graduation: A comparative study. *Personnel Review*, 35(3), 252-280.
- Girgin Büyükbayraktar, Ç., Kesici, Ş., & Bozgeyikli, H. (2018). Gençlerin kariyer yaşamı nasıl planlanır? *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(1), 147-169.
- Gönül, B. K., & Demir, M. (2020). Otel işletmelerinde öğrenilmiş çaresizlik ve kariyer planlaması arasındaki ilişkinin analizi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1648-1662.
- Güldü, Ö., & Ersoy Kart, M. (2017). Kariyer planlama sürecinde kariyer engelleri ve kariyer geleceği algılarının rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72(2), 377-400.
- Güneş, E., Sormaz, Ü., & Bilim, Y. (2016). Yiyecek-içecek hizmetleri (F&B) personelinin kariyer engeli ve çözüm önerileri. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 4(1).
- Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196-211.
- Hoekstra, H. A. (2011). A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 159-173.

- İrge, N. T., Yıldırım, İ., & Assali, H. (2021). Çalışanların psikolojik sermayesinin kariyer adaptasyonuna etkisi. *Troyacademy*, 6(1), 331-353.
- Kale, E., & Günel, G. (2022). Turist rehberlerinin çok yönlü/sınırsız kariyer tutumlarının kariyer başarısı ve kariyer bağlılığına etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(3), 872-887.
- Kaplan, İ., & Gürkan Gülcan, M. (2020). Öğretmen kariyer basamaklarının oluşturulmasına ilişkin görüşlerin incelenmesi: Karma yöntem araştırması. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 380-406.
- Karatzula, M. (2020). Türkiye’de kariyer planlama ve geliştirmeye dayalı hemşirelik araştırmalarının incelenmesi. *Sağlık Hizmetleri ve Eğitimi Dergisi*, 4(1), 8-13.
- Kılıç, G., & Öztürk, Y. (2009). Kariyer yönetimi: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.
- Koca, A. İ. (2010). Kariyer seçiminde kariyer değerleri ile demografik faktör ilişkisi: Çukurova Üniversitesi’nde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 56-70.
- Kuslivan, S., & Kuslivan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism Management*, 21(3), 251-269.
- Marinas, L. E., Igrat, R. S., Marinas, C. V., & Prioteasa, E. (2016). Factors influencing career choice: The Romanian business and administration students’ experience. *European Journal of Sustainable Development*, 5(3), 267-278.
- Nebel, E. C., Braunlich, C. G., & Zhang, Y. (1994). Career paths in American luxury hotels: Hotel food and beverage directors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(6), 3-9.
- Olçay, A., & Düzgün, M. (2015). Turizm sektörünün istihdam niteliğinin öğrencilerin kariyer planları üzerindeki etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(3), 28-45.
- Özen, Y. (2011). Kişisel sorumluluk bağlamında kariyer seçimini etkileyen sosyal psikolojik faktörler. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, (3), 81-96.
- Palade, A. (2010). Significant aspects regarding career management: Means for a better career planning and development. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series*, 62(2), 124-134.
- Pekkaya, M., & Çolak, N. (2024). Üniversite öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörlerin önem derecelerinin AHP ile belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(6), 797-818.
- Pelit, E., & Öztürk, Y. (2010). Kariyer tercihinde kişisel değişkenlerin rolü: Turizm ve öğretmenlik eğitimi alan öğrenciler üzerinde bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 207-234.
- Pelit, O., Saraç, S., & Pelit, E. (2025). Turist rehberi adaylarının krizlere yönelik tutumlarının kariyer streslerine etkisine yönelik bir araştırma. *Türk Turizm Araştır-*

maları Dergisi, 9(2), 183-203.

- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399.
- Reichenberger, I., & Raymond, E. M. (2021). Tourism students' career strategies in times of disruption. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 220-229.
- Restubog, S. L. D., Florentino, A. R., & Garcia, P. R. J. M. (2010). The mediating roles of career self-efficacy and career decidedness in the relationship between contextual support and persistence. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 186-195.
- Sarıışık, M. (2007). Turizm sektöründe meslek sahibi olmaya yönelen etkenler: Meslek yüksekokulu öğrencilerine yönelik bir çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 143-160.
- Sofronov, B. (2018). The development of the travel and tourism industry in the world. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 18(4), 123-137.
- Usta, S., & Şengül, S. (2023). Yiyecek içecek sektöründe işgücü sürdürülebilirliği: Mevcut durum, nedenler ve sonuçlar. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (66), 37-45.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., & Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 31(1), 203-233.
- Ülkü, A. (2025). Hayaller-hayatlar: Turizm öğrencileri ne umdu ne buldu? *Business & Management Studies: An International Journal*, 13(3), 1090-1113.
- Tüz, M. V. (2003). Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 169-176.
- Wan, Y. K. P., Wong, I. A., & Kong, W. H. (2014). Student career prospect and industry commitment: The roles of industry attitude, perceived social status, and salary expectations. *Tourism Management*, 40, 1-14.