

YÖNETİM ORGANİZASYON

Alanında Uluslararası Çalışmalar

EDİTÖR

DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

Horizon 2025

Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • Eda Altunel

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

Birinci Basım / First Edition • © Haziran 2025

ISBN • 978-625-5897-51-0

© 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.seruenyayinevi.com

e-mail: seruenyayinevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume

Sertifika / Certificate No: 42488

YÖNETİM ORGANİZASYON

ALANINDA ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR

EDİTÖR

DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

İÇİNDEKİLER

Bölüm 1

DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇAĞINDA GİRİŞİMCİLİK: DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK

Ayla ÖZDEMİR KALE—1

Bölüm 2

SAĞLIK KURUMLARINDA KALİTE YÖNETİM SÜREÇLERİNİN SWOT ANALİZİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

İbrahim YÜKSEL—17

Bölüm 3

İŞ YERİ ARKADAŞLIĞI: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Canan KIRMIZI KOÇ—39

Bölüm 4

İŞLETMELERDE KÜÇÜLME STRATEJİSİ OLARAK KULLANILAN BİR TEKNİK: KONKORDATO

Hüsnü Akın ÖZCAN —55

Bölüm 5

AKILLI TEKNOLOJİLER ÇAĞINDA FARKINDALIK: ATYZRA’NIN İŞE BAĞLILIK, İŞ GÜVENCESİZLİĞİ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ YANSIMALARI

Yeliz MOHAN BURSALI, Sevcan DEMİRAY,

Merve ÖĞÜTCEN—73

Bölüm 1

DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇAĞINDA GİRİŞİMCİLİK: DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK

Ayla ÖZDEMİR KALE¹

¹ Öğr.Gör., Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Şereflikoçhisar Berat Cömertoğlu MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Şereflikoçhisar/ Ankara/ Türkiye. ORCID ID 0009-0000-2639-9361.

1. GİRİŞ

Girişimcilik olgusu, geçmiş yıllardan bugüne kadar hayatımızda büyük bir alan kaplamaktadır. Çoğunlukla, içinde bulunulan çağda yaşanan değişiklikleri kısa sürede kabullenip ayak uydurabilen, yeniliklere açık, büyüme tutkusuna sahip, risk alabilen, sorumluluk sahibi ve fırsatları değerlendirebilen kişileri girişimci olarak tanımlarız. Geçmişten günümüze, toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına çeşitli girişim örnekleri görmektediriz. Günümüz şartlarında, teknolojik gelişmelerin katkısıyla girişimcilik anlayışı değişmiş ve gelişmiştir (Sarıtaş, Duran, 2017: 148).

Girişimcilik, işsizlik oranlarının azalmasına katkıda bulunmanın yanı sıra, ekonomik kaynakların verimliliğini artırarak, yenilikçilik ve yaratıcılık olanaklarını geliştirmektedir. Bu durum, rekabetçi ortamlarda girişimcilerin rakiplerine kıyasla avantajlı bir konuma geçmelerine olanak tanımaktadır. Girişimcilik, aynı zamanda ekonomik büyümeyi destekleyen, istihdam yaratma potansiyeli olan ve toplumların sosyal ve ekonomik dinamiklerini olumlu yönde etkileyen bir süreçtir. Bu süreç, bireylerin ve toplulukların ihtiyaçlarına yönelik yeni çözümler geliştirmelerini teşvik ederek, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada önemli bir işlev üstlenmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı değişimi, dijital değişimi ele alıp incelememizi cazip hale getirmiştir. Bu dijital değişim biçimi, hem insanların yaşam tarzını etkileyip değiştirirken hem de insanların iş yapma ve yürütme şeklini değiştirmiştir. Sonuç olarak, işletmeler geleneksel girişimcilik yapısından ayrılarak teknolojinin fırsatlarından yararlanmalı ve dijital teknolojiyi stratejilerine, örgüt yapılarına, insan kaynaklarına, yönetime ve iş akış süreçlerine entegre etmelidir (Ballı, 2017:147). Böylece işletmeler, geleneksel girişimcilikten uzaklaşarak dijital girişimciliği yaşam tarzı haline getirmişlerdir.

Dijital dönüşüm, sosyoekonomik yapıyı etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda iş süreçlerinde de girişimcilerin kaynak talep etme, ağ oluşturma ve iletişim mekanizmalarında önemli değişiklikler sunmaktadır. Bu durum, dijital girişimciliğin geniş bir kapsam ve erişime sahip olmasına yol açmaktadır. Dijital girişimcilik üzerine gerçekleştirilen araştırmalar, işletmeler için en temel önerinin dijital platformlarda aktif bir şekilde yer almaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Böylece işletmeler, rekabet güçlerini koruyabilmekte ve sürdürülebilir başarı elde edebilmektedir. Geleneksel işletmelerin dijital dönüşüm sürecine adım atarak çevrimiçi mecralarda yer edinmeleri, stratejik açıdan büyük bir önem taşımaktadır (Tekin, Küsbeci, 2021: 82).

Günümüzde internetin yaygın ve etkili kullanımı, dijital girişimciliği yeni bir işletme, mal veya hizmet tasarlama olarak tanımlamaktadır. Dijital girişimcilik, piyasada yeni bir dijital ürün ve hizmet sunan girişimleri

veya mevcut ticari faaliyetlerin dijital dönüşümünü kapsamaktadır. Girişimcilik için yenilik ve yaratıcılık önemli bileşenlerken, dijital girişimciliğin temel bileşeni, bilgi ve iletişim teknolojilerini temel alan yenilik ve yaratıcılıktır (Boz, Serinkan, 2022: 107).

Son zamanlarda iş dünyasında trend olan dijital girişimcilik, teknolojinin değişimi ve dönüşümünün bir ürünüdür. Bu sayede işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetlere, dijital girişimcilik adı altında mobil internet, sosyal medya gibi dijital platformlardan daha ekonomik ve zahmetsiz bir biçimde istedikleri zaman ulaşabilmeleri mümkün olmaktadır. Dijital girişimciliği geleneksel girişimcilikle karşılaştırdığımızda, dijital girişimciliğin daha yüksek getirili işlere imza attığı ve atacağı gözlemlenmektedir (Eyel, Sağlam, 2021:2).

Dijital girişimciler son zamanlarda özellikle son on yılda iş yapma şekilleriyle tüm dünyada büyük bir etki yarattılar. Google, Facebook, Microsoft ve Apple sadece iş dünyasını değiştirmek ile kalmayıp, günlük hayatlarımızda birbirimizle iletişim kurmamızı bile şekillendirdi. Bu durum yapay zekânın işletmelerde ve bireylerde alınan kararları etkilemesi ile de gerçeklik algımızın farklı yönlerde genişletilmesi, dijitalleşme dünyasında yaşadığımızın göstergesi haline geldi. Dijital olanaklar sayesinde bilgi işleme, depolama, araştırma hem kullanıcı dostu hem de esnek ve ekonomik çözümler sunan sistem haline gelmektedir. Sadece sınai sektöründe değil hizmet, eğitim, turizm, bankacılık gibi pek çok sektörlerde yer alan kurum ve kuruluşlar için de dijital girişimciliğin etkisini görmekteyiz (Kraus, Palmer, Kailer, Kallinger, Spitzer, 2019: 355-356).

2. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

İnsanların geçmişten günümüze kadar ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla girişimcilik ruhunu geliştirdikleri ve bu ruhu tarihin her döneminde eyleme geçirdikleri gözlemlenmektedir (Sarıtaş, Duran, 2017:149). İnsanoğlunun tarihi kadar eskiye dayanan girişimcilik, çağdaş girişim anlayışı 18. yüzyılın sonunda sanayi devrimi ile birlikte şekillenmiştir. Sanayi devrimi, girişimcilere yeni iş fırsatları sunmak amacıyla teknolojik ve üretim faktörlerinin gelişimini teşvik etmiştir. 20. yüzyıla gelindiğinde ise girişimcilik önemli bir ivme kazanmıştır. Bu dönemde, girişimcilerin yaratıcı ve yenilikçi girişimleri, ulusal sınırları aşarak küresel ölçekte yayılmıştır (Alay, 2023:3). Girişimcilik kavramı, yaratıcı düşünce, yenilikçilik, özgünlük ve yönetsel faaliyetlerin sürekliliği bağlamında değerlendirilen bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Sarıtaş, 2018: 179).

Girişimcilik, bireylerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama çabası olarak tanımlanabilir. Yakın geçmişte, girişimcilik olgusu yalnızca zorunlu ihtiyaçların karşılanmasıyla sınırlı kalmamış; aynı zamanda key-

fi ihtiyaçlar için de girişimcilik sisteminin gelişimini desteklemiştir. Bu durum, girişimciliğin dinamik bir süreç olduğunu ve toplumların değişen ihtiyaçlarına yanıt verme kapasitesini ortaya koymaktadır. Girişimciler, hem maddi hem de manevi tatmin sağlama amacıyla yenilikçi çözümler geliştirmiş, böylece ekonomik büyüme ve sosyal değişim üzerinde önemli bir etki yaratmışlardır (Saritaş, Duran,2017:149).

Girişimcilik araştırmalarında, girişimsel çabaların temelinde belirsizliklerin doğasını ve kaynaklarını anlamak, girişimsel eylemlerin bu belirsizlikler içinde nasıl gelişip ilerlediğini incelemek önemli bir yer tutmaktadır. Dijital teknolojilerin yenilik ve girişimciliğin çeşitli yönlerine entegrasyonu, girişimsel süreçlerde ve sonuçlarda mevcut olan belirsizliğin doğasını dönüştürmüş ve bu belirsizlikle başa çıkma yeteneğini artırmıştır. Bu değişim, girişimcilerin belirsizlikleri yönetme ve fırsatları değerlendirme becerilerini güçlendirmiştir (Nambisan,2017:1029).

Girişimcilik, bireylerin bağımsız olarak veya bir işletmeye entegre olarak piyasalarda mevcut fırsatları değerlendirme ve bu fırsatlar aracılığıyla yeni değerler üretme sürecidir. Bu süreç, ekonomik başarı elde etme amacı taşımaktadır. Girişimciler, girecekleri mevcut veya yeni pazarlarda rekabet edebilmek için yenilikçilik ve yaratıcılık unsurlarından faydalanmaktadır. Bu bağlamda, girişimcilik, ekonomik dinamiklerin şekillenmesinde ve piyasa rekabetinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Serhateri, Coşkun, 2006:111-112).

Gelişmiş lkeler başta olmak üzere, girişimciliğin gelişimi için hkmetler, girişimciler için elverişli bir ortam hazırlamıştır. Bu durum, ülkelerin refah seviyelerini artırmak amacıyla girişimciliği destekleyen politikalar geliştirmelerine, girişimcilik ekosistemleri oluştırmalarına ve finansman alternatifleri sunmalarına yol açmıştır (Alay, 2023:3).

Girişimcilik, bir ülkenin ekonomik büyüme ve kalkınmasının temeli oluşturur. lkeler girişimciliğe gereken önemi verdiğinde, ekonomik refah düzeyinin arttığını, yenilik ve yaratıcılıkta başarılı olduğunu gösterir. Girişimcilik, yeni ürünler, hizmetler ve düşünceler geliştirmek ve bunları başarılı bir şekilde pazarlamak amacıyla bir işletme kurma sürecidir. Girişimcilik, işletmelerin yalnızca kuruluş aşamasında değil, aynı zamanda gelişim dönemlerinde de önemli bir rol üstlenmektedir. Bu kapsamda girişimcilik, ekonomik dinamiklerin ve piyasa rekabetinin şekillenmesinde önemli bir etken olarak ön plana çıkmaktadır (Çelebi, 2021:810).

Girişimcilik, yeni işletmelerin veya projelerin hayata geçirilmesini kapsayan dinamik bir süreçtir. Girişimciliğin evrimi; bireylerin girişimciliğe dair algı ve tutumlarında meydana gelen dönüşümler, girişimcilik

ekosistemini teşvik eden kamu politikalarının hayata geçirilmesi ve teknolojik yeniliklerin gelişimi gibi çeşitli etkenlerin bir araya gelmesiyle şekillenmektedir. Bu süreç, ekonomik ve toplumsal değişimlerle etkileşim hâlinde ilerleyen bir yapının farklı boyutlarını kapsar (Alay, 2023: 4-5).

Örgütsel davranışı temsil eden girişimcilik, risk alma, liderlik ve yenilikçiliği kapsamaktadır. Ancak işletmelerin başarısı için bu üç unsur tek başına yeterli değildir. İşletmenin başarısı, girişimci yönetsel davranış sergilemenin yanı sıra bu davranışları destekleyen uygun kültür ve örgüt yapısına sahip olmayı gerektirmektedir (Ekiyor, Altan, 2022: 96).

Girişimcilik ile ilgili literatürde, geçmişten günümüze birçok farklı tanım bulunmasına rağmen, bu tanımlar ortak bir paydada birleşmektedir. Bu ortak unsurlar arasında yenilikçi düşünme, yeni iş kurabilme, risk alma, fırsatları değerlendirme ve yeni hizmet ile ürün geliştirme yetenekleri yer almaktadır. Bununla birlikte, her girişimci kendine özgü bir girişimcilik faaliyeti sergilemektedir. Bu durum, yaşanan coğrafya, iklim, çevre koşulları, politik yapı, kültür ve alt kültür gibi çeşitli faktörlerin girişimcilerin faaliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Ballı, 2017:148-149).

Girişimcilik, ekonomik ve sosyal olmak üzere iki ana fonksiyonu yerine getirir. Bunlardan ilki ekonomik alanda istihdam olanaklarının genişletilmesi, ekonomik büyümenin ivmelenmesi, yeni sektörlerin ortaya çıkışı, toplumsal refahın artırılması ve daha geniş kitlelere yayılması, orta sınıfın güçlendirilmesi ile bölgesel kalkınma farklılıklarının azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Girişimciliğin sosyal alandaki işlevleri; teknolojik buluşların toplumsal fayda sağlayacak yenilikçi ürün ve hizmetlere dönüştürülmesiyle değer yaratılması, toplumsal yapının dönüşümüne öncülük eden yenilikçi süreçlerin başlatılması ve girişimcilerin risk alma, öncülük etme ve yenilik üretme özellikleri sayesinde toplumların değişim ve gelişim süreçlerine katkı sağlanması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Bozkurt vd., 2012:234).

Son dönemlerde dijital teknolojinin hızlı gelişimi ve yaygınlaşması, girişimcilik alanına yeni bir boyut kazandırmıştır. Dijital teknolojilerin yaygın kullanımı, girişimler için yeni iş fırsatları sunmanın yanı sıra mevcut işletmelerin de dijitalleşmelerini sağlamıştır. Bu gelişmeler sonucunda, girişimcilik süreci, içinde bulunulan toplumun davranış ve tutumlarındaki değişim, teknolojik yeniliklerin sürekli artışı ve girişimcilere yönelik politik desteklerin bileşimi ile devam eden dinamik bir süreç haline gelmiştir (Çelebi, 2021:812).

3. DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ, ÖNEMİ

3.1. Dijital Girişimcilik Kavramı, Özellikleri

Dijital girişimcilik alanında birçok çalışma ortaya konmuş, söz konusu çalışmalarda diğer girişimcilik türlerinden ayırt edilen çeşitli özellikler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu girişimcilik türü, teknolojiye dayalı olup pazardaki dijital iş başlangıcı sürecini temel alan yenilikçi fikirlerden doğmaktadır. Araştırmacılar, bu girişimcilik türünü bazı kavramlarla da ilişkilendirebilmektedir. Bu kavramlar arasında e-girişimcilik, çevrimiçi girişimcilik ve internet girişimciliği gibi terimler yer almaktadır (Tekin, Küsbeci, 2021: 86).

Bilgi teknolojileri ile girişimcilik kavramlarının birleşimi sonucunda dijital girişimcilik kavramı ortaya çıkmıştır. Dijital girişimcilik, dijital ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, dijital ortamda dağıtımı ve pazarlanması, dijital iş yerlerinin kurulması ve dijital pazarların etkin bir şekilde kullanılması gibi unsurların çeşitli kombinasyonlarını içeren bir girişimcilik biçimidir. Bu yaklaşım, dijital çağın dinamiklerine uygun olarak yenilikçi iş modellerinin oluşturulmasına olanak tanımaktadır (Yaghoubi vd., 2012:1048).

Dijital girişimcilik, geleneksel organizasyon yapısında bulunan fiziksel unsurların kısmen veya tamamen dijital ortama aktarılmasıyla ortaya çıkan girişimcilik türlerinden biridir. Bu bağlamda, dijital girişimcilik, geleneksel girişimcilik anlayışının dijital çağın iş kurma ve yürütme yöntemleriyle uyumlu hale getirilmiş bir biçimi olarak değerlendirilebilir. Bu süreç, işletmelerin dijital platformlarda varlık göstermelerini ve iş modellerini yenilikçi bir şekilde dönüştürmelerini sağlamaktadır (Hull vd.,2007:294). Tüm işletmeler arasındaki dijital uygulamaların hızla artması göz önüne alındığında, dijital girişimciliğin önümüzdeki dönemde daha da gelişerek yaygınlaşması muhtemel görünmektedir. Bu durum, dijital teknolojilerin işletmelerin işleyişine entegre edilmesiyle birlikte, yenilikçi iş modellerinin ortaya çıkmasına ve rekabet avantajlarının sağlanmasına olanak tanıyacaktır. Böylece, dijital girişimcilik, ekonomik kalkınma ve iş imkânları oluşturma bakımından etkili olmaya devam edecektir (Yaghoubi vd., 2012:1049).

Dijital girişimcilik, önceden tanımlanmış çeşitli iş modelleri çerçevesinde geniş bir uygulama alanı sunmaktadır. Ürünlerden dağıtım kanallarına, çalışma alanlarından diğer iş süreçlerine kadar birçok unsur, girişimci bir yapı içinde dijital olarak şekillendirilebilir ve uygulanabilir. Bu durum, girişimcilerin dijital ortamda Yaratıcı stratejiler oluşturmalarını ve rakiplerine karşı üstünlük kazanmalarını sağlamaktadır (Hair vd., 2012:2).

Dijital girişimcilik, teknolojiyi bir üretim girdisi olarak değerlendirmekte ve dijital girişimciliği yalnızca teknolojik altyapıyla sınırlamamakta; aynı zamanda kullanıcı deneyimini ve etkileşimini de merkeze alarak daha kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Böylece, dijital girişimciliğin dinamik ve çok boyutlu doğası daha iyi anlaşılmaktadır. İnternet ve küreselleşme e- ticaretin olduğu gibi dijital girişimciliğin gelişimini de belirleyen iki temel faktördür (Karatan, Sarıtaş, 2024:25).

Dijital girişimciliğin üç ana bileşeni yatırımcı, inovasyon ve girişimcidir. Dijital ekonomi, çeşitli alanlarda başarılı bir şekilde uygulanması sonucunda dijital girişimciliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ulusal ve küresel düzeyde işletmelerde devrim niteliğinde olan dijital girişimcilik, yeni iş modelleri oluşturmak için yenilikçi araçlar geliştirmiştir (Eyel, Sağlam, 2021:8).

Bilgi teknolojisi, dijital girişimcilik alanında farklı özellikler ve yeteneklerin etkisiyle önemli bir esneklik sunmaktadır. Bu özellikler, dijital girişimcilik türünde teknolojik verimliliği artırarak istihdam yaratma potansiyeline sahiptir (Rashidi vd., 2013:2). Ayrıca, dijital girişimciliğin belirgin özellikleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ İşletmelerin hızını artırması,
- ✓ İşletmelerde şeffaflık ve doğruluğun artması,
- ✓ Bazı idari yolsuzlukların ortadan kaldırılması,
- ✓ Tam zamanlı iş imkânları sağlaması,
- ✓ Uzaktan erişim ile iş birliği olanakları sunması,
- ✓ Sistem veya işletme maliyetlerinin minimum seviyelere ulaşması.

Bu özellikler, dijital girişimciliğin dinamik yapısını ve ekonomik yansımalarını daha net kavramamızı sağlamaktadır.

Dijital girişimcilerin bireysel özellikleri de, iki ana grupta toplanmaktadır. İlk grup, dijital girişimcinin sahip olduğu içsel nitelikleri içerir; bu nitelikler arasında işletme bilgisi, teknolojik yetkinlik ve yönetim becerileri yer almaktadır. İkinci grup ise dışsal nitelikler olarak tanımlanmakta ve başarılı dijital girişimcilerin yatırım yapabilme yeteneği, stratejik teknolojilere yönelme, pazar fırsatlarını öngörebilme, deneyimli personeli ekibe dahil etme ve etkili iş birlikleri kurma becerileri gibi özellikleri kapsamaktadır. Bu niteliklere sahip dijital girişimciler, sabırlı ve kararlı bireylerdir. Belirsizlikler içinde karar alabilme yeteneğine sahip olup, güçlü liderlik becerileriyle donanmışlardır. Ticari sevgileri geliş-

miş, araştırmaya meraklı ve müşteri ihtiyaçlarını ile pazar dinamiklerini iyi analiz edebilen kişiler olarak tanımlanırlar. Ayrıca, risk almayı bilen, yaratıcı düşünebilen, başarıya odaklı, dikkatli ve titiz çalışan, sektörde deneyim kazanmış, dürüst ve sonuç odaklı bireylerdir. Bu özellikler, dijital girişimcilerin başarı potansiyelini artıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Tekin, Küsbeci, 2021: 89).

İşletmelerde dijital girişimciliği anlayabilmek için, işletmenin içinde bulunduğu çevreyi dikkate alarak dijitalleşme düzeylerini ayırt edebilecek bir tipoloji oluşturulması gerekmektedir. Bu tipoloji, işletmenin değer zincirinin ayrıntılı olarak incelenmesini mümkün kılacaktır. Bu bağlamda, işletmelerin dijitalleşme potansiyeli; yürüttükleri faaliyetler, süreçlerin işleyişi, organizasyonel sınırlar ve paydaşlarla olan etkileşimler çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bir işletmenin dijital dönüşüm düzeyi, sağladığı ürün veya hizmetlerin dijital özellikleri, bu ürün veya hizmetlerin dijital ortamda dağıtılabilirliği, değer zincirinde yer alan önemli dış paydaşlarla kurulabilecek dijital bağlantılar ve işletmenin iç operasyonlarının sanal ortama aktarılabilirliği gibi faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. Bu unsurlar, dijital girişimciliğin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini artıran kritik bileşenlerdir (Yaghoubi vd., 2012:1048).

3.2. Dijital Girişimciliğin Önemi

Girişimcilik, dijital ve bilgi odaklı toplumlarda bireylerin öğrenme, çalışma ve yaşam süreçlerinde başarılı olabilmeleri için gerekli olan temel 21. yüzyıl yetkinlikleri içinde öne çıkan bir konuma sahiptir. Dijital girişimcilik ise, internetin sunduğu özgün fırsatlar nedeniyle girişimcilik alanında yeni ve özgün bir araştırma sahası olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, bilgi teknolojisi yetkinlikleri, küresel ölçekte iş başarısını etkileyen kritik unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Dijital girişimciler, geleneksel girişimciliğin bir uzantısı olarak tanımlanmakta ve fiziksel süreçleri dijital ortama taşıyarak kurumlarda dönüşüm sağlamaktadır. Dijital İletişim ve medya teknolojilerinden etkili biçimde yararlanarak yeni fırsatları değerlendiren bu girişimciler, dijital çağın ihtiyaçlarına hızlı bir biçimde adapte olabilmeye kapasitesine sahiptir. Teknoloji temelli ürünlerin ekonomik değere dönüştürülmesinde önemli bir rol üstlenen dijital girişimciler, ayrıca Ar-Ge merkezlerinde geliştirilen yenilikleri piyasaya adapte eden kritik aktörlerdir (Tekin, Küsbeci, 2021: 87).

Dijital girişimcilik, dijitalleşme süreciyle birlikte belirgin bir gelişme göstermiş ve üretim alanında otomasyonun sağlanmasına olanak tanımıştır. Bu durum, işletmelerde üretim maliyetlerinin düşmesine, verimlilik ve kârlılık oranlarının artmasına, yeni iş alanlarının ve istihdam

seçeneklerinin gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Ballı, 2022:257). İşletmelerin performanslarını sürekli olarak artırarak sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri için mevcut kaynaklarını ve yetenek yapılarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu sayede, rekabet ortamında rakiplerine karşı güçlü bir konumda kalmayı başarabileceklerdir (Sarıtış, 2018: 179-180).

Dijital girişimcilik, Ar-Ge birimlerinin geliştirdiği teknolojik ürünleri ve bölgesel yenilikleri ekonomik kazanca dönüştürerek kalkınmayı destekleyen temel unsur olmuştur. Dijital mecralar aracılığıyla mal ve hizmet satışının gerçekleştirilmesi, işletmelere rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda pazar paylarını arttırmıştır (Boz, Serinkan, 2022:109).

Dijital girişimcilik, yer, zaman ve sunulan ürün/hizmetle ilgili yapısal kısıtları aşarak girişimcilere sanal ortamda gelişmiş esneklik ile birlikte deneme, tekrar etme ve öğrenme olanakları sağlamaktadır. Bu durum, bireylere istedikleri yer ve zamanda çalışma imkânı tanıyarak önemli çalışma fırsatları yaratmaktadır. Bireylerin evden çalışma imkânına sahip olması ve her türlü ihtiyaçlarını fiziksel mekanları dolaşmadan temin edebilmesi, özellikle kalabalık nüfuslu şehirlerde trafik sorununu önemli ölçüde azaltma potansiyeli taşımaktadır (Özay, Kök, 2022:214).

Sonuç olarak, dijital girişimcilik; internet ve bilgi teknolojileri aracılığıyla ticari fırsatları değerlendirme, müşteri ve iş ortaklarıyla etkili iş birlikleri kurma ve bilginin dijital ortamda aktarımını sağlama sürecini kapsayan stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, işletmelerin sürdürülebilir gelişim hedeflerine ulaşmalarını desteklemektedir (Tekin, Küsbeci, 2021: 89).

4. DİJİTAL VE GELENEKSEL GİRİŞİMCİLİK MODELLERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ

Geleneksel girişimcilik, fırsatları öngörme ve değerlendirme, yakalanan fırsatları pazarlanabilir duruma getirme, değer yaratma ve risk alma süreçlerini içermektedir. Dijital girişimcilik ise, geleneksel girişimciliğin tüm bu özelliklerini dijital teknoloji ile birleştirerek risk, yenilik, yaratıcılık ve değer yaratma ile ilişkilendirmektedir (Eyel, Sağlam, 2021: 10). Dijital girişimciliği geleneksel girişimcilikten ayıran en temel ve önemli özellik, tamamen dijital teknolojiye dayalı olmasıdır. Dijital teknoloji, mal ve hizmetlerin sunuluşundan pazarlanmasına, dağıtımından iş yürütme modeline kadar dijital girişimciliğe belirgin bir farklılık katmaktadır. Ayrıca, dijitalleşmedeki gelişmeler ile iletişim ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, işletmelerin işleyişini köklü bir şekilde değiştirmektedir (Özay, Kök, 2022:218-220).

Dijital girişimcilik ile geleneksel girişimcilik arasındaki farklara aşağıdaki gibi değinebiliriz:

✓ **Pazara Giriş:** Dijital ortamda küçük ölçekli işletmelerin kurulması oldukça seri ve basit bir biçimde yalnızca birkaç saat içerisinde yapılabilir. Bu kolaylık, dijital dünyada girişim yapmayı cazip kılmakta; ancak kaliteyi sürdürmeyen birçok tedarikçi, dijital girişimlerde başarısız olabilmektedir. Buna karşın, geleneksel girişimcilik daha fazla zaman, emek ve kaynak gerektirdiği için girişim sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Özellikle yüksek düzeyde çaba gerektiren iş modellerinde, sınırlı girişim kapasitesine sahip olan işletmelerin başarılı olması daha da zorlaşmaktadır (Hull vd., 2007: 296).

✓ **Üretim ve Depolama:** Dijital girişimcilik, maliyet açısından verimli üretim ve minimal depolama gereksinimleri gibi avantajlarıyla dikkat çekmektedir. Dijital ürünlerin oluşturulması, fiziksel ekipman kullanımına veya stoklama alanına ihtiyaç duymadığı için, işletmelerin geleneksel girişimcilikte karşılaştığı birçok maliyeti ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, ihtiyaç duyulduğunda üretim yapmayı mümkün kılan ve kaynak israfını önleyen "tam zamanında" üretim modeline benzer bir yaklaşımı yansıtmaktadır (Özay, Kök, 2022:218).

✓ **Dağıtım:** Dijital sistemlerin en önemli avantajlarından biri, ürün ve hizmetleri ekonomik ve seri biçimde küresel ölçekte ulaştırılabilmesidir. Bu durum, internetin sağladığı "erişim" imkânıyla mümkün olmaktadır. Geçmişte müşteriler, ihtiyaçlarını karşılamak için yalnızca yerel tedarikçilere bağımlı iken, günümüzde internet sayesinde her birey, bulunduğu yerden çok çeşitli mal ve hizmetlere kolayca ulaşabilmektedir. Bu değişim, piyasa dinamiklerini ve tüketici davranışlarını köklü bir şekilde dönüştürerek, dijital girişimciliğin gelişimini hızlandırmaktadır (Hull vd., 2007: 297).

✓ **İşyeri:** İnternetin sağladığı olanaklar sayesinde dijital girişimciler, dünyanın dört bir yanından ekipler kurma ve ortaklıklar geliştirme imkânına sahip olmaktadır. Bu durum, dijital girişimciliği geleneksel iş modellerine kıyasla daha düşük maliyetle veya tamamen ücretsiz bir şekilde başlatılabilir hale getirmektedir. Böylece, girişimciler, coğrafi sınırları ortadan kaldırarak daha geniş bir yetenek havuzuna sahip olmayı ve işbirlikleri aracılığıyla yenilikçi projeler geliştirme fırsatına sahiptirler (Kişi, 2018: 393).

✓ **Örgütsel Bağlılık:** Dijital girişimcilerin karşılaştığı temel sorunlardan biri, örgütsel bağlılığın sağlanması ve sürdürülmesidir. Nakit akışı gerçek olsa da, işin geri kalan süreçlerinin sanal ortamda gerçekleşmesi, bu bağlılığın güçlenmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum, dijital girişim-

cilikte örgütsel bağlılık oluşturma ve devam ettirmenin geleneksel girişimcilikçe göre daha karmaşık hale geldiğini göstermektedir. Sanal etkileşimlerin sınırlı doğası, ekip üyeleri arasında güven ve bağlılık oluşturmaya zorlaştırmakta; bu da dijital girişimlerin uzun vadeli başarısını tehdit edebilmektedir. (Eyel, Sağlam, 2021:10).

✓ Ürünler ve Hizmetler: Dijital girişimcilikte ürünler ve hizmetlerin revize edilip iyileştirilmesi, Geleneksel girişimcilikçe nazaran daha kısa sürede ve daha pratik bir biçimde gerçekleşir. Bu sayede dijital girişimciler, yeni ürün veya hizmetleri pazarlama, geri bildirimleri dikkate alarak işleme ve yeniden tasarlama süreçlerini kolaylaştırmaktadır (Çiçek, vd., 2023: 11-12).

✓ Organizasyon Yapısı ve İletişim: Dijital teknolojiye gelişmeler, organizasyonların yapılarını köklü bir şekilde dönüştürmüştür. Eskiden nadiren tercih edilen çok işlevli ekipler ve esnek organizasyon modelleri, günümüzde daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Dijital girişimcilikte, geleneksel girişimcilikçe kıyasla paydaşlarla iletişim kurmak daha hızlı, daha kolay ve daha düşük maliyetlidir (Çiçek, vd., 2023: 11-12).

5. DİJİTAL EKONOMİDE GİRİŞİMCİLİK

Günümüzde bilişim ve iletişim teknolojilerindeki belirgin farklılıklar, internetin hayatın her alanında yaygın bir şekilde kullanılmasına olanak tanımış ve ticari işlemlerde dijital yöntemlerin artan bir şekilde benimsenmesine yol açmıştır. Bu gelişmeler, ekonomi alanında yeni akademik kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kavramlar arasında “internet çağı”, “bilgi teknolojisi dönemi” ve “dijital ekonomi” öne çıkmaktadır. Dijital ekonomi, ses, yazı, resim gibi verilerin içeriklerinin değişmeden dijital formatta kodlanarak işlenmesini sağlamaktadır. Bu süreç, dijital verilerin hızlı ve etkili bir şekilde depolanmasını, iletilmesini ve kullanılmasını mümkün kılmaktadır. Bu dijital verileri sağlayan temel unsurlar arasında internet, bulut bilişim ve çeşitli dijital teknolojik araçlar yer almaktadır (Yıldız, 2024:124).

Dijital ekonomi, genel ekonominin ilkelerini teknoloji aracılığıyla dönüştürdüğü ve yeniden yapılandığı bir ekonomik model olarak tanımlanmaktadır. Bu model, bilgi ve iletişim teknolojilerinin entegrasyonu ile ortaya çıkan yeni iş yapma biçimlerini ve ticaret yöntemlerini içermektedir. Genel ekonomide üretim faktörleri emek, sermaye, doğal kaynak, girişimcilik iken dijital ekonomide genel ekonominin üretim faktörlerine ek olarak bilgi ve teknoloji yer almaktadır. Bunun sonucunda dijital ekonomi, geleneksel ekonomik süreçlerin dijital platformlar üzerinde yeniden şekillenmesini sağlarken, aynı zamanda veri analizi, otomasyon ve yapay zekâ gibi yenilikçi teknolojilerin kullanımını da teşvik etmektedir (Mutlu, 2024:312).

Dijital ekonominin temel karakteristiklerinden biri, dijital ürünler ve teknolojilere dayalı mal ve hizmetlerin, ulusal ya da uluslararası düzeyde herhangi bir coğrafi veya yasal sınırlamaya bağlı kalmaksızın ticaretin nesnesi hâline gelebilmesidir. Böylece ekonomi evrensel bir özellik taşımaktadır. Ekonomide yer alan ödeme, üretim ve pazarlama gibi unsurlar da radikal değişimler görülmektedir. Bu değişimlerle beraber dijital dönüşümün özelliklerini şu şekilde sınıflandırabiliriz (Yıldız, Günay, 2018: 4005-4006);

- ✓ Somut mal ve hizmetlerin küresel ekonomi içerisindeki oranı giderek azalmaktadır.
- ✓ Ekonomi de dijitalleşme ile verimlilik artmaktadır.
- ✓ Üretici ve müşteri arasındaki mesafe azalmış, doğrudan ilişki ve etkileşim daha belirgin hâle gelmektedir.
- ✓ Dijital ekonomi yenilikçi, rekabetçi, piyasa odaklı, evrensel özelliktedir.
- ✓ Nitelikli iş gücüne ve bilgiye duyulan gereksinim önemli ölçüde artış göstermektedir.

Değişim ve dönüşüm içerisinde olan ekonomik yapıda, dijital girişimciliğin tanımı ve özellikleri de sürekli olarak evrilmektedir. Zira teknoloji, her geçen gün gelişen ve büyüyen dinamik bir yapı sergilemektedir. Bu nedenle, dijital ekonomi ve dijital girişimcilik kavramları da kendilerini sürekli olarak güncelleyecektir (Mutlu, 2024:312). Dijital ekonomi ile beraber dijital girişimcilik hayatımızda aktif rol alarak işletmelere başarıyı yakınlıştırmaktadır.

Sonuç olarak dijital ekonomin yarattığı değişimler yeni bir kavram ve uygulama olan dijital girişimciliği ortaya çıkarmıştır. Küresel boyutta işletmelerde dijital girişimcilik konsepti girişimcilere ve yatırımcılara iş süreçlerinde yol göstermektedir. Dijital girişimcilik işletmelere maliyetleri azaltmanın yanı sıra gelirlerinde artış sağlamaktadır (Kişi, 2018: 390-391). Dijital girişimcilikte de temel amaçlar geleneksel girişimcilikte olduğu gibi toplumsal faydayı arttırmak, istihdam yaratmak, ekonomik büyüme ve kalkınmayı sağlamanın yanı sıra işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamaktır.

6. SONUÇ

Dijital girişimcilik, küçük ve büyük ölçekli işletmelerin teknoloji ve internetten azami düzeyde yararlanarak yeni iş modelleri geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Geliştirilen bu iş modelleri, işletmelerin dijitalleşme süreçlerini hızlandırmış ve değişime kısa sürede uyum sağlamalarına katkıda bulunmuştur. Doğru stratejik düşünce, yenilikçi fikir geliştirme ve bu fikri uygun yöntemlerle pazara sunma açısından dijital girişimcilik önemli bir rol üstlenmektedir.

Dijital girişimcilik, teknoloji sayesinde girişimcileri çeşitli dijital ortamlarla bir araya getirerek onlara çeşitli olanaklar sunmaktadır. Girişimci ve girişimci adaylarına da mekânsal ve zamansal kolaylık sağlamaktadır. Bu bağlamda, dijital girişimcilerin fırsatları değerlendirebilmeleri açısından bilgi ve iletişim teknolojisi platformlarının işlevselliğine duydukları güven büyük önem taşımaktadır.

Dijital girişimcilik; pazara erişim stratejisi, üretim ve stok yönetimi, lojistik, fiziksel mekân kullanımı, örgütsel bağlılık düzeyi, iletişim tarzı ve organizasyonel yapı gibi temel işletmecilik alanlarında geleneksel girişimcilikten ayrılmakta ve çeşitli üstünlükler sunmaktadır. Ayrıca coğrafi kısıtları ortadan kaldırarak küresel ölçekteki tüketicilere erişim sağlayan çevrim içi platformlarda iş yapabilmektedir. Dijital girişimcilik, sunduğu bu çeşitli olanakların yanı sıra bazı risk unsurlarını da beraberinde getirmektedir. Teknolojik ilerlemenin hız kazanması ve yoğun rekabet ortamının oluşması, dijital girişimcilerin sürekli olarak bilgi edinmelerini ve araştırma yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Böylece işletme yöneticileri ve iş görenler dinamik bir yapı içerisinde harekete geçmektedir.

Günümüzde dijitalleşmenin getirdiği yenilikler her sektörde önemli bir rol almaktadır. Akıllı telefon kullanımının yaygınlığıyla da hedef kitle yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlara yönelmektedir. Bu durumda dijital girişimciliğin gelecekte tüm dünyada daha yaygın kullanılacağını göstermektedir. Girişimcilik ile ilgili birçok kaynakta doğuştan gelen bir yetenek diye bahsedilmesine rağmen girişimcilikte eğitimin önemi de büyüktür. Bunun sonucunda, yeni bir sektörün oluşumuna da katkı sağlanmakta ve dijitalleşme alanında girişimcilere rehberlik edecek, eğitim ve yönlendirme faaliyetlerinde bulunacak kurum ve kuruluşların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

İşletmelerde avantaj sağlayan dijital girişimcilik, yenilikçi iş modellerinin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Günümüzde olgunlaşma sürecinde yer alan dijital girişimcilik türü özellikle ülkemizde yakından takip edilerek Kalkınma Bakanlığı'nın stratejik planları arasında yer almalıdır. Dijital girişimciliğin gelişmesi için sanayi kuruluşları, kamu yönetimi,

dijital çözüm sunucuları, eğitim ve öğretim merkezleri, finansal destekçiler, kredi veren kurumlar, ticari organizasyonlar kendilerine düşen görev ve sorumluluğu yerine getirmelidirler.

Türkiye’de ve dünyada dijital girişimciliğin yaygınlık kazanacağı öngörülmekte olup, geleneksel işletmelerin günümüz ekonomisinde ve dijital dönüşüm çerçevesinde varlıklarını sürdürebilmeleri için dijitalleşme yönünde ilerlemeleri zorunludur. Teknolojideki ilerlemeler girişimcilerin dijital platforma kısa sürede adapte olabilmelerine katkı sağlamaktadır. Ayrıca işletme yönetimi, işletmenin faaliyetlerini kısıtlamadan yeni nesil çalışan profiline hitap eden, teknolojik altyapısı güçlü, dinamik ve yenilikçi bir yapıya sahip olması ile çağdaş dijital yetkinliklere öncelik vermesi, söz konusu platformun özellikle genç kuşak iş gücü tarafından tercih edilmesini mümkün kılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Alay, H. K. (2023). Yeni normalin yeni girişimciliği: Dijital girişimcilik. İstanbul Esenyurt Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 3(1), 1-9.
- Ballı, A. (2017). Girişimcilik ve girişimci tipolojiler. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (29), 143-166
- Ballı, A. (2022). Türkiye’de Dijital Dönüşüm ve Girişimcilik. Third Sector Social Economic Review, 57(1), 251-279.
- Boz, N., & Serinkan, C. (2022). Türkiye’de Dijital Girişimcilik ve KOBİ’ler. Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 6(12), 102-117.
- Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O. ve Alparşlan, A. M. (2012). Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences, 1(15),1-27.
- Çelebi, F. (2021). Dijital çağda liderlik ve girişimcilik. Ankara: İksad Yayınevi, 809-830.
- Çiçek, B., Kılınç, E., & Karakaş, Y. E. (2023). DİJİTAL ÇAĞDA İŞLETMECİLİK. Ekiyor, A., & Altan, Ö. G. F. (2022). Dijital Girişimcilik. DİJİTALLEŞME 2, 95.
- Eyel, C. Ş., & Sağlam, H. (2021). Dijital dönüşüm ve girişimcilikteki değişim: Dijital girişimcilik. Atlas Sosyal Bilimler Dergisi, 1(6), 7-20.
- Hafezieh, N., Akhavan, P., & Eshraghian, F. (2011). Exploration of process and competitive factors of entrepreneurship in digital space: A multiple case study in Iran. Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 4(4), 267-279.
- Hair, N., Wetsch, L. R., Hull, C. E., Perotti, V., & Hung, Y. T. C. (2012). Market orientation in digital entrepreneurship: Advantages and challenges in a web 2.0 networked world. International Journal of Innovation and Technology Management, 9(06), 1250045.
- Hull, C. E. K., Hung, Y. T. C., Hair, N., Perotti, V., & DeMartino, R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: A typology of digital entrepreneurship. International Journal of Networking and Virtual Organisations, 4(3), 290-303.
- Karatan, Ö., Sarıtaş, A. (2024). E-Ticaret ve Geleneksel Pazarlama Karşılaştırmasında Tüketicilerin Satın Alma Kararlarının Değerlendirilmesi. Medeniyet Araştırmaları Dergisi, 9(1), 23-35.
- Kişi, N. (2018). Dijital Çağda Yeni Bir Girişimcilik Yaklaşımı: Dijital Girişimcilik. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2), 389-399.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 25(2), 353-375.

- Mutlu, İ. S. (2024). Dijital Ekonomi: Vergilendirme, Sosyal Refah Ve Sürdürülebilirlik. Giresun Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 10(2), 308-330.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. Entrepreneurship theory and practice, 41(6), 1029-1055.
- Özay, E., & Kök, S. B. (2022). Yeni Nesil Girişimcilik Örneği Olarak Dijital Girişimcilik ve Girişimcilerin Dijital Özellikleri. Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(1), 211-246.
- Rashidi, R., Yalda-Sani Y. S., & Rezaei, S. (2013). Presenting a butterfly ecosystem for digital entrepreneurship development in knowledge age. Proceedings of 7th conference on Application of Information and Communication Technologies AICT, Baku, 1-4.
- Sarıtaş, A., & Duran, G. (2017). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinin tespitine ilişkin bir araştırma. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(1), 147-165.
- Sarıtaş, A. (2018). Girişimciler Üzerinde, İşletme Yetenekleri Ve İşletme Performanslarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Turkish Studies, 13, 14.
- Tekin, İ. Ç., & Küsbeci, P. (2021). Dijital dönüşüm sürecinde yükselen bir değer: Dijital girişimcilik. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4(1), 81-102.
- Yaghoubi, N. M., Salehi, M., Eftekharian, A., & Samipourgiri, E. (2012). Identification of the effective structural factors on creating and developing digital
- Yıldız, B., & Günay, A. G. H. F. (2018). Türk Vergi Hukuku Ekseninden Dijital Ekonomiye Genel Bir Bakış.
- Yıldız, S. (2024). Dijital Ekonomi Ve Dijital Ekonominin Vergilemeye Etkisi. Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives, 12(2), 123-134.

Bölüm 2

SAĞLIK KURUMLARINDA KALİTE YÖNETİM SÜREÇLERİNİN SWOT ANALİZİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

İbrahim YÜKSEL¹

¹ Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi, ORCID: 0000-0002-6323-8337

GİRİŞ

Sağlık hizmet kalitesi, kişinin sağlık durumunda meydana gelebilecek gerilemeyi durdurmaya çalışacak ya da iyileşme sağlayacak şekildeki tüm çabaları ifade etmektedir. Sağlık sektöründeki hizmet kalitesi, teknik kalite ve tedavi sanatının bir bütün olarak değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Aygar ve Önsüz, 2017). Ülkemizde sağlık alanında kalite çalışmaları 2003 yılında Sağlıkta Dönüşüm programı ile başlamış ve ülke genelinde tüm sağlık kurumlarında ortak bir kalite kültürü oluşturmak için Sağlık Bakanlığı tarafından standartlar geliştirilmiştir. Bakanlık ve kurumların kendileri, bu standartları rehber alarak sağlık hizmetleri kalite değerlendirmeleri yapmaktadırlar. Bu kapsamda sağlık kurumlarında kalite yönetim birimleri kurulmuş ve ilgili yönetsel süreçler oluşturularak çalışmalar başlamıştır (Karalp, 2023).

Sağlık kurumlarında kalite yönetim süreçlerine yönelik belirlenen standartlar hizmet sunumunun kolaylaştırılmasını sağlamasının yanında bilimsel normlar ve standartlara göre de hizmet sunulmasının temelini oluşturmaktadır. Bu standartlar sayesinde sunulan hizmetin kalitesi ölçülebilmekte ve ülkemizde sağlık hizmetleri için tahsis edilen kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasına da olanak sağlamaktadır (Ertaş ve Çelik, 2018).

Kalite yönetim çalışmaları, hastaneler için stratejik bir yönetim aracı olup; sağlık hizmet süreçlerinde ortaya çıkan uygunsuzlukların giderilmesinde ve iyileştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Hastane yönetimleri kalite süreçleri kapsamında yürütülen faaliyetlerin yönetsel stratejik analizini yaparak hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğini sağlaması gerekmektedir. Bu yüzden, kalite yönetim sürecinin güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilmez. Bu bağlamda, stratejik yönetim araçları arasında yer alan SWOT analizi, kalite yönetim çalışmalarının değerlendirilmesinde uygulanabilir bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

SWOT analizi ile sağlık kurumları hem birim bazında hem de genel olarak hastanenin stratejik olarak yönetsel değerlendirmesini yapabilmektedir. Bu yöntem ile sağlık kurumunun güçlü yönleri ve önündeki fırsatlar tespit edilmekte; bunların yanında, idari ve sağlık hizmeti kapsamında eksiklikler ve ileri dönük riskler saptanabilmektedir. Böylece, kurum yöneticileri, gerekli iyileştirici ve geliştirici faaliyetler gerçekleştirerek hizmet kalitesinin artması konusunda önemli adımlar atmaktadırlar.

Bu çalışmada bir kamu hastanesinde yürütülen kalite yönetim faaliyetlerinin SWOT analizi ile değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu yöntem ile ilgili kamu hastanesinin kalite çalışmalarının güçlü ve zayıf yönleri ile

ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditler belirlenerek yapılması gerekli iyileştirmeler ve geliştirmeler tespit edilmiştir. Bu çalışma ile SWOT analizinin hastanelerde birim odaklı yapılabileceği de gösterilmiş olup; bu analiz yönteminin sağlık kurumlarında birim veya hizmet bazında uygulanabilirliği konusunda bundan sonraki yapılması muhtemel akademik çalışmalar için de katkı sunması beklenmektedir.

SAĞLIK HİZMET KALİTESİ

Sağlık kurumları, bireylerin sağlıklarını korumak, geliştirmek ve tedavilerini sağlamakla yükümlüdürler. Kuşkusuz bu yükümlüklerini tam olarak yerine getirip, bireyleri memnun etmeleri büyük ölçüde sunacakları hizmetin kalitesine bağlıdır. Sağlık hizmeti kalitesi, “bir hastalık ya da durumun bir işlevi olarak bireyin sağlık durumunda meydana gelebilecek bir gerilemeyi en azından durduracak ya da iyileşme sağlayacak bir biçimde belli faaliyetlerin yerine getirilmesi”dir (Demirbilek ve Çolak, 2008). Diğer bir tanıma göre, sağlık hizmeti sunumu süresince kurumu oluşturan birimlerin ortaya koyduğu yarar ve zarar dengelerinin yargısı neticesinde ulaşılan en yüksek bir iyileşme beklenti seviyesidir. Son yıllarda yapılan araştırmalara göre, sağlık sektörünün birbirini takip eden birçok farklı değişkene göre değerlendirilmiş ve hizmet sunum kalitesini yükseltmek, yönetsel bazlı kaynakların hızını en üst seviyeye yükseltmek için kalite yönetimi ile ilgili sürekli iyileştirme ve gelişim gerektirdiğini göstermiştir (Ertaş ve Çelik, 2018).

Sağlık hizmetlerinin her açıdan daha iyi bir noktaya taşınması için her ülke uluslararası tecrübeleri de dikkate alarak kendine özgü uygulamalar geliştirmektedir (Güden vd., 2010). Ülkemizde “sağlık kalitesi” kavramı Sağlıkta Dönüşüm Programı (2003) ile birlikte sağlık kurumlarının gündemini oluşturmuştur. Bu genel hatlarda sunulan birçok standart, sağlıkta kalite standartları çatısında gruplandırılmış ve sağlık kurumlarının kalitesini iyileştirilmek ve geliştirilmek için çok yoğun çalışmalar yapılmıştır (Karaalp, 2023). Türkiye’de sağlıkta dönüşüm programında büyük mesafe kat edilmiş ve kalite standartları başta kamu hastaneleri olmak üzere tüm sağlık kurumlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Gürbüz, 2014).

Türkiye Sağlıkta Kalite Sisteminin amacı ülkemizdeki tüm sağlık kuruluşlarında hasta ve çalışan güvenliği ile hasta ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan Sağlıkta Kalite Standartları (SKS) setleri, ülkemizde sağlıkta kalite kültürünün geliştirilmesine yönelik faaliyetlerde önemli bir role sahiptir (Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2020). SKS, Sağlıkta Dönüşüm Programı temelinde Dünya Sağlık Örgütü’nün belirlediği amaçları, uluslararası yaşanan gelişmeleri, ülkelerin beklenti ve taleplerini göz önünde bulundurarak

ülkemizde sağlık sektörü alanında hizmet veren bütün hastanelerde birincil olarak standartları yerine getirmeye yönelik başarı hedefleri ortaya koymak ve ardından optimum kalite seviyesine ulaşmak amacıyla geliştirilmiştir (Ertaş ve Çelik, 2018).

SKS standartları sağlık hizmetlerinin her aşaması için belirli standartların oluşturulması ve bu aşamalarının her birinin değerlendirilmesi sonrasında kalitenin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için hastane yönetimlerine ve sağlık çalışanlarına rehberlik etmektedir (Özata vd., 2022). Bu bağlamda, hastane yönetimlerinin kalite yönetim süreçlerini bu standartlara göre koordine etmesi ve yürütmesi gerekmektedir. Sağlık kurumunda kalite yönetim sisteminin kurularak sağlık kalite kültürünü tüm çalışanlara ve birimlere benimsetilmesi büyük önem arz etmektedir. SKS kapsamında, hastane yönetimi tarafından tüm faaliyetlerin analiz edilerek gerekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri yapılmalıdır. Bunun için bu süreçlerin stratejik yönetim araçları ile analiz edilmesi sağlık hizmet kalitesinin geliştirilmesine büyük katkı sunabilir. Sürecin güçlü ve zayıf yanları tespit edilmeli, ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditler belirlenmelidir. Bu sayede kalite yönetim sistemi geliştirilerek sağlık hizmet kalitesinin optimal seviyelere ulaşması sağlanabilir.

Tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da süreçlerin analiz edilmesini sağlayan yöntemlerden biri de SWOT analizidir. Bu yöntem sayesinde, sağlık hizmet süreçlerinin artı ve eksi yönleri tespit edilerek yönetsel fırsatlar ve tehditler belirlenebilmektedir.

SAĞLIK KURUMLARINDA SWOT ANALİZİ

SWOT analizi, işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditleri değerlendirmek için yapılan stratejik bir planlama yöntemidir. İngilizce strenghts (güçlü yönler), weaknesses (zayıf yönler), opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluştuğundan SWOT şeklinde kısaltılmıştır. Buna göre fırsatlar işletme için olumlu sonuçlar oluşturabilecek, tehditler işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek dış unsurlar; güçlü yönler işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabileceği sahip olduğu yetenekler, zayıflıklar ise rakiplerine karşı güçsüz olduğu iç unsurlardır (Kördeve, 2018).

SWOT analizinin aşamaları aşağıdaki gibidir: (Harrison, 2010)

- 1. Adım: Temel verilerin toplanmasını ve değerlendirilmesini içerir. Kuruluşa bağlı olarak, bu veriler nüfus demografisi, toplum sağlık durumu, sağlık hizmetleri finansman kaynakları ve/veya tıbbi teknolojinin mevcut durumu olabilir. Veriler toplandıktan ve analiz edildikten sonra, kuruluşun bu alanlardaki yetenekleri değerlendirilir.

- 2. Adım: Kuruluşa ilişkin veriler toplanır ve dört kategoriye ayrılır: güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler. Güçlü yönler ve zayıf yönler genellikle kuruluş içindeki faktörlerden kaynaklanırken, fırsatlar ve tehditler genellikle dış faktörlerden kaynaklanır. Kurumsal anketler, bir kuruluşun finansmanları, operasyonları ve süreçleri hakkındaki veriler gibi bu bilgilerin bir kısmını toplamanın etkili bir yoludur.

- 3. Adım: Değerlendirilen her bir iş alternatifi için bir SWOT matrisinin geliştirilmesini içerir. Örneğin, bir hastanenin ayakta tedavi cerrahi merkezi (ATCM) geliştirmeyi değerlendirdiğini varsayalım. İki seçeneğe bakılır; ilki tamamen kendilerine ait bir ATCM ve ikincisi yerel doktorlarla ortak bir girişim. Hastanenin uzman paneli her bir alternatif için ayrı bir SWOT matrisi tamamlayacaktır.

- 4. Adım: Hangi iş alternatifinin organizasyonun genel stratejik planını en iyi şekilde karşıladığını belirlemek için SWOT analizini karar alma sürecine dahil etmeyi içerir.

Temel olarak değerlendirildiğinde SWOT analizinin işletmelere iki önemli faydası vardır: Birinci faydası, kurumun şu anki mevcut konumunun ne olduğunu ortaya koyma aracı olmasıdır. S ve W harfleriyle ifade edilen analizin ilk kısmı, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin tespit ederek “kendisini bilmesi” gibi önemli bir bilgi sağlamasıdır. O ve T harfleriyle ifade edilen yani fırsat ve tehditlerle dışsal etkileri, piyasadaki oluşuma karşı “ne yapabileceğinin” bir analizidir. Yani ikinci kısım, şu anı değil, gelecekteki olası gelişmelere yönelik bir durum değerlendirmesini içerir, bu açıdan biraz daha tahmine ve öznel verilere dayanır (Songur, 2013)

Sağlık kurumlarının matriks yapıda organizasyonlar olması, çevreinde karmaşık yapıya sahip olmasından dolayı değişimlerin öngörülebilmesi ve anlaşılabilmesi veya bu değişimlere uyumlanabilmek için çeşitli analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu analizlerin kolay ve etkin yapılabilmesi için sağlık kurumunun sahip olduğu çevre, iç ve dış çevre olmak üzere ele alınmaktadır. İç ve dış çevre değerlendirildikten sonra ortaya çıkan sonuçlar stratejik kararların alınmasına imkân vermesi için durum belirleme ile ilgili matrislere aktarılmaktadır. Bu matrisler, işletme yönetimlerinin kullandığı önemli analiz metotları arasında yer almaktadır. Bu metotların başında, iç çevre analizi sonucunda tespit edilen zayıf ve üstün yönler ile dış çevre analizi sonucunda saptanılan tehditler ve fırsatların birlikte görülerek değerlendirilmesini ve bunlara göre stratejilerin oluşmasını sağlayan SWOT analizi gelmektedir (Uğurluoğlu vd., 2015). Bu yöntem, stratejik planlama kapsamında kamu sağlığı sektöründe çözümler bulmak için kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir (Ebrahim vd., 2017).

Sağlık kurumlarında, sağlık sektöründe ve sağlık sisteminde çevresel unsurların ölçülmesi bakımından SWOT analizi önem arz etmektedir. Yöneticilerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini görebilmeleri bakımından da avantaj sağlar. SWOT analizinde işletmenin geleceği için önemli olan içsel ve dışsal faktörlerin ele alınması, stratejik planlama sürecinde yöneticilerin içsel ve dışsal faktörler arasındaki dengeyi kurmasını da kolaylaştırır (Biçer, 2018).

SWOT analizi stratejik bir yönetim aracı olduğu için sağlık kurumlarının hem genel anlamda hem de birim bazında değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu yöntem ile sağlık kurumları yönetimleri hizmet süreçlerinin detaylı analizi yaparak iyileştirmesi ve geliştirmesi gerekli noktaları belirleyebilmekte ve bunlar üzerinde odaklanabilmektedir. Bu sayede, süreçlerdeki ve birimlerdeki zayıf noktalar giderilerek hizmet kalitesinin artırılması sağlanabilmektedir. Ayrıca, geleceğe yönelik ortaya çıkması muhtemel sorunlarda önceden tespit edilerek gerekli önlemler alınabilmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde sağlık sektöründe strateji belirleme ve değerlendirme sürecinde kullanılan SWOT analizi ile ilgili ulusal çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar ağırlıklı olarak ülkemizdeki sağlık hizmetleri, sağlık turizmi, sağlık sigortası, tıbbi cihaz ve malzeme, ilaç sektörü vb. makro konular üzerine odaklanmaktadır. Ancak, sağlık kurumları ile bünyelerinde hizmet sunan birim bazında yapılan SWOT analizleri oldukça kısıtlıdır. Yapılan çalışmalar da genel olarak dar kapsamlı veya üniversitelere bağlı tıp fakülteleri ve hastaneler ile ilgilidir. Bundan dolayı, sağlık sektörü ile bu sektörü oluşturan bileşenler üzerine yürütülen SWOT analiz çalışmalarının yanında sağlık kuruluşları ile bağlı hizmet sunan birimlerin mevcut ve gelecekteki durumunu ortaya koymayı ve bu bağlamda SWOT matrisi kullanarak stratejiler belirlemeyi amaçlayan çalışmalara da ihtiyaç duyulmaktadır (Uğuroğlu vd., 2015).

Uğuroğlu vd. (2015), çalışmalarında, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Ev İdaresi Müdürlüğü'nün daha verimli ve etkin çalışması için SWOT analizi kullanarak yapılması gereken iyileştirmeleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Uygulanan SWOT analiz yöntemi ile ilgili müdürlüğün ağırlıklı olarak güçlü yönleri (deneyimli ve uzman sağlık çalışanlarının olması, sorun çözme yeteneğinin yüksek olması, ekip ruhunun güçlü olması, devamlı olarak alan denetimlerinin yapılması vb.) ve tehditlere (açılan yeni birimlerden dolayı iş yükünün artması, çalışanlara görev tanımlarının haricinde işler verilmesi, yüksek riskli çalışma alanlarının fazlalığı vb.) sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuçta, ilgili hastane birimi

için güçlü yönleri kullanarak tehditlerin ortadan kaldırılmasını sağlayacak stratejiler önerilmiştir. Çalışmanın, ilgili kamu hastanesinin yanında diğer sağlık kuruluşları içinde SWOT analizi uygulamasının yönetsel açıdan katkı sunacağı belirtilmiştir.

Songur vd. (2013), SWOT analizi, denge analizi ve performans güçleri analizi üzerinde durularak, Türkiye Sağlık Sistemi'nin, ilaç sektörünün, sağlık teknolojisinin ve hastane SWOT analizlerini örnekleri sunmuşlardır. Türkiye'nin coğrafik konumu, üretim ve yönetimdeki nitelikli insan kaynakları, gelişmeye açık güçlü iç pazarı sağlık sektörünün gelişmesini ve yabancı sermaye akışını etkilediğini belirtmişlerdir. Düşmekte olan ölüm ve hastalık hızları, gelişmekte olan nüfus ve demografik göstergeler, sağlık bakımının farkındalığının artması, sağlık personelinin profesyonelleşmesi, sağlık sektöründe Avrupa Birliği ile uyum çalışmaları Türkiye sağlık sektörünün güçlü taraflarının olduğu sonucuna varmışlardır.

Alay ve Kızılyer (2022), sağlık kurumlarında yaygın bir şekilde kullanılan dış kaynak kullanımı uygulamalarının kurumsal yönetim ve maliyet stratejileri üzerindeki etkisine yönelik kapsamlı bir literatür taraması yapmayı amaçlamışlardır. Dünyada sağlık kurumlarında farklı uzmanlık alanlarında uygulanan dış kaynak kullanımı uygulamalarının amaçları, kurumları dış kaynak kullanımına yönlendiren etkenler, stratejik yönetim kapsamında uygulanma süreci detaylandırmış ve bu kapsamda öncelikle bir SWOT analizi gerçekleştirmişlerdir. Yapılan SWOT analizi ve sistematik inceleme neticesinde; genel olarak dış kaynak kullanımının sağlık kurumları açısından yararlı olduğu kanaatine varılmıştır.

Kördeve (2018), çalışmasında İstanbul Anadolu Yakasında hizmet vermekte olan özel bir hastanenin çalışanlarının katılımı ile SWOT analizi yapılmasını amaçlamıştır. Bu amaçla araştırmacı tarafından bir anket geliştirilmiş ve 182 kişiye uygulanmıştır. Anket soruları istatistiksel olarak değerlendirilmiş, faktör analizi sonucu dört faktör bulunmuş ve bu faktörler güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler şeklinde isimlendirilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda aylık gelir ile güçlü yönler arasında ise zayıf, pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.155$; $p=0,036<0.05$). Çalışmada, zayıf yön olarak personel maaşının düşük olduğu, İstanbul'un coğrafi konumun bir fırsat olduğu, teknolojik alt yapının iyi olmasının güçlü bir yön olduğu ve devlet hastanelerinin özel hastaneler için bir tehdit olduğu sonucuna varılmıştır.

Gök (2022) araştırmasında Covid-19 pandemisi sürecinde telekomünikasyon teknolojilerine dayalı hizmetlerden oluşan tele-sağlık hizmetleri değerlendirilerek bu hizmetlerin geliştirilmesi için stratejiler oluşturulması amaçlamıştır. Araştırma kapsamında 14 aile hekimine ulaşılmış

olup bu aile hekimlerinden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırmada aile hekimlerinin Covid-19 pandemisi sürecinde kullanmak durumunda kaldıkları tele-sağlık hizmetlerine ilişkin görüşleri SWOT analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda tele-sağlık hizmetlerinin gelişmesinin önündeki engeller ve riskler belirlenerek ortadan kaldırılmasına ilişkin stratejiler geliştirilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan aile hekimlerinin görüşleri bağlamında tele-sağlığın birçok güçlü yönünün ve tele-sağlığın gelişimine destek sağlayacak fırsatların bulunduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan ülkemizde kullanımının yaygınlaştırılması planlanan tele-sağlığın geliştirilmesi gereken zayıf yönlerinin ve gelişimini olumsuz etkileyen ya da etkileme potansiyeli bulunan tehditlerin söz konusu olduğu saptanmıştır.

Ebrahim vd. (2017) çalışmalarında Sudan'daki sağlık hizmetleri sistemine genel bir bakış sağlamak ve güçlü, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri SWOT ile analiz etmeyi amaçlamıştır. Sudan'daki sağlık sisteminin SWOT analizi, Roemer'in sağlık hizmeti sistemi modeline dayanarak gerçekleştirilmiştir. Sudan sağlık sistemi, sistemin farklı bileşenleri açısından analiz edilmiştir. Sudan'daki sistem, uzun vadeli veya kısa vadeli olsun, stratejik planlar ve politikalarla oluşan tam bir pakete sahiptir. Buna rağmen, zayıf bir sağlık bilgi sistemiyle birlikte zayıf bir uygulama ve organizasyon vardır. Sistemi olumsuz etkileyen ana dış faktörler, sağlık harcamalarının kesilmesiyle sonuçlanan genel ekonomik istikrarsızlıktır. Nitelikli insan işgücünü geliştirmesi, sağlık hizmeti sistemi ve dış fonlama kuruluşlarıyla ortaklık konusunda iyi tasarlanmış kısa ve uzun vadeli stratejilerine vurgu yapması, uygun sağlık bilgi sistemi, ekonomik destek sistemi ve sağlık hizmeti ve profesyonellerinin merkezileştirilmesi konusundaki zorlukların üstesinden gelmesi gerekmektedir.

Trifonova ve Pramatarov (2019) çalışmalarında, Bulgaristan'daki aktif tedavi için genel hastanelerin tesis yönetiminin bir SWOT analizini yapmayı amaçlamışlardır. Tesis yönetimi kapsamında uygulanan SWOT analizi, uluslararası alanda kabul görmüş bir üne sahip tıbbi, eğitimsel ve bilimsel araştırma kurumu olan Sofya Askeri Tıp Akademisi örneğine dayandırılmıştır. Araştırmada ilgili hastanenin analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönler belirlenmiş; fırsatlar ve tehditler saptanmıştır. Sonuç olarak, analiz edilen tıbbi kurumun Sofya'nın gelişiminin hem Bulgaristan'da hem de Balkan bölgesinde sağlık sektöründe tanınmasına katkıda bulunacağı belirtilmiştir. Böylece hastanenin yönetim kurulunun amacı, belirlenen zayıf yönleri gidermek, tehditleri ortadan kaldırmak ve fırsatları değerlendirerek kaliteli sağlık hizmet sunmak olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Miura vd. (2017) tarafından çalışmalarında Fukuoka Üniversitesi Nishijin Hastanesi'nde tıbbi bakımı uzmanlaştırmak ve birleştirmek için

çapraz SWOT analiziyle bir yönetim inovasyon yaklaşımı önerilmiştir. Bir merkez oluşturmak, planlamak, doktorlar ve tıbbi personel için iş verimliliğini ve işçilik maliyetlerini optimize etmek; ayrıca, tıbbi maliyetlerin azaltılması amaçlanmıştır. Çalışmada, çapraz SWOT analizinin hastanelerin gelecekteki sürdürülebilir yönetimi için çok yararlı bir araç olduğu hipotezini, bir vaka olarak iç ve dış çevresel verileri kullanılarak test edilmiştir.

Literatürdeki çalışmalardan da görüldüğü üzere sağlık yönetimi alanında SWOT analizi stratejik yönetim aracı olarak oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Hastaneler üzerine SWOT analizi ile ilgili yapılacak çalışmalar arttıkça oldukça önemli katkılar sunacaktır.

GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sağlık kurumlarının en temel görevleri bireylerin sağlığını korumak ve sağlığı bozulan bireylerin tedavi hizmetlerini gerçekleştirmektir. Söz konusu sağlık olduğu için bu kurumlarda sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesi büyük önem arz etmektedir. Sağlık hizmetlerinde kalite, hasta ve çalışan güvenliğini esas alarak sunulan tüm hizmetlerin belirli standartlarda yerine getirilmesi için gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içermektedir. Bu kapsamda, Sağlık Bakanlığı tarafından sağlıkta kalite standartları belirlenmiş ve tüm sağlık kurumları/kuruluşları bu standartlara göre faaliyet göstermekte; bakanlık tarafından da belirli periyotlarda sağlık kurumları/kuruluşları değerlendirilmektedir. Bu sayede, ülke genelinde sağlıkta kalite kültürünün yaygınlaştırılması ve sağlık hizmet kalitesinin belirli bir seviyede sürdürülmesi sağlanmaktadır. Bu süreçte, sağlık kurumları da bakanlık değerlendirmesi dışında kendi öz değerlendirmelerini yaparak kalite hizmet süreçlerindeki aksaklık ve uygunsuzlukları tespit etmekte ve gerekli iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Sağlıkta kalite çalışmaları sağlık kurumları için hizmet kalitesinin geliştirilmesinde stratejik bir yönetim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçlerin stratejik yönetim açısından analiz edilmesi büyük önem arz etmekte ve sağlık kurumlarına önemli katkılar sunmaktadır. Bu yüzden, kalite yönetim süreçlerinin stratejik yönetim analiz yöntemleri ile analiz edilmesi gerekmekte olup; bu yöntemlerden biri de SWOT analizidir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı bir kamu sağlık kurumunda yürütülen kalite çalışmalarını SWOT ile analizini yaparak sürecin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek; süreçte ortaya çıkan fırsatlar ve tehditleri saptamaktır. Bunun yanında, çalışmanın sağlık kurumları yönetimlerine kalite süreçleri ile ilgili yönetsel stratejik kararların alınması konusunda ve bu konu özelinde literatürdeki araştırmalara rehber olması beklenmektedir.

Araştırmanın Uygulanması

Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen kalite çalışmalarının analiz edilmesine yönelik yapılan bu çalışma İzmir ilinde faaliyet sunan bir kamu üniversite hastanesinde gerçekleştirilmiştir. İlgili kamu hastanesinin sağlık hizmet süreçlerindeki kalite faaliyetleri 2007 yılında başlamış ve bu dönemde kalite yönetim birimi oluşturulmuştur. Hastanede kalite yönetim çalışmaları bu birim tarafından koordine edilmekte ve takip edilmektedir. Ayrıca, bu birim, hastane yönetimine, tüm idarecilere ve sağlık personeline sağlıkta kalite standartlarının uygulanması konusunda rehberlik etmektedir. Çalışmada, ilgili kamu hastanesinde 2024 yılında yapılan öz değerlendirme sonuçları kullanılmış ve veriler kalite yönetim biriminden elde edilmiştir.

Çalışmaya konu olan kamu hastanesinin kalite faaliyetleri bakanlık tarafından belirlenen Sağlık Kalite Standartları (SKS) çerçevesinde yürütülmektedir. Sağlıkta kalite standartları bakanlık tarafından hizmet süreçlerine göre kategorize edilmiş ve 5 boyut altında toplam 46 bölüme ayrılmıştır (bkz. Tablo 1).

Tablo 1: SKS Boyut ve Bölümler

SKS Boyut	SKS Bölüm
	Kurumsal Yapı
	Kalite Yönetimi
	Doküman Yönetimi
	Risk Yönetimi
	Kurumsal Verimlilik
	İstenmeyen Olay Bildirim Sistemi
	Afet ve Acil Durum Yönetimi
	Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer (KBRN) Tehlikelerin Yönetimi
	Eğitim Yönetimi
Kurumsal Hizmetler	Sosyal Sorumluluk
	Hasta Deneyimi
	Hizmete Erişim
	Yaşam Sonu Hizmetler
“Hasta ve Çalışan Odaklı Hizmetler”	Sağlıklı Çalışma Yaşamı

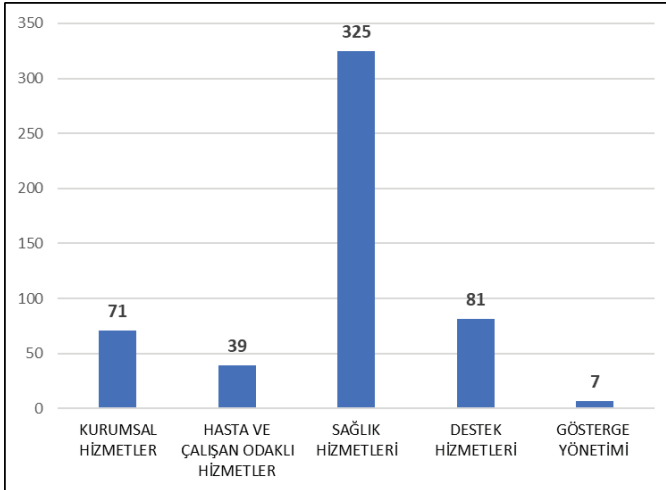
	Hasta Bakımı
	İlaç Yönetimi
	Enfeksiyonların Önlenmesi ve Kontrolü
	Temizlik, Dezenfeksiyon ve Sterilizasyon Hizmetleri
	Transfüzyon Hizmetleri
	Terapötik Aferez Hizmetleri
	Radyasyon Güvenliği
	Acil Servis
	Ameliyathane
	Yoğun Bakım Ünitesi
	Yenidoğan Yoğun Bakım Ünitesi
“Sağlık Hizmetleri”	Doğum Hizmetleri
	Diyaliz Ünitesi
	Psikiyatri Hizmetleri
	Toplum Ruh Sağlığı Hizmetleri (TRSH)
	Biyokimya Laboratuvarı
	Mikrobiyoloji Laboratuvarı
	Patoloji Laboratuvarı
	Doku Tipleme Laboratuvarı
	Kemoterapi Hizmetleri
	Organ ve Doku Nakli Hizmetleri
	Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon Hizmetleri
	Palyatif Bakım Kliniği
	Evde Sağlık Hizmetleri
	Tesis Yönetimi
	Otelcilik Hizmetleri
“Destek Hizmetleri”	Bilgi Yönetim Sistemi
	Malzeme ve Cihaz Yönetimi
	Tıbbi Kayıt ve Arşiv Hizmetleri
	Atık Yönetimi
	Dış Kaynak Kullanımı
“Gösterge Yönetimi”	Göstergelerin İzlenmesi

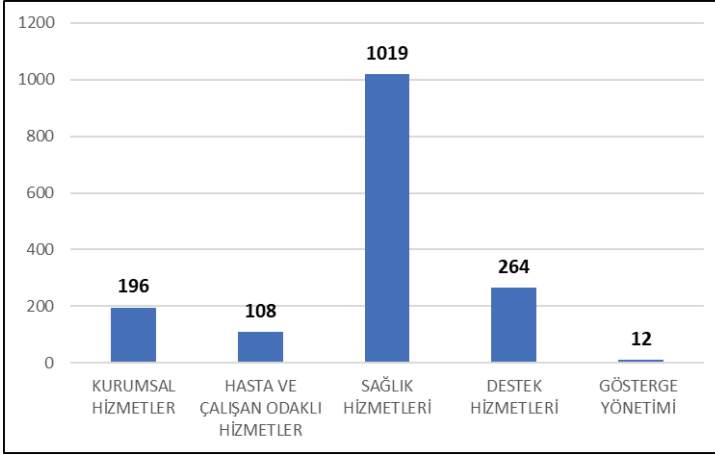
Bu bölümlerin altında toplam 523 ana standart ve bunlara ait de 1599 değerlendirme alt ölçütü belirlenmiştir. Değerlendirme standartları içerisinde en büyük pay ise sağlık hizmetleri boyutuna aittir. SKS standartı ve alt ölçütlerine yönelik örnek Tablo 2’de verilmiş olup; Şekil 1 ve Şekil 2’de standartları boyut ve bölümlere göre dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 2: SKS Standartı (Örnek)

Standart Kodu	Standartın Tanımı	Standart Alt Kodu	Değerlendirme At Ölçütü	Standart Puanı
KKY01	Hastane kalite politikası oluşturulmalıdır.	KKY01.01	Üst yönetim, aşağıdaki hususlara yönelik taahhütlerini içeren bir kalite politikası oluşturmaktadır: -Hastanenin amaçlarına ve amaçları doğrultusunda oluşturulan stratejik hedeflerine uygunluğu -Kalite hedeflerinin oluşturulması ve düzenli olarak gözden geçirilmesi” -Kalite yönetim sisteminin şartlarının yerine getirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması -Kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi	50
		KKY01.02	Hastane kalite politikası üst yönetim tarafından onaylanmalı, yönetimin değişmesi durumunda yeniden gözden geçirilerek taahhüt yenilenmelidir.	

Kaynak: (Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2020)

**Şekil 1:** Boyutlara göre Sağlık Kalite Standartları



Şekil 2: Boyutlara Göre Sağlık Kalite Standartları Alt Ölçütler

Hastaneler belirlenen bu standartlara göre hizmet süreçleri ile ilgili kalite öz değerlendirmeleri yapmaktadırlar. SKS'ye göre hastanelerin yılda iki kez öz değerlendirme yapması ve tespit edilen uygunsuzluklar için düzenleyici önleyici faaliyet başlatması gerekmektedir. Bu değerlendirmeler ile hastaneler hizmet süreçleri ile ilgili kendilerine ayna tutmakta ve sağlık hizmet süreçlerinde kalite seviyesini optimum seviyede tutmaya çalışmaktadır.

Araştırmaya konu olan hastanede 2024 yılında iki kez öz değerlendirme yapılmış ve sağlık hizmet süreçlerinde tespit edilen 51 standarta yönelik uygunsuzluklar Tablo 3'te verilmiştir.

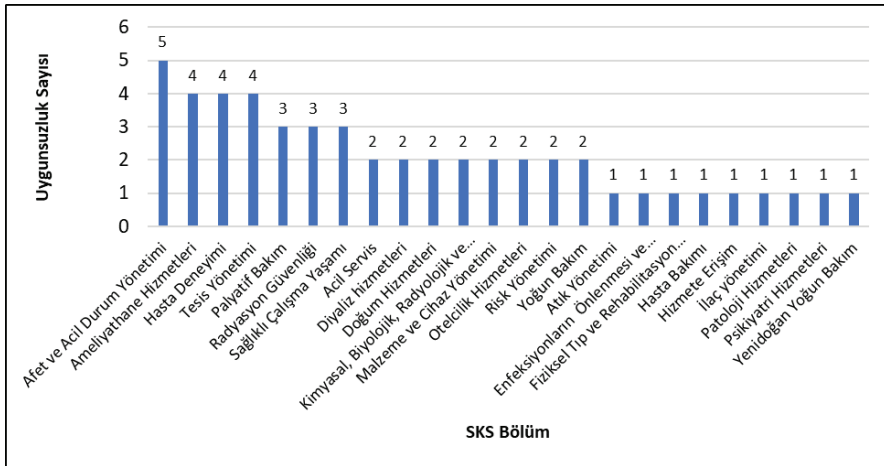
Tablo 3: Öz değerlendirme Sonucu Tespit Edilen Standart Bazlı Uygunsuzluklar

SKS Bölümü	Standart Kod	Standart Açıklama
Risk Yönetimi	KRY04	Belirlenen risklerin kaynağında yok edilmesi veya en aza indirilmesine yönelik iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.
Risk Yönetimi	KRY05	Risk yönetimi kapsamında gerçekleştirilen iyileştirme çalışmalarının etkinliği düzenli aralıklarla izlenmelidir.
Afet ve Acil Durum Yönetimi	KAD04	Hastane acil durum plan krokileri bulunmalıdır.
Afet ve Acil Durum Yönetimi	KAD05	Tesisin afet ve acil durumlarda tahliyesine yönelik düzenleme bulunmalıdır.
Afet ve Acil Durum Yönetimi	KAD07	Depreme yönelik düzenleme yapılmalıdır.
Afet ve Acil Durum Yönetimi	KAD12	Hastane, yangınla ilgili yasal düzenlemelere uygun şekilde yapılandırılmalıdır.
Afet ve Acil Durum Yönetimi	KAD14	Bina çatılarında yangına karşı önlemler alınmalıdır.
Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer (KBRN) Tehlikelelerin Yönetimi	KBRN04	Turuncu kod yönetimi ile ilgili uyarı sistemi oluşturulmalıdır.
Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer (KBRN) Tehlikelelerin Yönetimi	KBRN05	KBRN tehlikeleri yönetim sürecine yönelik tanımlanan malzeme, cihaz ve ekipmanın kontrolü ve güvenli kullanımı sağlanmalıdır.
Hasta Deneyimi	HHD06	Tanı ve tedaviye yönelik işlemler öncesinde hasta rızası alınmalıdır.”
Hasta Deneyimi	HHD07	Tüm sağlık hizmeti süreçlerinde hastanın mahremiyeti sağlanmalıdır
Hasta Deneyimi	HHD08	Hastaların hekim seçme hakkına yönelik uygulama etkin olarak yürütülmelidir.
Hasta Deneyimi	HHD11	Hasta ziyaretlerine ilişkin planlama yapılmalıdır.
Hizmete Erişim	HHE04	Teşhis ve tedavi amaçlı randevu ve sonuç verme süreçlerine ilişkin düzenleme bulunmalıdır.
Sağlıklı Çalışma Yaşamı	HŞÇ07	Çalışanların sağlık taramaları yapılmalıdır.
Sağlıklı Çalışma Yaşamı	HŞÇ08	Çalışanlar tarafından kişisel koruyucu ekipman kullanılmalıdır.
“Sağlıklı Çalışma Yaşamı	HŞÇ12	Çalışan geri bildirim anketleri uygulanmalıdır.
Hasta Bakımı	SHB05	Hasta bakımında kullanılan kateter ve tüplerin güvenli kullanımını sağlamaya yönelik kurallar belirlenmelidir.
İlaç Yönetimi	SİY06	İlaçların hazırlanmasına yönelik düzenleme bulunmalıdır.

Enfeksiyonların Önlenmesi ve Kontrolü	SEN09	Personelin el hijyeni bilinci ve uygulama düzeyi ölçülmelidir.
Radyasyon Güvenliği	SRG05	Yüksek manyetik alanlara yönelik düzenleme bulunmalıdır.
Radyasyon Güvenliği	SRG10	Radyasyon yayan cihazlar ile yapılan girişimsel işlemlerde hastanın aktif olarak radyasyon aldığı süre izlenmelidir.
Radyasyon Güvenliği	SRG14	Radyasyon alanlarında çalışan personele, radyasyon güvenliğinin sağlanmasına yönelik yılda en az bir kez eğitim verilmelidir.”
Acil Servis	SAS06	Triyaj uygulamasına yönelik düzenleme bulunmalıdır.
Acil Servis	SAS08	Konsültasyon işlemlerinin etkin şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır.
Ameliyathane Hizmetleri	SAH03	Ameliyathanede, sıcaklık ve nem değerleri izlenmelidir.
Ameliyathane Hizmetleri	SAH07	Cerrahi uygulamaların güvenliği sağlanmalıdır.
Ameliyathane Hizmetleri	SAH08	Anestezi uygulamalarının güvenliği sağlanmalıdır.
Ameliyathane Hizmetleri	SAH09	Cerrahi uygulamaya ait tüm kayıtlar zamanında, eksiksiz ve doğru bir şekilde tutulmalıdır.
Yoğun Bakım	SYB02	Yoğun bakım ünitesinde gerekli fiziki düzenlemeler yapılmalıdır.
Yoğun Bakım	SYB04	Hasta mahremiyetinin sağlanmasına yönelik gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
Yenidoğan Yoğun Bakım	SYD10	Bebekler, mortalite riski açısından değerlendirilmelidir.
Doğum Hizmetleri	SDH04	Doğum eylemini izlemeye yönelik Güvenli Doğum Süreci Kontrol Listesi kullanılmalıdır.
Doğum Hizmetleri	SDH07	Gebe ve yakınlarına gebelik süreci ve doğum eylemine ilişkin eğitim verilmelidir.
Diyaliz hizmetleri	SDİ0	Tıbbi cihaz ve donanıma yönelik düzenleme yapılmalıdır.
Diyaliz hizmetleri	SDİ08	Diyaliz tedavisi gören hastaların tıbbi takibi etkin şekilde yapılmalıdır.
Psikiyatri Hizmetleri	SPS08	Yakın gözlem gerektiren hastalara yönelik düzenleme yapılmalıdır.”
Patoloji Hizmetleri	SPL06	Laboratuvarda bulunan malzeme, cihaz ve ekipmanın kontrolü ve güvenli kullanımına yönelik düzenleme yapılmalıdır.
Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon Hizmetleri	SFR03	Hasta bakım süreçleri disiplinler arası koordineli bir yaklaşımla yürütülmelidir.
Palyatif Bakım	SPB03	Palyatif bakım kliniklerine yönelik fiziksel alanlar hizmet sunumu ile ilgili gereklilikler çerçevesinde tanımlanmalıdır.
Palyatif Bakım	SPB04	Hastanın ihtiyaçları bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmelidir.

Palyatif Bakım	SPB06	Ağrının etkin şekilde takibi ve kontrol altına alınması sağlanmalıdır.
Tesis Yönetimi	DTY04	Acil çıkışların etkin ve işlevsel nitelikte olması sağlanmalıdır.
Tesis Yönetimi	DTY11	Elektrik sistemlerinin güvenli kullanımına yönelik düzenleme yapılmalıdır.
Tesis Yönetimi	DTY13	Sihhi tesisatın güvenli kullanımına yönelik düzenleme yapılmalıdır.
Tesis Yönetimi	DTY16	Otoklav, buhar kazanı, kompresör, buhar türbinleri, kalorifer kazanı gibi basınçlı kapların bakımları düzenli aralıklarla yapılmalı, yıllık muayeneleri gerçekleştirilmelidir.
Otelcilik Hizmetleri	DOH02	Tıbbi bakım sürecinde hastaların gerektiğinde sağlık personeline kolay ulaşabilmesi sağlanmalıdır.
Otelcilik Hizmetleri	DOH14	Gıda atıklarının değerlendirilmesi ve izlenmesine yönelik düzenleme bulunmalıdır.
Malzeme ve Cihaz Yönetimi	DMC03	Malzemelerin muhafazasına yönelik düzenleme bulunmalıdır.
Malzeme ve Cihaz Yönetimi	DMC13	Tıbbi cihazların güvenli kullanımına yönelik bakım, onarım, ayar, test, kontrol ve kalibrasyonu yapılmalıdır.
Atık Yönetimi	DAY05	Atık yönetimi konusunda sağlık çalışanlarına eğitim verilmelidir.

Tablo 3'teki verilere göre, SKS bölüm bazında değerlendirme yapıldığında hangi bölümden ne kadar uygunsuzluk saptandığı ile ilgili sonuçlar ise Şekil 3'teki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 3: Öz Değerlendirme SKS Bölüm Bazlı Uygunsuzluklar

Öz değerlendirme sonuç verilerine göre, hizmet süreçlerinde 46 SKS bölümünün içinden 24 bölümde uygunsuzluk saptanmıştır. Bu bölümler içerisinde ise SKS bölümüne göre, en fazla saptanan uygunsuzluklar sırasıyla, *acil ve afet yönetimi*, *ameliyathane hizmetleri*, *hasta deneyimi* ve *tesis yönetimi* süreçleri ile ilgilidir. Kalite yönetim birimi tespit edilen bu uygunsuzlukları analiz ederek çeşitli komite ve kurul toplantılarında ilgili paydaşlar ile değerlendirmiş, gerekli düzenleyici ve önleyici faaliyetleri başlatmıştır.

Öz değerlendirme sonuç verilerine göre hastanenin kalite yönetim çalışmaları ile ilgili stratejik yönetim analizi yapma fırsatı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, stratejik yönetim aracı olan SWOT analizi kullanılmış ve hastane kalite çalışmalarının analizi yapılmıştır. Yukarıda bahsi geçen uygunsuzluk verilerine göre hastanenin sağlık hizmet süreçlerinde kaliteli sunum etkinliği SWOT ile değerlendirilerek detaylı analizi yapılmıştır. Böylece hastanenin kalite yönetim faaliyetlerinin güçlü ve zayıf yanları belirlenmiştir. Bunun yanında, kalite yönetim süreçlerinde ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditler de saptanmıştır.

Tablo 4: SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
- Deneyimli kalite yönetim ekibine sahip olmak - Kalite yönetim süreçleri ile ilgili yönetim ve sağlık çalışanlarının farkındalığının olması - Tespit edilen bazı uygunsuzlukların süreç değişikliği ile ortadan kaldırılabilir olması - Uygunsuzluk tespit edilen standart sayısı oranın %10 (9,7)'nin altında olması - Kalite yönetimi bölümü ile ilgili uygunsuzluğun olmaması - Sağlık hizmetleri ile ilgili uygunsuzluk oranının %7,7 olması	- Acil ve afet yönetimi kapsamında uygunsuzluk oranının yüksek olması (%35) - Ameliyathane hizmetleri kapsamında uygunsuzluk oranının yüksek olması (%42) - Risk yönetimi kapsamında uygunsuzluk oranının yüksek olması (%40) - Hastane ile ilgili yapısal değişiklik gerektiren uygunsuzlukların olması - Mali desteğe ihtiyaç duyulan uygunsuzlukların olması - Satın alma ve/veya tedarik süreci gerektiren uygunsuzlukların giderilmesinin belirli zaman alabilmesi
Fırsatlar	Tehditler
- Uygunsuzlukların iyileştirilmesine yönelik komite/kurul toplantılarında tüm paydaşların katılması - İyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sayesinde olası bakanlık dış değerlendirilmesine hazır olunması - Bakanlık dış değerlendirmesinde alınabilecek yüksek puan ile prestijin artması - Sağlık turizmi kapsamında muayene ve tedavi olan hasta sayısının artması	- Hukuki sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilecek uygunsuzlukların olması - Olası acil ve afet durumlarına hastanenin hazır olmaması - Olası bakanlık SKS değerlendirmesinde düşük puan alınması durumunda sağlık turizmi yetki belgesinin kaybedilmesi - Olası bakanlık değerlendirmesinde düşük puan alınmasının prestij kaybına neden olması - Uygunsuzlukların hasta ve çalışan güvenliğini tehdit etmesi

$$*Uygunsuzluk oranı (\%) = (Uygunsuzluk sayısı / Standart sayısı) * 100$$

SONUÇ VE TARTIŞMA

Sağlık kurumlarının kaliteli ve etkin sağlık hizmet sunmaları için kurum yönetimlerinin hizmet süreçleri ile ilgili analizler yapması büyük önem arz etmektedir. Özellikle, sağlık kurumlarının kalite yönetim süreci kapsamında yürüttükleri faaliyetler sağlık hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bundan dolayı, kalite yönetim süreçlerinin etkin yürütülerek gerekli yönetsel analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda, sağlık kurumları tarafından kullanılan stratejik yönetim araçları süreçlerin iyileştirilmesi konusunda önemli katkılar sunmaktadır. Bu yönetim araçlarından biri de SWOT analizidir.

SWOT analizi ile işletme yönetimleri üretim ve hizmet süreçleri ile bünyesinde faaliyet gösteren birimlerin güçlü ve zayıf yanlarını belirleyebilmekte; ortaya çıkması beklenen tehditler saptayabilmekte ve işletmenin önünde bulunan gelecek dönemlerdeki fırsatları değerlendirebilmektedir. Bu sayede, işletmeler gerekli önlemleri alarak ve iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirerek üretim veya hizmet süreçlerinin etkinliğini ve kalitesini arttırmaya çalışmaktadırlar. Sağlık sektörü içerisinde var olan sağlık kurumlarının yoğun rekabet ortamında yer alması ve kamu otoritelerinin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi açısından SWOT analizin yapılması önemli katkılar sunmaktadır.

Bu çalışmada, bir kamu üniversite hastanesinin kalite yönetim faaliyetlerinin etkinliği SWOT analizi ile değerlendirilmiştir. İlgili kamu hastanesinin 2024 yılı öz değerlendirme sonuçları hastanenin Kalite Yönetim biriminden elde edilmiş ve buna göre SWOT analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, kalite yönetim süreçlerinin uygunsuzluk oranının düşük olması genel kalite değerlendirmeleri açısından memnuniyetle karşılanmıştır. Bunun yanında, Kalite Yönetim Biriminin ve hastane kalite faaliyetlerinin uzun yıllardır devam etmesi ve sağlık çalışanlarının kalite çalışmaları konusunda deneyimli olması hastaneye kaliteli sağlık hizmet sunması konusunda önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle, SKS standartları kapsamında kalite yönetimi ile ilgili hiçbir uygunsuzluğun olmaması hastane kalite yönetim faaliyetlerinin sürdürülebilir olduğunun önemli bir göstergesidir. Ayrıca, öz değerlendirme sonucundaki uygunsuzluklar incelendiğinde süreç değişiklikleri ile iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirebilir ve uygunsuzluklar giderilebilir. Bu sayılan güçlü yönler sayesinde hastane yönetimine kaliteli sağlık hizmet sunma konusunda önemli katkılar sunabilir.

Öz değerlendirme sonuçlarına göre pozitif yönde görünen faktörler olsa da hastane yönetiminin kalite yönetim süreçleri ile ilgili zayıf yönleri de yer almaktadır. Bu zayıf yönlerle yönelik iyileştirme faaliyetleri başlatılmalı; kalite yönetim süreçlerinin etkin ve sürdürülebilir olması

için de gerekli adımların atılması gerekmektedir. Zayıf yönler mercek altına alındığında özellikle yapısal değişikliklerin yerine getirilmesi ile hizmet veya malzeme satın alınması ile ilgili uygunsuzlukların olduğu görülmektedir. Acil ve afet yönetimi kapsamında hastanenin donanımsal olarak revizyon yapması gereken hususlar yer almaktadır. Örneğin, bina çatılarında yangına yönelik önlemlerin atılması gerekmektedir. Bu kapsamda, çatılarda yangın algılama sistemlerinin yaygınlaştırılması, ahşap malzemelerin değiştirilmesi veya yanmaz koruyucular ile kaplanması, elektrik aksamlarının düzenlenmesi vb. yapısal düzenlemelerin yapılması tesis güvenliği açısından büyük önem arz etmektedir. Tesis güvenliğini sağlayabilen sağlık kurumları hasta ve çalışan güvenliği sağlanmasında önemi bir aşama kaydetmiş olmaktadır. Benzer şekilde, depreme yönelik uygunsuzlukların var olması tesis güvenliğini olumsuz etkilemektedir. Bu kapsamda, hastane içerisinde yer alan mobilyaların, tıbbi cihazların sabitlenmesi ve kaçış yoluna engel olan tüm materyallerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Zayıf yönlere yönelik uygunsuzluk giderilmesinin kısa sürede giderilmesindeki en büyük engel ise satın ama ve tedarik süreçlerindeki yaşanan olumsuzluklardır. Özellikle, kamu hastanesi olmasından dolayı tüm alımların ilgili bütçe ve mevzuatlara göre yapılması gerekmektedir. Bu durum, kalite yönetime faaliyetlerinde bazı süreçlerin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir.

Hastanenin kalite yönetimi ile ilgili yönetsel stratejik analizine göre olması muhtemel tehditler yer almakta ve olumlu katkılar sunma ihtimali olan fırsatlarda yer almaktadır. Tespit edilen uygunsuzluklar hasta ve çalışan güvenliği için risk oluşturduğundan hizmet süreçlerinde yaşanabilecek olumsuz olayların hukuki sonuçları ortaya çıkma ihtimali yüksektir. Örneğin, hastanede çalışanın sağlığını olumsuz etkileyecek bir vakanın gerçekleşmesi yasal olarak hastane yönetimini güç durumda bırakabilir. Bunun yanında, uygunsuzlukların giderilememesi olası bir bakanlık kalite değerlendirmesinde hastanenin düşük puan almasına neden olabilir. Bu durum, hastane açısından prestij kaybı yaşamasına ve özellikle sağlık turizm hasta kapasitesinin azalmasına neden olabileceği için finansal yönden hastane kayıp yaşayabilir. Buna karşın, hastane yönetiminin kalite faaliyetleri ile ilgili önemli fırsatları da yer almaktadır. Uygunsuzlukların büyük bir bölümünün giderilmesi sonucunda olası bir bakanlık değerlendirilmesinin başarı ile tamamlanarak iyi bir puan alınması sağlanabilir. Böylece, hem hastanenin kaliteli sağlık hizmeti sunma konusunda prestiji artabilir hem de genel ve sağlık turizmi kapsamında tedavi gören hasta sayısı artarak finansal yönden hastaneye olumlu katkı sağlanabilir. Ayrıca, hizmet süreçlerinde çalışan ve hasta güvenliği sağlanarak çalışan ile hasta memnuniyetinde önemli artışlar yaşanabilir. Özellikle çalışan memnuniyetindeki artış motivasyonun da artmasını

sağlar ve bu da hizmet süreçlerinin kaliteli yürütülmesine önemli katkı sağlar.

Bu çalışma ile ilgili kamu hastanesinin kalite yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi SWOT analizi ile detaylı yapılmış ve hastane yönetimine kalite çalışmaları ile ilgili stratejik bir yönetim aracı olarak rehber olmuştur. Bu sayede hastane yönetimi için geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gereken hususlar belirlenmiş; sürdürülebilir kaliteli ve etkin sağlık hizmetinin sunulması konusunda önemli katkılar sunmuştur. Ayrıca, hastane geneli dışında hastanelerde birim odaklı SWOT analizinin yapılabileceği ve ne tür katkılarının olduğu da gösterilmiştir. Bu çalışmanın, bundan sonra sağlık kurumlarında SWOT analizinin yapılması ile ilgili araştırmalara da katkı sunması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Alay, H. K., ve Kızılyer, T., (2022). Sağlık Kurumlarında Dış Kaynak Kullanımı Yoluyla Hizmet Alımı: Sistematik Bir İnceleme. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(10): 345-362.
- Aygar H, ve Önsüz M. F. (2017). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi. *Türk Dünyası Uygulama Ve Araştırma Merkezi Halk Sağlığı Dergisi*, 2(1): 26-32.
- Biçer E. B. (2018). Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Tekniklerine Bakış Açılarının ve Yaklaşım Tarzlarının Belirlenmesi: Sivas ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16 (4): 405-427.
- Ebrahim, E. M., Ghebrehiwot, L., Abdalgfar, T., & Juni, M. H. (2017). Health care system in Sudan: review and analysis of strength, weakness, opportunity, and threats (SWOT analysis). *Sudan journal of medical sciences*, 12(3): 133-150.
- Ertaş, H., & Çelik, Ö. (2018). Sağlıkta Kalite Standartları Üzerine Nitel Bir Değerlendirme. *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 2(1): 18-40.
- Gök, G. (2022). Covid-19 pandemisinde stratejik bir inovasyon olan tele-sağlık hizmetinin SWOT analizi ile incelenmesi. *Business Economics and Management Research Journal*, 5(3): 286-304.
- Gürbüz F. (2014). Toplam Kalite Yönetimi Algısının Bireysel Performansa Etkileri Üzerine Sağlık Çalışanları Uygulaması (Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Harrison, J.P. (2010). *Excerpted from Essentials of Strategic Planning in Healthcare*. Health Administration Press, Third Edition.
- Karaalp, E. (2023). Sağlık kurumlarında sağlıkta kalite standartlarının sağlık çalışanları performansına etkisinin incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kördeve, M. K. (2018). Hastanelerde Stratejik Yönetim SWOT Analizi: Özel Bir Hastane Uygulaması. *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 2(1): 67-78.
- Miura, S. I., Nose, D., Kanamori, K., Imaizumi, S., Shimura, H., & Saku, K. (2021). Sustainable hospital management by a cross SWOT analysis in a medium-sized hospital. *Sustainability*, 13(23), 13042.
- Özata, M., Erdem, R., Bostan, S.(2022). *Sağlık Kurumları Yönetimi-2 (Güncel Konular)*. Birinci basım. Nobel yayınevi, Ankara.
- Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü(2020). *Sağlıkta Kalite Standartları (SKS) Seti*. 1.basım. Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Çalışan Hakları Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Songur, C., Top, M., & Tekingündüz, S. (2013). Sağlık Sektöründe GZFT (Güçlü-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler) Analizi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 5(1): 69-99.
- Trifonova, S., & Pramatarov, A. (2016). SWOT analysis of the facility management of hospitals: the case of Bulgaria. *Academy of Contemporary Research Journal*, 5(1): 1-9.
- Uğurluoğlu, Ö., Demir, İ.B., Öztunç, B. & Ürek, D. (2015). SWOT Analizinin Sağlık Kurumlarında Uygulanması: Ev İdaresi Örneği. *İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(4): 193-214.

Bölüm 3

İŞ YERİ ARKADAŞLIĞI: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Canan KIRMIZI KOÇ¹

¹ Arş. Gör. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF, İşletme,
canankirmizi@kmu.edu.tr, ORCID: [0000-0002-5813-1420](https://orcid.org/0000-0002-5813-1420)

1. GİRİŞ

Günümüzde bireyler uyanık oldukları saatlerin büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmekte ve bu durum bireylerin iş yeri dışında başkaları ile bağlantı kurabilmelerini zorlaştırmaktadır (Hamilton, 2007). Dolaşısıyla iş hayatı, bireylerin yetişkin yaşamlarının büyük bir bölümünde önemli bir sosyal etkileşim alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Hodson, 2004, s. 221). Bir çalışanın, iş yerinde sıklıkla görüştüğü ve yaş, eğitim, tutum vb. konularda benzerlikler paylaştığı diğer çalışanlarla arkadaşlıklar geliştirmesi çok olasıdır. Bu bağlamda iş yeri arkadaşlıkları örgütlerde yaygın ve önemli bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Lee, 2005).

İş yerlerindeki arkadaşlık ağları yalnızca birbirine bağlı arkadaş kümeleri değil; karar alma, kaynakları harekete geçirme, bilgileri gizleme ya da paylaşma noktalarında da etkili olmaktadır (Lincoln ve Millor, 1979). Yapılan araştırmaların çoğunluğunda iş yeri arkadaşlığının olumlu örgütsel çıktıları olduğu görülmektedir. Riordan ve Griffith (1995); iş yeri arkadaşlığının çalışanların iş tatmini, iş katılımı ve örgütsel bağlılıkları ile pozitif ilişkili ve işten ayrılma niyetleriyle de negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Nielsen, Jex ve Adams (2000)'ın yürüttükleri araştırmada çalışma ortamlarında daha yüksek düzeyde arkadaşlık (fırsatlar ve yaygınlık) olduğunu bildiren katılımcılar, işlerinden daha memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Zhang, Sun, Shaffer, ve Lin (2021) de iş yeri arkadaşlığının çalışan iyi oluşunu arttırdığını ortaya koymuşlardır. Jehn ve Shah (1997) araştırmalarında arkadaşlık gruplarının daha yüksek derecede grup bağlılığı ve işbirliğine sahip olduklarını ve bu durumun da çalışanlar için karar alma ve motor görevlerde daha iyi performans sergilemelerine yardımcı olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca iş yerinde kurulan olumlu ilişkilerin çalışanlarda aidiyet duygusu sağladığı belirtilmektedir (Dutton ve Heaphy, 2003). Ancak son zamanlarda araştırmacıların (Methot, Lepine, Podsakoff ve Christian, 2016; Hommelhoff, 2019; Pillemer ve Rothbard, 2018) iş yeri arkadaşlıklarına dair bu olumlu bakış açısını sorgulamaya başladıkları görülmektedir (Fasbender, Burmeister ve Wang, 2023).

Sias ve Cahill (1998); olumlu ya da olumsuz etkileri ile birlikte iş yerindeki arkadaşlıkların örgütlenme sürecinin önemli bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Yönetim bilimcilerin örgütlerin gayri resmi yapısında önemli bir unsur olan iş yeri arkadaşlığı kavramına giderek daha fazla ilgi duymaya başladıkları görülmektedir (Hamilton, 2007). Bu araştırmada da iş yeri arkadaşlığı kavramına odaklanılmakta ve iş yeri arkadaşlığı yayınlarının bibliyometrik analizi gerçekleştirilerek konuya dair bütüncül bir çerçeve sunulmaya çalışılmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş yeri arkadaşlığı; karşılıklı açıklık, güven, bağlılık, beğenme ve paylaşılan ilgi alanlarını kapsayan biçimsel ve romantik olmayan iş yeri ilişkileri olarak tanımlanmaktadır (Berman, West ve Richter, 2002). Bir başka ifade ile iş yeri arkadaşlığı; mevcut iş arkadaşları arasında ortak normlar ve sosyo-duygusal amaçlarla karakterize edilen, romantik olmayan, gönüllü ve gayri resmi ilişkiler şeklinde açıklanmaktadır (Pillemer ve Rothbard, 2018). İşyeri arkadaşlığını diğer iş yeri ilişkilerinden ayıran iki temel nokta bulunmaktadır. Bunlardan ilki, gönüllük olup arkadaşlık gelişimi bireylerin özgür iradesine bağlıdır. İkinci nokta ise; arkadaşlıklar, örgütsel rollerinin ötesinde bireylerin doğrudan birbirlerini tanımaları üzerine gelişen bireysel bir odak noktasına sahiptir (Sias, Pedersen, Gallagher ve Kopaneva, 2012).

İş yerinde kişilerarası ilişkilere dair kapsamlı bir literatür bulunmasına rağmen iş yeri arkadaşlığına ilişkin literatürün sınırlı olduğu görülmektedir. Kram ve Isabella (1985) yaptıkları çalışmada iş yerindeki eş-düzey çalışanlar ile kurulan ilişkiler üzerine odaklanmışlar ve arkadaşlığı da içeren bu ilişkilerin neredeyse tüm çalışanlara kariyerlerinin herhangi bir anında büyüme ve destek sağladığını belirtmişlerdir. Fine (1986); iş yerindeki kişilerarası ilişkileri arkadaşlık özelinde incelemiş ve kültürün arkadaşlık üzerindeki önemini vurgulamıştır. Winstead vd. (1995) iş yerinde kurulan arkadaşlık kalitesinin çalışanların iş tatminini etkilediğini bulmuşlardır. Sias ve Cahill (1998) yaptıkları çalışmada “iş yeri arkadaşlığı (workplace friendship)” kavramını kullanmışlar ve iş yeri arkadaşlığının öğretmen-öğrenci ya da yönetici-ast ilişkileri gibi zorunlu bağlılıktan ziyade gönüllü bir seçimi içerdiğini ifade etmişlerdir.

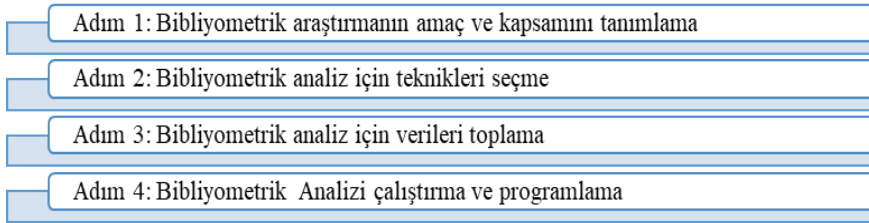
İşyerindeki arkadaşlığın gelişimi; tanıdıklıktan arkadaşlığa, arkadaşlıktan yakın arkadaşlığa ve yakın arkadaşlıktan daha yakın arkadaşlık/dostluğa geçiş olmak üzere üç aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilmektedir (Sias, Smith ve Avdeyeva, 2003). Sias ve Cahill (1998) arkadaşlığın geliştikçe iletişimin içeriğinin de değiştiğini ortaya koymuşlardır. Özellikle, arkadaşlığın yakınlaşmasıyla birlikte iş dışı konular ve şikâyetlerin de dâhil olduğu iş ile ilgili sorunlar üzerine iletişimin arttığı görülmektedir.

İşyeri arkadaşlıkları çalışanlar arasındaki empati, güven ve samimiyeti artırmakta ve bu da çalışanların kariyer ve örgütsel performansına olumlu bir şekilde yansımaktadır (Ingram ve Zou, 2008). Aynı şekilde iş yeri arkadaşlığı, çalışanların işlerini yapmalarına yardımcı olan desteği ve bilgiyi sağlamakta ve stresi azaltarak işin kalitesini iyileştirmektedir (Berman vd., 2002). Örgüt kapsamında değerlendirildiğinde iş yeri arka-

daşlıklarının pek çok işlevi bulunmaktadır. Bu işlevlerin olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçları da olduğunu göz ardı etmemek gerekmektedir (Reyhan ve Kuşakcı, 2022). Berman vd. (2002), iş yeri arkadaşlığına dair üç riski şu şekilde sıralamaktadır. İlk olarak bu arkadaşlıkların cinsel taciz durumu oluşturabilecek romantik ilişkilere evrilme tehlikesi bulunmaktadır. İkinci olarak iş yerinde kurulan bu arkadaşlık bağları, çalışanların bağımsız karar verebilmelerini zorlaştırabilir, çıkar çatışması yaratabileceğinden kayırmacılık durumları da oluşturabilmektedir. Üçüncüsü ise arkadaşların daha sonra kendilerine karşı kullanılabilecek sırları birbirleriyle paylaşmaları nedeniyle bu durum çalışanlar için politik açıdan savunmasızlık yaratmaktadır. Bu bakımdan iş yeri arkadaşlığının hem riskleri hem de ödülleri bulunmakta ve gerek bireysel gerek de örgütsel anlamda doğru yönetilmesi önem arz etmektedir.

3. YÖNTEM

Bu araştırmada iş yeri arkadaşlığı kavramına dair yapılan uluslararası bilimsel yayınlar bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bibliyometrik analiz, farklı araştırma bileşenleri (yazarlar, konular, ülkeler ve kurumlar) arasındaki yapısal ve sosyal ilişkileri analiz ederek bir çalışma alanının bibliyometrik ve entelektüel yapısını özetleyen nicel bir tekniktir (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey ve Lim, 2021). Bibliyometrik araştırmalar; yazarların, kurumların ve ülkelerin araştırma çıktıları ve etkileri hakkında değerli bilgilere ulaşılmasına imkân sağlamakta ve bu da çeşitli bağlamlarda bilinçli kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır (Kumar vd., 2024). Araştırmada Donthu vd., (2021) oluşturduğu bibliyometrik analiz süreci takip edilmiştir. 4 adımdan oluşan bu süreç Şekil 1’ de gösterilmektedir.



Şekil 1: Bibliyometrik Analiz Süreci, Kaynak; Donthu, vd., 2021.

Şekil 1’ de yer alan süreç takip edilerek ilk olarak araştırmanın amacı ve kapsamı belirlenmiştir. Araştırmanın amacı; iş yeri arkadaşlığı kavramına ilişkin yapılan çalışmaların bibliyometrik analizini gerçekleştir-

rerek kavramın gelişimini ortaya koymak ve konu ile ilgisi olan araştırmacılara çalışmalar-yazarlar-konular arasındaki ilişkilere dair bütüncül bir bakış açısı sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışma dağılımlarına yönelik istatistiksel analizler, anahtar kelime analizi ve atıf analizi üzerinden verilerin incelenmesine karar verilmiştir. Araştırmanın veri toplama süreci doğrultusunda 20.06.2025 tarihinde Web of Science veri tabanı üzerinden “tüm alanlar” ve “veya” kısımları seçilerek “workplace friendship”, “workplace friendships”, “friendship at work”, “friendships at work” “friend at work”, “friends at work”, “workplace friend”, “workplace friends” anahtar kelimeleri kullanılarak tarama yapılmıştır. Yapılan tarama sonucunda 1991-2025 yılları arasında yayınlanan 238 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmaların 197’sinin makale, 19’unun bildiri, 10’unun kitap bölümü, 7’sinin derleme makale, 2’sinin mektup ve birinin kitap ve birinin de özet bildiri olduğu görülmektedir. Elde edilen bu verilerin analizinde VOSviewer programından faydalanılmıştır. Araştırmanın genel amacına uygun olarak araştırmada cevap aranan araştırma soruları ise şunlardır:

Q₁: İş yeri arkadaşlığı üzerine yapılan çalışmalarının yıllara, yazarlara, taranan dizine, ülkelere ve çalışma alanlarına göre dağılımı nasıldır?

Q₂: İş yeri arkadaşlığı çalışmaları arasında en fazla atıf alan yayın, yazar, dergi ve ülkeler hangileridir?

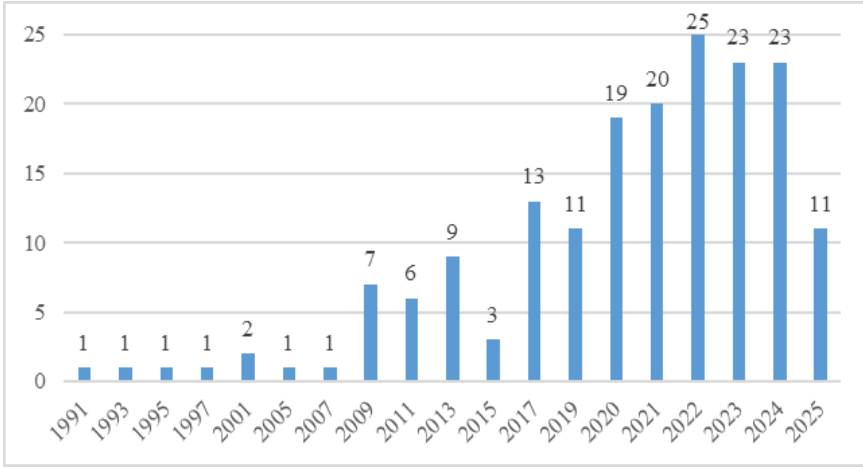
Q₃: İş yeri arkadaşlığının en fazla ilişkilendirildiği anahtar kelimeler hangileridir?

4. BULGULAR

Araştırmaya dair analizler sonucunda elde edilen bulgular iki alt başlık altında incelenmiştir. Öncelikli olarak Web of Science veri tabanı üzerinden elde edilen dağılımlara dair istatistiksel sonuçları içeren bulgulara yer verilmiştir. Sonrasında VOSviewer programında bibliyometrik parametrelerle yapılan analizlere ilişkin bulgular raporlanmıştır.

4.1. Çalışmalara İlişkin Betimleyici Bulgular

Q₁ araştırma sorusuna istinaden iş yeri arkadaşlığına ilişkin yapılan çalışmalarının yıllara, yazarlara, taranan dizine, ülkelere ve çalışma alanlarına göre dağılımı aşağıda yer alan tablo ve grafiklerde sırasıyla gösterilmektedir.



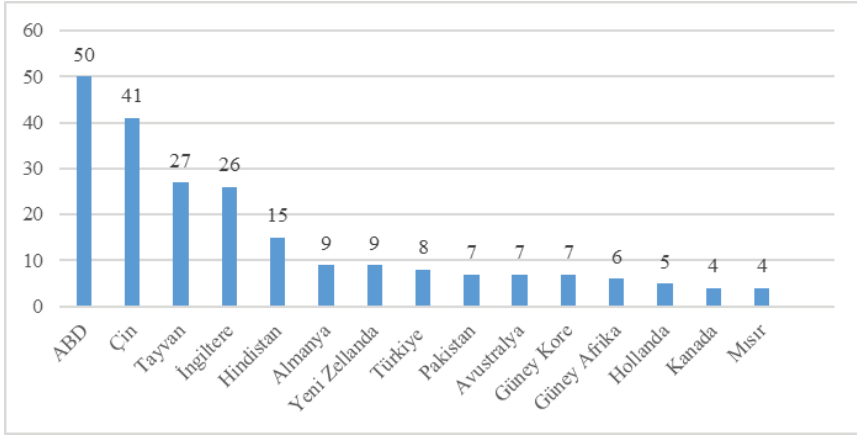
Şekil 2: Yayın Yılları Dağılımları

Şekil 2 incelendiğinde ilk çalışmanın 1991 yılında yapıldığı görülmektedir. İş yeri arkadaşlığı yayınlarının sayısına bakıldığında yıllar içinde genel anlamda bir artışın olduğu görülmektedir. 25 yayın ile en fazla yayın 2022 yılında yapılmıştır. 2025 yılında ise henüz 11 yayının olduğu ve yıl sonunda bu sayının artacağı öngörülmektedir.

Tablo 1. Yazar Dağılımları

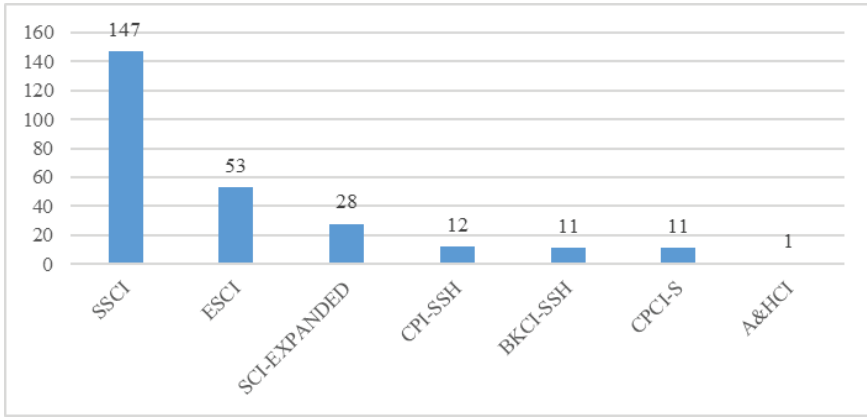
	Yayın Sayısı	Yayın Yüzdesi
Rumens, Nick	17	7,14
Mao, Hsiao-Yen	8	3,36
Hsieh, An-Tien	7	2,94
Sias, Patricia M.	5	2,10
Lin, Chun-Te	4	1,68
Chen, Chien-Yu	4	1,68
Rai, Arpana	4	1,68

Web o Science aracılığıyla elde edilen 238 iş yeri arkadaşlığı çalışmasında toplam 607 yazarın katkısı olduğu bulunmuştur. Tablo 1 konuya dair en fazla yayına sahip ilk beş yazarı göstermektedir. 17 yayın ile Nick Rumens ilk sırada yer almaktadır. Chun-Te Lin, Chien-Yu Chen ve Arpana Rai de yaptıkları dört çalışma ile beşinci sırayı paylaşmışlardır.



Şekil 3: Ülkelere Göre Dağılım

Şekil 3' te iş yeri arkadaşlığı konusunda yapılan yayınların ülkelere göre dağılımında ilk 15 ülkenin sıralamasına yer verilmiştir. Bu sıralamada ABD 50 çalışma ile başı çekmekte iken Çin 41, Tayvan 27 çalışma ile onu takip etmektedir. Türkiye' de 8 çalışma ile alana katkı sağlamıştır.



Şekil 4: Dizinlere Göre Dağılım

Web of Science veri tabanındaki iş yeri arkadaşlığı yayınlarının tarandığı dizinlere ilişkin sıralamalar Şekil 4' te gösterilmektedir. 238 yayının yaklaşık yüzde 62'si (%61,76) SSCI 'da taranmakta olup ve ESCI (%22,26) dizini ve SCI-EXPANDED (%11,76) dizini onu takip etmektedir. İş yeri arkadaşlığı araştırmalarının yayınlandığı dergiler de ise Frontiers in Psychology (10 Yayın) ve Sustainability (8 yayın) ve Current Psychology (5 yayın) ilk üç sırada yer almaktadır.

Tablo 2. Alan Dağılımları

Araştırma Alanı	Y a y ı n Sayısı	Araştırma Alanı	Y a y ı n Sayısı
Yönetim	87	Çevre Bilimleri	9
Multidisipliner Psikoloji	31	Çevre Çalışmaları	9
Uygulamalı Psikoloji	25	Sosyoloji	9
İşletme	24	Yeşil Sürdürülebilirlik Teknoloji B.	8
Disiplinlerarası Sosyal B.	17	Sosyal Psikoloji	8
İletişim	11	Kadın Çalışmaları	8
Konaklama, Eğ., Spor- Turizm	11	Kamu, Çevre, Mesleki Sağlık	7
Endüstriyel İlişkiler ve İşgücü	11		

Web of Science aracılığıyla elde edilen iş yeri arkadaşlığı çalışmalarının 70 farklı konu alanına göre dağılım gösterdiği görülmekte ve en fazla çalışmanın gerçekleştirildiği ilk 15 alana Tablo 2’ de yer verilmektedir. Yönetim alanı (87 yayın) iş yeri arkadaşlığı konusunda en çok yayın yapılan alan olurken multidisipliner psikoloji (31 yayın) ve uygulamalı psikoloji (25 yayın) alanları ikinci ve üçüncü sırada yer almaktadır.

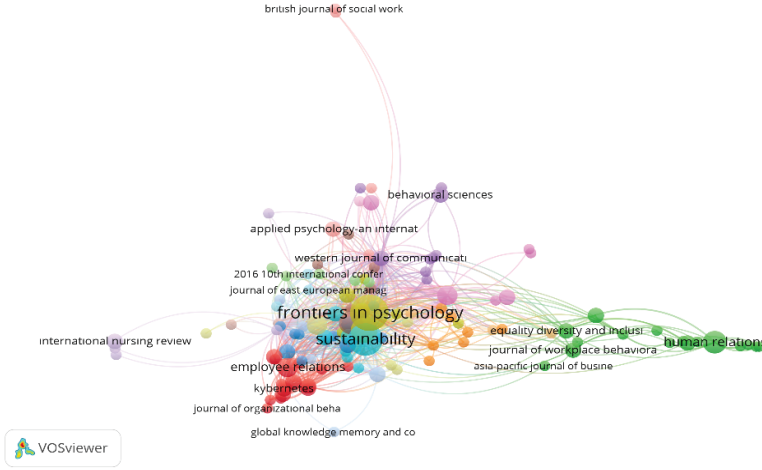
4.2. Çalışmalara İlişkin Bibliyografik Bulgular

İş yeri arkadaşlığı kavramına dair 1991-2025 yılları arasında yapılan yayınların bibliyometrik analizi VOSviewer programı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve atıflar, yazar ve atıflar arasındaki bağlantılar ve anahtar sözcüklerin dağılımı gibi analizlere ilişkin bulgulara başlık altında yer verilmiştir.

4.2.1. Atıf Analizi

Q₂ araştırma sorusuna istinaden sırasıyla dokümanlar (yayınlar), yazarlar, kaynaklar (dergiler) ve ülkeler bağlamında atıf analizi gerçekleştirilerek bulgular raporlanmıştır. Web of Science’ dan alınan bilgiler ışığında 2025 Haziran itibari ile; 238 iş yeri arkadaşlığı yayınlarının toplam atıf sayısı 3.316; kendine atıf sayısı harici ise 3.133’ dür. Bu doğrultuda yayın başına ortalama 19.9 atıfın olduğu saptanmıştır.

İş yeri arkadaşlığı kavramına dair “en az bir yayın yapan” ve “en az bir atıf alan” yazarların dâhil edildiği atıf analizi sonucunda ortaya çıkan ağ haritası Şekil 6’ da yer almaktadır. 380 yazar üzerinden gerçekleşen analizde 17 küme, 5.693 bağlantı saptanmıştır. 390 atıfı en çok sayıda atıf alan yazar Sias, Patricia M. olmuştur.



Şekil 7: Kaynaklar için Atıf Analizi Ağ Haritası

Şekil 7’ de kaynaklara dair yapılan atıf analizi ağ analiz haritası görülmektedir. Kriter olarak “her kaynakta en az bir iş yeri arkadaşlığı yayını olması” ve “en az bir adet atıf almış olması” belirlenmiştir. 124 dergi ile gerçekleştirilen analiz sonucunda 18 küme 748 bağlantı bulunduğu görülmektedir. Toplam bağlantı gücüne göre ilk sırada 185 atıf alan Nielsen, Jex ve Adams (2000)’ın iş yeri arkadaşlığı ölçeği araştırmasını yayınladıkları “Educational and Psychological Measurement” dergisi yer almaktadır. “Western Journal of Communication” dergisi yayınladıkları 2 çalışma ve 299 atıfı en çok atıf alan dergi olmuştur. “Frontiers in Psychology” dergisi iş yeri arkadaşlığı ile ilgili 10 çalışma yayımlamış ve bu çalışmalar 119 atıf almıştır.

İş yeri arkadaşlığı kavramı ile ilişkili en sık kullanılan kelimelerin belirlenmesi için anahtar kelime analizi gerçekleştirilmiştir. En az iki defa görülen ve birbirleriyle ilişkili 89 anahtar kelime ile yapılan analiz sonucunda toplam 12 küme ve 300 bağlantı tespit edilmiştir. En sık tekrar eden ilk 15 anahtar kelime Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Anahtar Kelimeler

Anahtar Kelime	Kullanım Sıklığı	Anahtar Kelime	Kullanım Sıklığı
İş yeri arkadaşlığı	94	İş yeri ilişkileri	6
İş yeri arkadaşlıkları	16	İstismarcı yönetim	6
Arkadaşlık	10	Covid 19	5
İş tatmini	9	Görev dayanışması	5
Cinsiyet	8	Bilgi saklama	5
Psikolojik güvenlik	8	İş yeri	5
İş yeri zorbalığı	7	İşe adanmışlık	5
Sosyal destek	7	Örgütsel vatandaşlık dav.	5
Bilgi paylaşma	6	İyi oluş	5
Stres	6	Örgütsel bağlılık	5
Arkadaşlıklar	6		

Tablo 3 incelendiğinde iş yeri arkadaşlığı 94 tekrar, iş yeri arkadaşlıkları 16 tekrar, arkadaşlık 10 tekrar, iş tatmini 9 tekrar, cinsiyet 8 tekrar ve psikolojik güvenlik 8 tekrar ile en çok tekrarlanan anahtar kelimeler arasında oldukları görülmektedir. En sık kullanılan anahtar kelimeler arasında iş tatmini, iş yeri zorbalığı, stres, istismarcı yönetim, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iyi oluş ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranış ile ilgili kavramların yer alması iş yeri arkadaşlığının önemli örgütsel çıktıları olduğunu göstermektedir. Ayrıca bilgi paylaşma, bilgi saklama gibi anahtar kelimelerin yer alması da araştırmacıların iş yeri arkadaşlığının iş yerinde bilgi aktarımı üzerindeki etkisi üzerinde durduklarını ortaya koymaktadır.

5. SONUÇ

Bu araştırma iş yeri arkadaşlığı kavramına yönelik bibliyometrik bir analiz gerçekleştirerek kavrama dair yazında öne çıkan araştırmalar, dergiler, kavramlar hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır. İş yeri arkadaşlığı kavramının gelişimini de ortaya koyan bu çalışmanın konuya ilgi duyan araştırmacılar için bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında Web of Science veri tabanında taranan 1991-2025 yılları arasında yayımlanmış 238 iş yeri arkadaşlığı yayına ulaşılmış olup bibliyometrik analiz için VOSviewer programından faydalanılmıştır. İş yeri ilişkilerine yönelik kapsamlı bir literatür olmasına rağmen iş yeri arkadaşlığı ile ilgili literatürün 1990'lı yıllardan sonra oluşmaya başladığı görülmektedir. Yayın sayısının genel olarak 2015 haricinde 2009'dan itibaren arttığını ve 2020 yılıyla birlikte araştırmacıların giderek konuya daha çok ilgi gösterdiğini söylemek mümkündür. İş yeri arkadaşlığı yayınları en çok yönetim alanında (87 yayın) ve makale (197 yayın) türünde yapılmaktadır. Yaptığı cinsiyet temelli araştırmaları ile en çok yayın yapan yazar 17 yayın ile Nick Rumens olurken; Hsiao-Yen Mao 8 yayın ve An-Tien Hsieh 7 yayın ile onu takip etmektedirler. En üretken ülkeler sıralamasında ise ABD 50 çalışma ile ilk sırada yer almakta iken Çin'de 41 ve İngiltere'de 27 iş yeri arkadaşlığı ile ilgili çalışma yapılmıştır. İş yeri arkadaşlığı yayınlarının en çok SSCI (147 yayın) dizininde taranan dergilerde yayınlandıkları ve bu dergilerin ilk sırasında Frontiers in Psychology (10 Yayın) olduğu saptanmıştır.

İş yeri arkadaşlığı yayınlarının 2025 Haziran itibarı ile toplam atıf sayısı 3.316; kendine atıf sayısı harici ise 3.133' dür. Atıf sayılarının yıllar içerisinde artış gösterdiği görülmekte olup yayın başına atıf sayısı 19,9'dur. En çok atıf alan yazar 390 atıfı Sias, Patricia M. olurken, yine onun Cahill (1998) ile birlikte yaptıkları "Meslektaşlıktan arkadaşlığa: İş yerinde arkadaşlığın gelişimi" başlıklı çalışmaları 281 atıfı ile en çok atıf alan çalışma olmuştur. En çok atıf alan dergi aynı çalışmanın yayınladığı "Western Journal of Communication" dergisi olmuştur. En çok atıf alan ülke ise 50 çalışma ve 1937 atıf ile ABD'nin olduğu görülmektedir. Yapılan anahtar kelime analizi sonucunda en sık tekrarlanan ilk on kelime; iş yeri arkadaşlığı (94 tekrar), iş yeri arkadaşlıkları (16 tekrar), arkadaşlık (10 tekrar), iş tatmini (9 tekrar), cinsiyet (8 tekrar), psikolojik güvenlik (8 tekrar), iş yeri zorbalığı (7 tekrar), sosyal destek (7 tekrar), bilgi paylaşma (6 tekrar), stres (6 tekrar) ve arkadaşlıklar (6 tekrar) şeklinde sıralanmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde iş yeri arkadaşlığına dair literatürünün gelişmekte olduğu görülmektedir. Özellikle yönetim ve işletme alanlarındaki araştırmacıların konuya dair ilgisinin giderek arttığını söylemek mümkündür. Bu çalışma mevcut literatürün genel bir çerçevesini sunmaya çalışmakta olup Web of Science veri tabanında yayınlanan uluslararası yayınlar ve taranan anahtar kelimeler ile sınırlıdır. Gelecek araştırmalar için Scopus gibi başka uluslararası veri tabanları ve ulusal veri tabanları da dâhil edilerek kapsamın geliştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62, 217-230.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high quality connections at work. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 263-278). Berrett-Koehler.
- Fasbender, U., Burmeister, A. & Wang, M. (2023). Managing the risks and side effects of workplace friendships: The moderating role of workplace friendship self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 143, 1-19.
- Fine, G. (1986). Friendship in the workplace. In V.J. Derlega, and B.A. Winstead (Eds.), *Friendship and social interaction* (pp. 185-206). New York, NY: Springer-Verlag.
- Hamilton, E. A. (2007). *Firm Friends: Examining Functions and Outcomes of Workplace Friendship Among Law Firm Associates*, PhD Dissertation, Boston College, The Wallace E. Carroll Graduate School of Management, Department of Organization Studies.
- Hodson, R. (2004). Work life and social fulfillment: Does social affiliation at work reflect a carrot or a stick? *Social Science Quarterly*, 85, 221-239.
- Hommelhoff, S. (2019). Having workplace friends is not always fun: A critical incident study. *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie*, 63, 152-164.
- Ingram, P., & Zou, X. (2008). Business friendships. *Research in Organizational Behaviour*, 167-184.
- Jehn, K. A., & Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 775-790.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132.
- Kumar, R., Saxena, S., Kumar, V., Prabha, V., Kumar, R. & Kukreti, A., (2024). Service Innovation Research: A Bibliometric Analysis Using VOSviewer, Competitiveness Review: *An International Business Journal*, 34(4), 1059-5422.
- Lee, H. E. (2005). *Exploration of the relationship between friendship at work and job satisfaction: An application of balance theory* (Master Thesis). Michigan State University, Michigan.
- Lincoln, J. R., & Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science*

Quarterly, 24, 181-199.

- Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2016). Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance. *Personnel Psychology*, 69, 311–355.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 628–643.
- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43, 635–660.
- Reyhan, A. & Kuşakcı, S. (2022). Does workplace friendship lead to work commitment? An investigation at the health and sanitation directorate of İstanbul metropolitan. *Municipality, Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(4), 335-356.
- Riordan, C. M., & Griffith, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10, 141-154
- Sias P. M. & Cahill D. J. (1998) From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace, *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 62:3, 273-299.
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. (2012). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253–279.
- Sias, P. M., Smith, G., & Avdeyeva, T. (2003). Sex and sex-composition differences and similarities in peer workplace friendship development. *Communication Studies*, 54(3), 322–340.
- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). The Quality of Friendships at Work and Job Satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12(2), 199-215.
- Zhang, Y., Sun, J. M., Shaffer, M. A., & Lin, C. H. (2021). High commitment work systems and employee well-being: The roles of workplace friendship and task interdependence. *Human Resource Management*, 1–23.

Bölüm 4

İŞLETMELERDE KÜÇÜLME STRATEJİSİ OLARAK KULLANILAN BİR TEKNİK: KONKORDATO

Hüsnü Akın ÖZCAN¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu,
husnuakinozcan@karabuk.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3604-4198

1. Konkordatonun Tanımı ve Hukuki Çerçevesi

İşletmeler mevcut iş tanımlarında değişiklik yapmaları halinde büyüme, küçülme, durağan veya karma stratejilerden birisini uygular. Bir işletme mevcut durumu ile varlığını sürdürmekte zorlanıyorsa ya da rekabet üstünlüğünü kaybetmişse, yöneticiler mevcut işleri geçici veya sürekli daraltır veya tamamıyla terk etmek zorunda kalır. Yöneticilerin burada yapacağı küçülme stratejilerini uygulamaktır. Küçülme stratejileri işletmeler için genelde arzu edilmeyen stratejilerdir, toplum ve paydaşlar üzerinde olumsuz izlenim bırakırlar. İşletmeler küçülme stratejilerini yalnızca ekonomik ve mali sorunlar, kur farkları, talep daralması gibi çevresel tehditler nedeniyle değil aynı zamanda başka yatırım olanaklarını değerlendirebilmek için de uygulayabilirler. Küçülme stratejileri genellikle üst yönetim düzeyinde uygulanmakta olan tasarruf, kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejilerinden oluşmaktadır. Tasarruf stratejisinde işletmenin olumsuz finansal durumunu düzeltmek için verimsiz faaliyetleri gözden geçirilir. Kısmi ve tam tasfiye stratejilerinde ise işletme başarılı olmadığı faaliyetleri veya bölümleri kısmen veya tamamen terk etmektedir. Özellikle tam tasfiye stratejisi, işletmenin başarısızlığı nedeniyle ödeme zorluğuna düştüğü ya da iflas ettiği hallerde hissedarların çıkarlarını koruyabilmek için yöneticilerin seçtiği en son stratejidir. Küçülme stratejilerinde ya *mevcut işin tanımı* (faaliyette bulunulan mal ve hizmetlerin, pazarın, üretim ve operasyon faaliyetleri veya süreçlerinin bir kısmı veya tamamı geçici ya da sürekli olarak terk edilir) ya da *faaliyetlerin hızı ve etkisi* (pazardaki gelişmelere ayak uyduramamak, pazar payını küçültmek, üretim ve operasyon faaliyetlerinin kapasitesini düşürmek) değiştirilir. Dolayısıyla küçülme stratejisi başarısızlığı çağrıştırması nedeniyle genellikle arzu edilmeyen, zoraki bir strateji olarak görülmektedir. Araştırma kapsamında ele alınan konkordato kavramı da işletmelerin küçülme stratejisi uygulama tekniklerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Ülgen&Mirze, 2018: 190-194).

Konkordato, elinde olmayan sebeplerle işleri kötü giden ve mali durumu bozulan dürüst borçluları korumak için kabul edilen bir hukuki kurumdur. Konkordatoya ilişkin kurallar İcra ve İflas Kanunu'nda düzenlenmiştir. Ticari işletmeleri iflastan kurtarmayı, borçlunun durumunu iyileştirmeyi amaçlayan konkordato, borçlu, alacaklılar ve sözleşmelerin hukuki durumunu etkilemektedir (Tiyek, 2021: 595). Burada alacaklılar (alacak ve alacaklı çoğunluğu) ile borçlu ticaret mahkemesinin onayladığı bir anlaşma yaparlar. Anlaşma kapsamında alacaklılar, alacaklarının belirli kısmından vazgeçerken borçlu kabul edilen meblağları ödeyerek borcundan kurtulmaktadır. Bu anlaşma resmi konkordato olarak adlandırılır. Resmi konkordato kanunun kabul ettiği konkordatodur ve adi, iflastan sonra ile malvarlığının terki suretiyle konkordato olarak dü-

zenlenmiştir. Resmi organların katılmadığı özel konkordatoda ise borçlu ile alacaklılardan istekli olanlar arasında alacak miktarında indirim ya da süre verilmesi söz konusudur. Tamamıyla borçlar hukuku kurallarına tabi olan özel konkordato, şartları kabul etmeyen alacaklıları bağlamaz. Bu çalışmada yalnızca resmi konkordato incelenmiştir.

Resmi konkordatoda borçlu öncelikle ticaret mahkemesine başvurur. Başvurusuna ayrıntılı bilanço ile konkordato projesi ekler. Ticaret mahkemesi başvuruyu hukuka uygun bulursa borçluya konkordato süresi verir. Ticaret mahkemesi, borçlunun önerdiği konkordato projesini kabul ederek konkordato süresi verirken şu kriterlere dikkat etmektedir;

- Borçlunun dürüst olması,
- Konkordato projesindeki önerilerin samimi, iyi niyetli olması, gerçekleri yansıtmaması (Burada kanunen tutulması gereken defter ve kayıtların düzgün tutulması önemli bir göstergedir),
- Borçlunun, borçlarını ödeyeceği oran ve vadeyi taahhüt etmesi, malvarlığının bu meblağ ile orantılı olması.

Konkordato projesinin kabul edilmesi halinde mahkeme tarafından konkordato komiseri tayin edilerek üç aylık konkordato süresi verilir. Bu sürede alacaklıların yaptıkları icra takipleri dururken, borçlu komiser denetiminde işlerine devam edebilir. Konkordato komiseri mahkemenin verdiği bu süreyi dikkate alıp alacaklıları davet ederek alacaklarını bildirmelerini ister. Zamanında başvuru yapmayarak alacağını bildirmemiş olan alacaklılar yapılacak görüşmelere katılamazlar. Komiserin huzurunda borçlu ve alacaklılar ticaret mahkemesinde kabul edilen konkordato projesini görüşürler. Sayı ve miktar açısından alacaklı çoğunluğu (kaydedilen alacaklıların ve alacakların yarısı veya kaydedilen alacaklıların dörtte biri ve alacakların üçte ikisi) projeyi uygun görmüşse konkordato kabul edilmiş sayılır. Alacaklıların uygun bulduğu proje mahkemenin kabul kararı ile yürürlüğe girer. Bu durum borçlu ile birlikte bilinen bütün alacaklıları (toplantıya katılıp red oyu verenler, zamanında başvuru yapmadığı için toplantıya kabul edilmeyenler, konkordato ve görüşmelerden habersiz olanlar da dahil) bağlar. Konkordato ile birlikte borçlu borçlarının bir kısmından kurtulurken, süre açısından ödeme kolaylığı yakalar. Alacaklı da hiç olmazsa alacaklarının bir kısmını tahsil edebilmektedir. Böylece alacaklı ve borçlu kısmen de olsa tatmin olmaktadır. Konkordato, işletmeler için stratejik bir tekniktir. Çünkü burada bir işletme borçlandığında, komiser denetimi altında olsa bile, kendi önerisi ile sunduğu proje çerçevesinde, kendi yöneticilerinin alacağı kararlar ile yaşamını devam ettirebilmektedir (Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004:698; Ülgen&Mirze, 2018: 343).

Borçlu şirketler konkordato talebi ile mali durumunu düzeltmeyi ve iflastan korunmayı amaçlar (Taşpınar Ayvaz, 2005: 197). İşletmeler stratejik bir teknik olarak kullanabilecekleri konkordato başvurularında aşağıdaki tablodaki hususlara dikkat ederek hareket etmelidir. Böylece tüm tarafların menfaatine uygun olacak şekilde hareket etmek, işletmelerin mali durumlarını düzeltmelerine, alacaklıları ile sağlıklı iletişim kurmalarına yardımcı olacaktır.

Tablo 1: *İşletmelerin Konkordato Öncesi ve Sonrası Stratejik Adımları*

Konkordato Öncesi	Konkordato Sonrası
Mali Durum Analizi İşletme finansal tablolarını değerlendirmek.	Çalışmada Komiser ile Uyum Konkordato şartlarına uygun çalışmak.
Nakit Akış Yönetimi Borçlarının ödenebilmesi için nakit rezervi oluşturmak.	Güven ve Şeffaflık Sunmak Borçları açıkça yerine getirerek alacaklıları tatmin etmek.
Alacaklılar İle Görüşme Borçları yapılandırılmasında alacaklıların olurlarını alabilmek için iletişim kurmak.	Operasyonel Verimlilik İş süreçleri ve maliyetlerini konkordato projesine uyacak şekilde yeniden uyarlamak.
Borçların Yapılandırılmasına Yönelik Planlama Borçların düzenli aralıklarla ile ödemesi için hazırlık yapmak.	Yeni Finansman Arayışları Kredi ve yeni yatırımcı çekerek konkordato sürecini başarılı tamamlayabilmek.
Hukuki Danışma Konkordatonun akıbeti hakkında avukatlık hizmeti almak.	Alacaklıları Düzenli Bilgilendirmek Ödeme şekilleri ve zamanı konusunda yaşanabilecek her türlü gelişmeyi alacaklılara aktarmak.

Kaynak: ("Konkordato nedir? Nasıl başvurulur?", 2025); İcra ve İflas Kanunu.

Türkiye’de sıkı para politikalarının uygulanması kredi verilmesini zorlaştırdığı için şirketleri zor duruma sokmuştur. Son yıllarda finansal erişim sorunlarıyla birlikte, yüksek faizin maliyetleri artırması pek çok sektörü etkilemiştir. Bu sebeple borçlarını ödemekte zorlanan şirketler konkordato başvurusu yapmaya başlamıştır (Gümüşkaya, 2024). Konkordatonun amacı borçlunun ekonomik durumunu düzeltmektir (Tanrıver, 2004: 67; Taşpınar Ayvaz, 2005: 239.)

Tablo 2: Yıllara Göre Konkordato Başvuruları

Yıllar	Geçici Mühlet	Kesin Mühlet	Ret	İflas	Tasdik
2018	1.384	100	54	13	-
2019	1.387	1.634	552	91	27
2020	419	561	643	121	363
2021	451	351	595	116	401
2022	404	307	546	69	261
2023	519	353	408	65	171
2024	1.723	827	701	132	114

Kaynak: ("[2024'te konkordatolar rekor kırdı](#)", 2025).

Konkordato ilan eden şirketlerin bilgisine Basın İlan Kurumu bünyesindeki ilan.gov.tr internet sitesinden ulaşılabilmektedir. Yukarıdaki tabloda gösterilen Basın İlan Kurumu verilerine göre Türkiye’de 2024 yılı için 1723 dosya hakkında, konkordato ilk başvurusu olarak adlandırılan geçici mühlet kararı verilmiştir. Yine bu dönemde 701 konkordato talebi reddedilirken, 827 kesin mühlet, 114 tasdik ve 132 iflas kararı verilmiştir. 2024 yılında İstanbul, Ankara, Kocaeli, İzmir, Bursa, Tekirdağ, Konya, Denizli, Antalya ve Balıkesir en çok konkordato ilanı gerçekleşen 10 il olmuştur. 2024 yılı verilerine göre konkordato başvurularında en riskli 10 sektör ise inşaat, tekstil, gıda, akaryakıt, giyim, mobilya, metal ürünleri, otelcilik, tarım ve enerji olarak belirlenmiştir. Bu veriler 2018 yılından bu yana konkordato başvuruları ve iflas kararlarında artış yaşandığını göstermektedir. Konkordato süreci, kesin mühlet kararından itibaren 3 yıl sürebilmekte, tasdik kararları ortalama 700 gün, iflas kararları da ortalama 423 günde alınabilmektedir. 2024 yılında çıkan 132 iflas kararı ise 1,5-2 yıl önce kabul edilmiş konkordato başvurularından oluşmaktadır. Piyasa aktörlerine göre konkordato düzenlemesinde eksiklikler vardır. Çünkü konkordato sadece konkordato alan firmayı korumakta, onların tedarikçilerini korumamaktadır. Halbuki tedarikçiler sıkıntıya düşerse zincirleme olarak konkordato alan firmalar da durumdan etkilenir. Konkordato düzenlemesinde talep eden yanında tedarikçileri de koruyan bir yapı kurulmalıdır (Yiğitcan, 2025).

Borçlarını ödeyemeyen ya da iflas riski taşıyan şirketlerin konkordato ilan sebepleri; inşaat sektörü (daha çok büyük proje yatırımcıları) için artan maliyetler, projelerin gecikmesi, ekonomik belirsizlikler iken, rekabetin yoğun olduğu tekstil ve moda sektöründe pazar koşullarının değişmesi, tüketici taleplerindeki dalgalanmalar olarak gösterilebilir. Akaryakıt sektöründe yüksek maliyetler ile piyasa koşulları firmaların mali zorluklar yaşamasına ve konkordato ilan etmelerine neden olmuştur. Maliyet artışları ve tedarik zinciri sorunları nedeniyle gıda sektöründe restoranlar ile gıda işleme tesisleri de konkordato ilan etmeye başlamıştır.

Pandemi dönemindeki seyahat kısıtlamaları turizm ve otelcilik sektörünün konkordato başvurularının en büyük sebebini oluşturmuştur (“Konkordato nedir? Nasıl başvurulur?”, 2025).

2. Konkordato Türleri

Borçlarını ödeyemeyen kişi hakkında icra takibi yapılması ya da iflas tabi olması nedeniyle iflas kararı verilmesi, ticari işletmelerin kapanması, çalışanların işsiz kalmasına, borçlunun mallarının gerçek değerinden satılmaması nedeniyle alacaklıların düşük alacak tahsiline neden olabilir. Bu sebeple borcun ödenememesi, borçlu, alacaklı ve işsizlik sorunu yaratması nedeniyle devlet açısından olumsuz sonuçlar doğurur. Konkordato bahsi geçen bu olumsuzlukların giderilmesini sağlayabilecek bir iyileştirme tedbiridir. Vadesi gelmiş olmasına rağmen piyasa şartlarından etkilenerek borçlarını ödeyemeyen ya da ödeme tehlikesi yaşayan her borçlu iflas tehlikesinden kurtulmak için konkordato talebinde bulunabilir. Burada borçluya borçlarını ödeyebilmesi için ya bir süre verilir ya da borçlarında bir indirim yapılır (Yardımcı, 2017: 311-312, İcra ve İflas Kanunu madde 285/1).

Konkordato, tabi olduğu hükümler açısından mahkeme dışı ve mahkeme içi konkordato; içeriği açısından, alacağın vadelere bölünerek ödenmesini ifade eden vade konkordatosu, alacağın belirli bir yüzdesinden vazgeçilmesi ile yapılan yüzde konkordatosu ile hem alacağın belirli bir kısmının indirildiği hem de ödeme süresi uzatılmış karma konkordato; yapıldığı zaman açısından ise iflas dışı ve iflas içi konkordato ayrımlarına tabidir (Tanrıver, 1993:8-24; Arslan vd., 2020:566; Atalı vd., 2020:621-622). İcra ve İflas Kanunu’nda konkordato; adi, iflastan sonra ve malvarlığı terki suretiyle konkordato olarak üçe ayrılmıştır. Bunlar izlenen prosedürler ve konkordatonun sonuçları açısından birbirinden ayrılmaktadır (Pekcanitez, Özeken & Yeşilova: 246).



Şekil 1: Konkordato Süreci

2.1. Adi (İflas Dışı) Konkordato

Adi konkordato, konkordato talebi ile başlayıp konkordatonun tasdiki ile sonuçlanan bir prosedürü içermektedir. Alacaklılar tasdik edilen konkordatoya göre alacaklarını alırlar. Borçlu adi konkordatoda malvarlığı üzerinde tasarruf yetkisini korur. İflasa tabi olan borçlular henüz iflas etmeden önce konkordato talebinde bulunursa ve mahkeme bu talebi kabul ederse iflas etmekten kurtulur. Bu sebeple adi konkordatoya iflası önleyici konkordato ismi de verilir (Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004:698).

İflasa tabi olsun veya olmasın her borçlu ile bu kişilerin alacaklıları, vadesi gelmiş olmasına rağmen ödenememiş borçlar için asliye ticaret mahkemesine (iflasa tabi olmayan borçluların yerleşim yerindeki, iflasa tabi borçluların ise muamele merkezindeki) konkordato (mühlet) talebinde bulunabilir (İİK md. 285/2-3). Asliye ticaret mahkemesinin mühlet kararı verebilmesi için başvuruda aşağıdaki bilgi ve belgelerin eklenmesi gerekmektedir (İİK md. 286).

- Ödemenin hangi oranda veya vadede yapılacağı,
- Borçlunun mali durumunu gösterir belgeler (bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu vs.),
- Alacaklıların alacak miktar ve varsa imtiyazlarını gösterir listesi,
- Borçlunun iflası halinde mevcut malvarlığının parasal karşılığı ile konkordato projesi uygulanması halinde alacaklıların eline geçebilecek miktarların karşılaştırma tablosu,
- Konkordato ön projesinin başarı ihtimaline ilişkin Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'nun yetkilendirdiği bağımsız denetim kuruluşlarının hazırladığı rapor,
- Mahkeme ya da komiserin istediği diğer belgeler.

Yukarıda belirtilen belgelerin eksiksiz sunulması halinde asliye ticaret mahkemesi borçlu için üç aylık geçici mühlet kararı verir (Simil, 2020:34 vd.). Bu karar ilan edilir (ticaret sicil gazetesi ve Basın İlan Kurumu vasıtasıyla), ilgili yerlere bildirilir ve alacaklıların itirazı varsa bildirmesi istenilir. Mahkeme ayrıca geçici mühlet kararı ile birlikte konkordatonun başarı ihtimalini gözetmek üzere bir komiser (gerekli olursa üç kişiyi) tayin eder (Sarısozen, 2021:201). Borçlunun talebi ya da komiserin mahkemeye sunacağı raporlar doğrultusunda mahkeme geçici mühlet kararını iki ay daha uzatabilir. Geçici mühlet süresi toplamda beş ayı geçemez. Geçici mühlet ve sürenin uzatımı kararı ile birlikte komiser tayini kararlarına karşı kanun yolu kapatılmıştır (İİK md. 287; Özekes, 2018: 77-78).

Asliye ticaret mahkemesi konkordatonun başarıya ulaşacağına kanaat getirmiş ise bir yıl için kesin mühlet kararı verir. Lüzum görmesi halinde ise kesin mühletin daha sonra altı ay daha uzatılmasına karar verebilir (İİK md. 289; Özekes, 2018:80). Kesin mühletin kabulü ve kesin mühletin kaldırılmasına yönelik itirazların reddedilmesi kararlarına karşı kanun yolu kapatılmıştır (Balci, 2007:113). Geçici ve kesin mühlet süreçlerinde kanun yolunun kapatılmasındaki amaç, bu süreçleri bir an evvel işletmektir. Keza kanun gerekçesinde de kanun yolu denetimi, mühlet süresi içinde sınırlandırılırken, konkordato tasdik evresinde ise daha kapsamlı gerçekleştirilmesi ilkesi kabul edilmiştir (Tiyek, 2021: 600).

A. Konkordato Mühletinin Sonuçları:

Geçici ve kesin mühlet kararı ile birlikte alacaklı borçlu aleyhine (kamu alacakları da dahil olmak üzere) yeni bir icra takibi yapamaz, yapmış ve devam etmekte ise bu takipler durur (Balci, 2007:138). Ancak İİK md.260 gereğince işçilerin iş ilişkisinden kaynaklı alacakları ile rehlin

paraya çevrilmesine ilişkin takipler yapılabilir. Rehinli takip dahi olsa muhafaza tedbirleri ile satış işlemleri yapılamaz. Geçici ve kesin mühlet kararı borçlunun taraf olduğu davaları etkilemez, borçluya karşı yeni bir dava açılabilir ya da açılmış olanlar devam edebilir (Tanrıver, 1993: 68), borçlu mevcut malvarlığı üzerinde tasarruf edebilir (Arslan vd., 2020: 546; Pekcanıtez vd., 2019: 470-471; Ercan, 2009: 218). Ancak bu tasarruf yetkisinin mahkeme tarafından sınırlandırılması mümkündür (Simil, 2020:108). Tasarruf yetkisi sınırlandırıldığında ise konkordato komiseri devreye girer (Tiyek, 2021: 611). İşletme faaliyetinin devamına yönelik borçlunun taraf olduğu sözleşmeler devam eder. Ancak konkordato komiserinin olumlu görüşü, ticaret mahkemesinin onayı ile sürekli borç ilişkisine konu sözleşmeler feshedilebilir, karşı tarafa ödenecek tazminat konkordato projesine tabidir (Başözen, 2017: 270). Yargıtay 15. Hukuk Dairesi'ne göre mühletin kabulü ve tasdik aşamasına geçilmesi ile alacaklılar arasında denge sağlanmalı, “*adil ve dengeli ödeme planı*” oluşturulmalıdır (2021/1209 E., 2021/569 K.). Konkordato mühleti, mevcut hacizleri ortadan kaldırmaz yalnızca takipleri durdurur. Hacizlerin düşmesi, konkordatonun tasdiki veya mühletin kaldırılması ile söz konusu olabilir (Tiyek, 2021: 604).

B. Geçici ve Kesin Mühletin Kaldırılması:

Komiserin raporu ile borçlunun mali durumu iyileştiği anlaşılmış ise borçlunun ve varsa konkordato talep eden alacaklı da dinlenildikten sonra konkordato mühleti kaldırılabilir. Bu karar ilan edilerek ilgili yerlere bildirilmelidir (İİK md. 291). Konkordato mühleti kaldırılması bazı durumlarda iflasa tabi borçluların iflasına neden olabilir. Bu haller şu şekilde sıralanabilir (İİK md. 292; Yardımcı, 2017: 315);

- İflasın açılması borçlunun malvarlığının korunması için gerekliyse,
- Konkordatonun başarı ihtimali yoksa,
- Alacaklıları zarara uğratma kastı ile hareket etme, yapılması gereken tasarrufları gerçekleştirilmeme, komiserin talimatlarına aykırı davranılması,
- Borca batık sermaye şirketi veya kooperatifin konkordato talebinden feragat etmesi.

C. Alacaklılar Toplantısı ve Konkordatonun Tasdiki

Konkordato projesinin hazırlanması ve alacaklıların bildirilmesinden sonra konkordato komiseri projenin görüşülmesi için alacaklıları davet eder. Toplantıda konkordatonun onaylanabilmesi için kayıtlı alacaklıla-

rın ve alacaklarının yarısını geçen bir çoğunlukla ya da kayıtlı alacaklıların dörtte biri ile alacakların üçte ikisini aşan bir çoğunlukla kabul edilmesi gerekmektedir. Yapılacak oylamada konkordato projesinden etkilenen alacaklılar oy kullanabilirken, sıra cetvelinde birinci sırada yer alan imtiyazlı alacaklılar, borçlunun eşi, çocuğu, evlilik bağı ortadan kalksa bile eşinin anası, babası ve kardeşi oylamada dikkate alınmazlar. Toplantı sonrası konkordato tasdik edilmek üzere ticaret mahkemesine sunulur. Mahkeme şu şartları taşıyan konkordato projesini tasdik edebilir (Başözen, 2017: 272-273; Yardımcı, 2017: 315; İİK md. 302 ve 305);

- Adi konkordatoda teklif edilen tutar, borçlunun iflası durumunda alacaklıların elde edebileceği miktardan fazlaysa; malvarlığının terki suretiyle konkordatoda paraya çevirme durumunda ele geçen tutar ya da üçüncü kişinin teklif ettiği tutar iflas tasfiyesine göre elde edilecek bedelden fazlaysa,

- Teklif edilen bedel borçlunun kaynakları ile orantılıysa,
- Konkordato projesi mevzuatta belirtilen çoğunlukla kabul edilmişse,

- Sıra cetvelinin birinci sırasındaki imtiyazlı alacaklıların alacaklarının tamamen ödenmesi ve komiserin izniyle mühlet içerisinde akdedilen borçların ifası, alacaklı açık olarak vazgeçmediği sürece yeterli teminata bağlanmışsa,

- Borçlu tarafından konkordato tasdikine yönelik yargılama giderleri ile konkordato tasdiki halinde alacaklılara ödenecek paradan alınması gereken harcın tasdik kararından evvel mahkeme veznesinde depo edilmişse.

Bu şartlar dahilinde mahkemenin tasdik kararı vermesi ile birlikte konkordato projesi uygulanmaya başlanır. Böylece borçlu malvarlığı üzerinde serbest bir şekilde tasarruf edebilir. Yukarıdaki şartlar sağlanamamış ise konkordato tasdik talebi reddedilir. Bu red kararı ile birlikte borçlu iflasa tabi kişilerden ise iflasına da karar verilir. Ticaret mahkemesinin tasdik veya red kararlarına yönelik on gün içinde istinaf yoluna gidilebilir istinaf kararına karşı ise on gün içerisinde de temyiz başvurusu yapılabilir (İİK md. 308 / 308-a).

Konkordatonu tasdik edilmesinin borçlulara, alacaklılara hatta genel olarak ekonomik sisteme etkileri bulunmaktadır. Konkordatonun borçlu ve alacaklılara olan etkisi aşağıdaki tablolarda kısa özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3: Konkordatonun Borçlu İşletmelere Etkileri

Olumlu Etkiler	Olumsuz Etkiler
Konkordato işletmeleri iflastan korur.	Konkordato ilanı, işletmelerin toplum gözünde zora düştüğü algısı oluşturur, piyasada güven kaybına neden olabilir.
Geçici-kesin mühlet kararları, işletmenin yeniden yapılanması için bir fırsattır.	Konkordato ilan eden şirketlerin bankalardan kredi kullanmaları zorlaşır.
Konkordato kararı ile birlikte borçlu hakkındaki icra takipleri durur.	Konkordato ilanı müşteri çevresinin sadakatinin azalmasına, tedarikçilerin ürün sevkiyatını düşürmelerine neden olabilir.
Alacaklılar ile varılan anlaşmaya göre borçlarda indirim ya da vade imkanı doğar.	İşletmeler her ne kadar faaliyetlerine devam etse de mahkemece atanan komiser denetimi altındadır.
İşletmelerin üretim, istihdam, müşteri ilişkileri gibi faaliyetlerine devam etmelerini sağlar.	

Kaynak: (“Konkordato nedir? Nasıl başvurulur?”, 2025); İcra ve İflas Kanunu

Tablo 4: Konkordatonun Alacaklılara Etkileri

Olumlu Etkiler	Olumsuz Etkiler
İflasa göre borçların daha iyi tahsil edilmesini sağlar	Borçların vadeye bağlanması ya da indirilmesi alacakların geç veya daha az tahsiline neden olur.
Borçlunun faaliyetleri mahkeme ve atamış olduğu komiser ile birlikte daha sağlıklı izlenebilir.	Borçlunun konkordato sürecini kötü yöneterek mallarını saklama riski vardır.
Alacaklılar çoğunluğu ile toplu karar alma imkanı olur.	Büyük işletmelerin konkordato ilan etmesi, tedarikçileri, alt yüklenicileri zor duruma sokarken piyasada zincirleme etki yaratır.
	Konkordato sürecinde alacaklıların takip açma ve haciz isteme hakları askıya uğrar.

Kaynak: (“Konkordato nedir? Nasıl başvurulur?”, 2025); İcra ve İflas Kanunu

Konkordatonun ekonomik kriz zamanlarında işletmeler için çözüm imkanları sunması, başvuru sayılarının çokluğunun mahkemelerin iş yükünü artırması, sık konkordato ilanlarının ortaya çıkmasının piyasada çoğu aktörün risk altında olduğu algısı yaratması gibi durumlar ise konkordatonun ekonomiye etkileri olarak sıralanabilir.

2.2. İflastan Sonra (İflas İçi) Konkordato

Burada iflas eden ve müflis sıfatını alan borçlu iflastan kurulmak için konkordato talebinde bulunur. Konkordato kabul ve tasdik edilmesi halinde borçlu hakkındaki iflas kararı kaldırılır (Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004:698). Borçlunun iflasına karar verildiğinde kesin dağıtım aşamasına kadar konkordato isteminde bulunulabilir. Borçlu konkordato teklifini

iflas idaresine (seçilmemiş ya da basit tasfiye söz konusu ise iflas dairesine) yapacaktır. Teklif ikinci alacaklılar toplantısında görüşülerek oylanmaktadır. Oylamada tıpkı iflas dışı konkordatoadaki çoğunluk aranmakta olup eğer bu çoğunluğa ulaşılabilmişse ticaret mahkemesine tasdik kararı için başvuru yapılır. Mahkeme iflas dışı konkordato olduğu gibi tasdik için aranan şartlarının bulunup bulunmadığına bakarak kararını verir. Tasdik talebi mahkemece reddedilmişse ayrıca mahkemenin iflas kararı vermesi gerekmez çünkü burada borçlu zaten iflas etmiştir. Burada konkordato mühleti ve konkordato komiseri yoktur. Mühletin verilmesiyle amaçlananlar zaten iflasın açılmasıyla gerçekleşirken, komiseriye ait görevler de iflas idaresi tarafından yerine getirilmektedir. Mahkeme kararına karşı kanun yolu iflas dışı konkordatoya benzemektedir (Başözen, 2017: 275; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004:719-720; Yardımcı, 2017: 316).

A. Konkordatonun Feshi

Konkordatonun feshi sadece bir alacaklı için istenilmiş ise *konkordatonun kısmen feshi*, bütün alacaklılar için istenilmiş ise *konkordatonun tamamen feshinden* bahsedilir. Kendisine ödeme yapılmadığını iddia eden alacaklılardan birisi konkordato tasdikine karar veren mahkemeden kendisi için konkordatonun kısmen feshini isteyebilir. Borçlu dürüst olmayan hareketler ile konkordatonun tasdik edilmesini sağlamış ise her alacaklı kötü niyetle sakatlanan konkordatonun feshedilmesini tasdik kararını veren mahkemeden talep edebilir. Bu son durumda mahkemenin fesih kararı vermesi bütün alacaklıları için sonuç doğurur. Mahkemenin fesih kararına karşı on gün içinde istinafa, bölge adliye mahkemesinin kararına karşı ise on içinde Yargıtay'a temyiz başvurusu yapılabilir (Başözen, 2017: 275; Pekcanıtez, Özekes & Yeşilova: 252; Yardımcı, 2017: 316).

2.3. Malvarlığının Terki Suretiyle Konkordato (Borçlu Malvarlığının Tasarruf Yetkisinin Alacaklılara Verilmesi Suretiyle Tasfiye)

Borçlunun malvarlığının tasfiyesi amacıyla yapılan konkordatoya malvarlığının terki suretiyle konkordato ismi verilir. Bu tür konkordato, adi tasfiyedeki gibi borçlunun işletmesini kurtarılmasını değil tasfiye edilmesini amaçlar. Burada malvarlığı üzerinde tasarruf yetkisi alacaklılara bırakılabileceği gibi alacaklılar bu malvarlığını üçüncü kişilere de devredebilir. Her iki olasılıkta da borçluya ait malvarlığının tasfiyesi iflas tasfiyesine benzer. Alacaklılar haklarını kullanabilmek için alacaklılar kurulu ve konkordato tasfiye memurlarını seçer. Alacaklıların seçime yönelik kararı ticaret mahkemesi tarafından onaylanırsa tasfiye memurları göreve başlar. Burada amaç borçlunun malvarlığını tasfiye ederek alacaklıların ödenmesidir. Konkordatonun tasdik edilmesi ile birlikte konkordato masası teşkil eder. Masanın temsilcisi konkordato tasfiye memurudur.

Alacaklılar kurulu konkordato tasfiye memurunun işlemlerine nezaret eder ve denetler. Alacakların incelenmesi, sıra cetvelinin oluşturulması ve itirazı konularına iflas hükümleri uygulanır. Ancak burada alacaklılara aciz vesikası verilmemektedir (Başözen, 2017: 276-277; Kuru, Arslan&-Yılmaz, 2004:725-730; Pekcanitez, Özekes & Yeşilova: 250-252;Yardımcı, 2017: 317).

3. Uygulamadan Örnekler

Şirketlerin finansmana erişiminin zorlaşması, üretimin daralması ve rekabet gücündeki kayıplar konkordato ve iflas sayılarını artırmıştır. 2025 yılı ilk çeyreğinde konkordato alan şirket sayısı 583 olmuştur (2024 yılı aynı döneme göre-214- %172 artış). Aynı dönemde iflas eden şirket sayısı ise 43'e yükselmiştir. 2018 yılından bugüne kadar inşaat, tekstil ve gıda en riskli sektörlerdir. İstanbul, Ankara, İzmir ve Kocaeli ise en riskli illerdir. Akademi dünyasından bir görüşe göre bankalar tarafından verilen kredilerin faiz oranlarının düşmemesi işletmelerin borçlarını ödemesini zorlaştırmakta bu da konkordato başvurularının artarak devam edebileceğini göstermektedir ("İflasta gaza bastılar", 2025).

2014 yılında kurulan ve 2020 yılında ilaç satım ve pazarlamasını yapana FarmaVip İlaç ve Kozmetik Sanayi Ticaret A.Ş. hakkında Bursa Asliye Ticaret Mahkemesi tarafından 31.12.2024 tarihinde geçici mühlet kararı verildi. 2022 yılında piyasada bilinen pek çok antibiyotiğin pazarlama hakkını üstenen firma hakkındaki geçici mühlet kararı 31.03.2025 tarihinde 2 ay süreyle uzatılmıştır ("Antibiyotiği pazarlayan ilaç firması konkordato ilan etti", 2025).

1979 yılında kurulan köklü bir kumaş fabrikası olan Ahmet Karaman Karaman tekstil Sanayi ve Dış Ticaret Limited Şirketi'nin konkordato projesi Bakırköy 2.Asliye Ticaret Mahkemesi tarafından kabul edilmiştir. Proje kapsamında şirket borçlarını eşit taksitler halinde belirli tarihlerde ödeyecektir. Şirket hakkında daha önce başlatılmış ama henüz paraya çevirme işlemleri gerçekleşmemiş hacizler düşürülmüştür. Şirketin yan kuruluşlarının konkordato talepleri ise mahkeme tarafından reddedilmiştir ("Sektörü sarsan haber! 46 yıllık kumaş fabrikası iflasın eşiğine geldi", 2025).

Akın Tekstil A.Ş. (ATEKS), alacaklıların başlatabileceği haciz işlemlerini önleyebilmek, üretimi kesintisiz devam ettirebilmek ve şirket öz varlıklarını koruyabilmek için 18.03.2025 tarihinde konkordato talebinde bulunmuş ve bu talep Bakırköy 1.Asliye Ticaret Mahkemesi 2025/255 sayılı dosyası ile kabul edilerek üç aylık geçici mühlet kararı verilmiştir ("Akın tekstilden iflas iddialarına yanıt", 2025). Akın Tekstil A.Ş.'nin konkordato başvurusu öncesi borsada 150 liradan işlem görmekte olan

payları konkordato duyurusu ile birlikte 02.04.2025 tarihi itibarıyla 77 liraya kadar gerilemiştir (“Konkordato ilanları 2024’ü gölgede bıraktı”, 2025).

Afyonkarahisar’da kurulan 30 yıllık geçmişe sahip olan ve sucuk, pastırma, kavurma üretimi gerçekleştiren Has Küçük Et Hayvancılık Gıda Tarım Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi konkordato başvurusu yapmıştır. Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından taklit ve tağşiş listesinde gösterilen firma, hakkındaki iddialar nedeniyle itibarının zedelenmesi dolayısıyla ekonomik sıkıntılar yaşamış, borçlarını ödeyemediği için Afyonkarahisar 3. Asliye Ticaret Mahkemesine yaptığı konkordato başvurusu hakkında 3 aylık geçici mühlet kararı verilmiştir. Bu olay tüketici güvenini sarsan firmaların büyük riskler yaşayabileceğinin bir göstergesidir (“Afyonun 30 yıllık sucuk fabrikası konkordato başvurusu yaptı: Mahkeme üç ay süre verdi!”, 2025).

Niksar’da kurulan ve İngiltere’de dahil diğer Avrupa ülkelerine milyonlarca tekstil ürünü ihraç eden CBF Tekstil ile Ankara merkezli ünlü tekstil firmalarından Tabi Tekstil ekonomik sıkıntılar nedeniyle borçlarını yapılandırabilmek için konkordato taleplerinde bulunmuş, bu firmalar hakkında ticaret mahkemeleri 3 aylık geçici konkordato mühleti vererek süreci denetlemesi için 3’er kişilik konkordato komiserler kurulu atamıştır (“Tekstilde konkordato fırtınası! Avrupa’ya ihracat yapan şirket konkordato ilan etti”, 2025; “Türkiye’nin tekstil devi konkordato ilan etti”, 2025).

3.1. Uygulamaya Dair Konkordato Senaryoları

A- Başarılı Bir Konkordato Projesi Örneği

İstanbul merkezli büyük bir gıda ve perakende firması, nakit akış problemi nedeniyle konkordato isteminde bulunmaktadır. Bu amaçla öncelikle bağımsız bir denetim ve mali danışman ile çalışmaya karar vermiştir. Faaliyetlere ilişkin komiser raporları düzenli ve şeffaf olarak sunulmuştur. Alacaklılara %70 ödeme yapılması ve kalanı için 12 ay vade önerisi kabul görmüştür. Sonuç olarak bu firma borçlarının büyük bir kısmını kapatarak yeniden yapılanmaya gitmiş ve faaliyetlerini devam ettirmeyi başarmıştır. Firmanın başarıya ulaşmasında, gerçekçi bir proje sunmasının, mali olarak şeffaflık göstermesinin ve profesyonel danışmanlar ile çalışmasının önemi büyüktür.

B- Başarısız Bir Konkordato Projesi Örneği

Bir inşaat firması kazandığı iki kamu ihalesinin iptali ile ödeme krizine girmiş ve konkordato talebinde bulunmuştur. Ancak talepte sunulan

gelir gider tablolarında eksik ve şeffaf olmayan bilgiler yer almaktadır. Konkordato projesinde ileride kazanılması düşünülen ihaleler gelir olarak sunulmuştur. Bu projeye alacaklılar ikna edilemediği için alacaklılar kurulunda oy çokluğu sağlanamamıştır. Sonuçta asliye ticaret mahkemesi tarafından konkordato tasdiki talebi reddedilmiş ve firma hakkında iflas kararı verilmiştir. Firmanın başarısızlığı, gerçeklerle bağdaşmayan gelir beklentisinden, alacaklıların güvenini kazanamamasından ve nihayetinde kötü niyetli bir konkordato başvurusu yapmasından kaynaklanmaktadır.

4. SONUÇ

Türk mevzuatı açısından konkordato, iflası önleyen ve yeniden yapılanmayı sağlayan bir araç olarak düzenlenmiştir. Ancak konkordatonun uygulanması aşamasında bazı aksaklıklar bulunur. Bu aksaklıkların başında *kötü niyetli başvuruların* geldiğini söyleyebiliriz. Özellikle birtakım borçlular mali sıkıntı çekmedikleri, ödemede zorlanmayacakları halde alacaklıların icra takiplerine engel olabilmek, varsa mevcut icra takiplerini durdurabilmek için konkordato talebinde bulunmaktadır. Burada alacaklıları mağdur etmeye yönelik bir kötü niyet bulunur. Bazı borçlular ise çoğu zaman *ekonomik gerçeklikten uzak ödeme planı ve projeler* sunarak konkordato sürecinin başarısızlığa uğramasına neden olmaktadır. Yine mahkemelerin atamış olduğu *konkordato komiserlerinin konunun ehli olmaması* etkin ve yeterli bir denetim yapamamalarına neden olabilmektedir. Bu durum alacaklıların güveninin zedelenmesine yol açabilir. Alacaklıların çoğu zaman borçlunun gerçek mali durumunu tam olarak bilmemesi, denetim eksikliği ile birleşince alacaklılar kurulunda yanlış kararlar alabilmelerine neden olabilmektedir. Kapsamlı dosyalarda *yargı süreçlerinin uzaması* muhtemeldir. Bu durum konkordato sürecinin belirsizliğine, ekonomik anlamda zararların ortaya çıkmasına neden olabilir. Talep, inceleme, geçici ve kesin mühlet kararları, itirazlar, tasdik aşaması gibi uzun bir süreç konkordato istemlerinde ciddi bir vakit kaybı yaşatmaktadır. Her konkordato talebi mahkemece uygun bulunmayabilir. Uygun bulunsa bile konkordato süreci başarılı yönetilemeyebilir. Sonuç kişi veya kuruluşun iflasıdır. Bu durum hem borçlunun etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından bir problem hem de ekonomik zararların ortaya çıkmasının bir sebebidir. Uygulamadaki bahsi geçen sorunlara yönelik olmak üzere şu çözüm önerileri sunulabilir;

Alacaklılarını zarara uğratma kastı taşıyan kötü niyetli konkordato başvurularının önüne geçebilmek için, mahkemelerin konkordato taleplerini sadece şeklen incelememesi, komiser atamasından evvel esastan bir mali denetim yapılması daha uygun olacaktır. Bağımsız kuruluşlardan alınacak raporlar, İcra ve İflas Kanunu 286.maddesinde konkordato talep-

lerine eklenecek belgelerde zorunlu tutulmuştur. Ancak sorun yasadaki boşluk değil, uygulamanın niteliği, denetim ve etkinliğindedir. Sistemin etkin ve güvenilir olması için konkordato talebinin mahkemeye sunulmasından evvel denetim raporu ile birlikte bağımsız uzmanlardan (mali denetçi, ticaret hukuku alanında çalışan bir hukukçu, odalar tarafından belirlenen sektör uzmanı) kurulu bir “ön inceleme kurulu” tarafından başvurunun değerlendirilmesi daha doğru olacaktır. Bu kurul proje başvurularını tıpkı bankalarda olduğu gibi Basel II risk değerlendirme kriterleri benzeri standardize kurallar çerçevesinde puanlayarak değerlendirebilir. Böylece kötü niyetli başvurular henüz mahkeme aşamasına gelmeden engellenebilir ve mahkemelerin iş yükü bir nebze azaltılabilir. Bu kurulun oluşumu İcra ve İflas Kanununa yeni bir madde olarak eklenebilir. Borçluların konkordato proje tekliflerindeki ödeme planlarını sektör uzmanları gelir, nakit akışı, kredi olasılığı gibi somut kriterleri dikkate alarak incelemelidir. Borçluların finansal öngörülerini için mutlaka bağımsız mali danışmanların desteğini almaları şart koşulmalıdır. Komiser tayininde seçilen kişinin ticari, mali ve hukuki yeterliliğe sahip bir kişi olmasına dikkat edilmelidir. Atanan komiserlerin performanslarını değerlendirecek kriterler belirlenmelidir. Borçlular konkordato sürecinde zorunlu olarak şeffaf mali tablolar sunmalı, konkordato komiseri alacaklıları gelişmelerden düzenli olarak bilgilendirmelidir. Piyasa aktörleri konkordato sistemini sadece konkordato alan firmayı koruduğu için eleştirmektedir. Çünkü piyasada firmalar arasında zincirleme bir etki vardır. Ödeme güçlüğü yaşayan ve konkordato isteminde bulunan bir firmanın durumu zincirleme olarak tedarikçilerini de etkiler. Uygulamadan gelen bu çevrenin tespitine göre tedarikçiler ve alt yükleniciler de konkordatodan faydalandırılmalıdır.

KAYNAKÇA

2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu

Afyonun 30 yıllık sucuk fabrikası konkordato başvurusu yaptı: Mahkeme üç ay süre verdi. (2025, 28 Mart). Afyonpostasi.com.tr. 28 Mart 2025 tarihinde <https://www.afyonpostasi.com.tr/afyonun-30-yillik-sucuk-firmasi-iflas-basvurusu-yapti-mahkeme-3-ay-sure-verdi/> adresinden erişilmiştir.

Akın tekstilden iflas iddialarına yanıt. (2025, 25 Mart). Haberdoviz.com. 25 Mart 2025 tarihinde <https://haber.doviz.com/borsa-haberleri/akin-tekstil-den-iflas-iddialarina-yanit/766869/> adresinden erişilmiştir.

Antibiyotiği pazarlayan ilaç firması konkordato ilan etti. (2025, 04 Nisan). Halktv.com. 04 Nisan 2025 tarihinde <https://halktv.com.tr/gundem/antibiyotigi-pazarlayan-ilac-firmasi-konkordato-ilan-etti-926860h/> adresinden erişilmiştir.

Arslan, R., Yılmaz, E., Taşpınar Ayvaz, S. ve Hanağası, E. (2020). *İcra ve İflâs Hukuku*, 6. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları.

Atalı, M., Ermenek, İ. ve Erdoğan, E. (2020). *İcra ve iflâs hukuku*, 3. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları.

Balcı, Ş. (2007). *Türk hukukunda konkordato*. İzmir: Seçkin Yayıncılık.

Başözen, A. (2017). *İcra ve iflas hukuku ders notu*. Adalet Yayınevi.

Ercan, İ. (2009). *İcra ve iflas hukukunda mal varlığının terki suretiyle konkordato*. Konya: Mimoza.

Gümüşkaya, H. (2024, 21 Mayıs). Konkordato alarmı. *Birgün.net* <https://www.birgun.net/haber/konkordato-alarmi-530917>

İflasta gaza bastılar. (2025, 03 Nisan). Nefes.com. 03 Nisan 2025 tarihinde <https://www.nefes.com.tr/iflasta-gaza-bastilar-25702/> adresinden erişilmiştir.

Konkordato ilanları 2024'ü gölgede bıraktı. (2025, 02 Nisan). Haberdoviz.com. 02 Nisan 2025 tarihinde <https://haber.doviz.com/borsa-haberleri/konkordato-ilanlari-2024-u-golgede-birakti/767588/> adresinden erişilmiştir.

Kuru, B., Arslan, R. ve Yılmaz, E. (2004). *İcra ve iflas hukuku*. Yetkin Yayınları.

Özekes, M. (2018). *Konkordatoya başvuru ve geçici mühlet kararı. 7101 sayılı kanunla konkordato ve elektronik tebligat konularında getirilen yenilikler* (Ed. Muhammet Özekes) s.43-83. İstanbul: Oniki Levha Yayınları.

Pekcanitez, H., Atalay, O., Sungurtekin Özkan, M. ve Özekes, M. (2019). *İcra ve iflâs hukuku ders kitabı*, 6. Bası. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Sarısözen, M. S. (2021). *Konkordato*, 5. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları.

Sektörü sarsan haber! 46 yıllık kumaş fabrikası iflasın eşiğine geldi. (2025, 04 Mart). Bursadabugun.com. 04 Mart 2025 tarihinde <https://www.bursadabugun.com/haber/sektoru-sarsan-haber-46-yillik-kumas-fabrikasi-iflasin-esigine-geldi-1801625.html/> adresinden erişilmiştir.

Simil, C. (2020). *Konkordato mühletinin borçlu bakımından sonuçları*. İstanbul: Oniki Levha Yayınları.

- Tanrıver, S. (1993). *Konkordato komiseri*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Tanrıver, S. (2004). 4949 sayılı icra ve iflas kanununda değişiklik yapılmasına dair kanunun adi konkordato ile ilgili hükümlerde getirmiş olduğu değişikliklerin tespiti ve değerlendirilmesi, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi* 2004, S. 51, s. 67-90.
- Yiğitcan, M. (2025, 3 Ocak). *2024'te konkordatolar rekor kırdı*. Ekonomim.com <https://www.ekonomim.com/ekonomi/2024te-konkordatolar-rekor-kirdi-haberi-790605>
- Paraşüt Mikrogrup. (2024, 22 Ekim). *Konkordato nedir? Nasıl başvurulur?* Parasut.com <https://www.parasut.com/blog/konkordato-nedir-basvuru-ve-sartlari>
- Pekcanıtez, H., Özkes, M. ve Yeşilova, B. (2003). *İcra ve iflas hukuku pratik çalışmalar*. Yetkin Yayınları.
- Tanrıver, S. (2016). *Medeni usul hukuku: temel kavramlar ve ilk derece yargılaması*, Ankara: Yetkin Yayınları.
- Taşpınar Ayvaz, S. (2005). *İcra-İflâs hukukunda yeniden yapılandırma*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Tekstilde konkordato fırtınası! Avrupa'ya ihracat yapan şirket konkordato ilan etti.* (2025, 17 Nisan). Paramedya.com. 17 Nisan 2025 tarihinde <https://www.paramedya.com/devami/130700/tekstilde-konkordato-firtinasi-avrupaya-ihracat-yapan-sirket-konkordato-ilan-etti/> adresinde erişilmiştir.
- Tiyek, F. S. (2021). İflâs dışı konkordato bağlamında konkordato mühleti verilmesinin alacaklılar, sözleşmeler ve borçlu bakımından doğurduğu sonuçlar. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 595-620. <https://doi.org/10.47097/piar.1022452>
- Türkiye'nin tekstil devi konkordato ilan etti.* (2025, 31 Mart). Sondakika.com. 31 Mart 2025 tarihinde <https://www.sondakika.com/ekonomi/haber-turkiye-nin-tekstil-devi-konkordato-ilan-etti-18486296/> adresinden erişilmiştir.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (9.Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Yardımcı, T. E. (2017). Tasarrufun iptali davası-konkordato-yeniden yapılandırma. Atatürk Üniversitesi (Ed.). *İcra ve İflas Hukuku* içinde. Erzurum.

Bölüm 5

AKILLI TEKNOLOJİLER ÇAĞINDA FARKINDALIK: ATYZRA’NIN İŞE BAĞLILIK, İŞ GÜVENCESİZLİĞİ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ YANSIMALARI

*Yeliz MOHAN BURSALI¹, Sevcan DEMİRAY²,
Merve ÖĞÜTCEN³*

1 Doç. Dr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ybur-sali@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5239-8689

2 Doktora Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, sdemiray161@posta.pau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7535-7659

3 Yüksek Lisans Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, merve_ogutcen@hotmail.com, ORCID: 0000-0007-5330-9959

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası ve çalışma yaşamının etkinliği, iyiliği ve sürdürülebilirliği yalnızca teknolojik gelişmelerle uyumun, bütünleşmenin değil, aynı zamanda bu gelişmelerin bireyler ve örgütler üzerindeki çok boyutlu etkilerinin de yeniden düşünülmesini zorunlu kılmaktadır. Dijitalleşmenin ivme kazandığı bu dönemde, teknolojinin akıl almaz yükselişi örgütlerin yalnızca operasyonel süreçlerini değil; örgütteki bireylerin algılarını, duygularını ve davranışlarını da hem olumlu hem de olumsuz bir biçimde dönüştürmektedir (Holland ve Bardoel, 2016). Bu sebeple dönüşümün dinamiklerini anlamak, sadece teknik yeterliliklere hâkim olmayı değil, aynı zamanda bireylerin bu teknolojik dönüşüme dair farkındalık düzeylerine de odaklanmayı gerektirmektedir. Bu çerçevede, ATYZRA olarak ifade edilen “Akıllı Teknolojiler, Yapay Zekâ, Robotik ve Algoritmalar”ın (STARA-Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, Algorithms) (Brougham ve Haar, 2018) örgütsel yaşam üzerindeki yansımalarının dikkatle incelenmesi ve çok boyutlu etkilerine ilişkin gerekli düzenlemelerin yapılması son derece önemli görülmektedir.

Dijital dönüşüm çağında ATYZRA (Akıllı Teknolojiler, Yapay Zekâ, Robotik ve Algoritmalar) yalnızca bilişim sektöründe dolayısıyla üretim ve hizmet süreçlerinde değil, aynı zamanda örgüt kültürü, yönetim ve liderlik anlayışları ile çalışan davranışlarında da köklü değişimlere yol açmaktadır. Bu teknolojik dönüşümün sektörlerin yapısında ve iş süreçlerinde sahip olduğu potansiyelin farkına varılmasının (Floridi, 2019) yanı sıra kendini hızlı bir şekilde güncelleme kapasitesi ve farklı birçok sektöre kolayca entegre edilebilmesi, bu teknolojilerin yalnızca teknik bilgi edini-miyle sınırlı kalmadığını ortaya koymaktadır (Russell ve Norvig, 2021). Bu bağlamda ATYZRA farkındalığı, çalışanların teknolojiyle kurdukları etkileşimde kritik bir değişken olarak ortaya çıkmakta; yalnızca iş süreçlerinde verimliliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların işe bağlılıklarını, iş güvencesizliği algılarını ve yenilikçi iş davranışlarını da doğrudan etkilemektedir. İşe bağlılık, bireyin işine yönelik hissettiği yüksek düzeyde enerji, coşku ve adanmışlıkla karakterize edilen, işinden gurur duymasını ve hedeflerine ulaşmak için ısrarcı olmasını içeren bir tutumdur (Salanova ve Schaufeli, 2008:118). Buna karşılık, iş güvence-sizliği bireyin işinin geleceği konusundaki belirsizlikten doğan korku ve kaygılarla oluşan olumsuz psikolojik bir durumdur (De Witte, 1999:156). Yenilikçi iş davranışı ise örgüt içinde kullanılmak üzere yeni fikirlerin üretilmesi, bu fikirlerin savunulması ve uygulanması süreçlerini kapsayan yaratıcı bir davranış biçimidir (Janssen, 2000:202).

ATYZRA’nın iş yaşamına entegrasyonu günümüzde çeşitli yansımalarla kendini göstermekte olup, özellikle gelecekte çalışanların algı, tu-

tum ve davranışlarını daha yoğun ve çok boyutlu biçimde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda, ATYZRA farkındalığının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli tutum ve çıktılar üzerinde etkili olması olağan bir durumdur. Bu bağlamda, mevcut çalışmada ATYZRA farkındalığının işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmesi; çalışanların bireysel gelişimlerine katkı sunmanın yanı sıra, örgütsel sürdürülebilirliğin desteklenmesine yönelik önemli çıkarımlar sağlamaktadır. Zira teknolojiye dair bilgi düzeyinin artması, çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine daha istekli, bilinçli ve yaratıcı bir biçimde katılmalarını sağlarken, yenilikçi davranışları teşvik ederek işe bağlılıklarını güçlendirebilir. Ancak bu farkındalık, beraberinde getirdiği belirsizlikler nedeniyle çalışanların iş güvencesi algıları açısından da dikkate değer bir durum ortaya koymaktadır. Bu bağlamda ATYZRA farkındalığı, sadece teknolojik araçları kullanma becerisi değil, aynı zamanda dijitalleşen iş süreçlerine zihinsel ve duygusal uyum sağlama kapasitesi açısından da kritik bir öneme sahiptir. Söz konusu farkındalık düzeyi, çalışanların belirsizlik karşısında dayanıklılık göstermelerine, yenilikçi çözümler geliştirmelerine ve işe bağlılıklarını sürdürmelerine katkı sunarak dönüşümün hem bireysel hem kurumsal düzeyde daha sağlıklı ilerlemesini desteklemektedir. Bu kapsamda mevcut çalışmada ATYZRA farkındalığı ile işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Dijital dönüşümün etkilerinin öncelikle teknoloji yoğun sektörlerde hissedileceği düşünülse de rekabet, verimlilik ve sürdürülebilirlik baskısı altında geleneksel sektörlerin de bu sürece kayıtsız kalmaları mümkün değildir. Türkiye'nin geleneksel üretim alanlarından biri olan mermer sektörü, emek yoğun yapısı, köklü üretim kültürü ve sınırlı dijital adaptasyon kapasitesiyle dijital dönüşüm sürecinde özel bir konumda yer almaktadır. Sektördeki firmalar, özellikle küresel rekabet, verimlilik baskısı ve sürdürülebilirlik beklentileri doğrultusunda akıllı teknolojilerle uyumlu iş yapma biçimlerine yönelmek zorunda kalmaktadırlar. Bu doğrultuda dijitalleşme sürecinde görece geleneksel üretim yapısıyla öne çıkan Denizli mermer sektöründe faaliyet gösteren firmaların beyaz yakalı çalışanları üzerinde yürütülen bu çalışmanın ATYZRA farkındalığının ilgili değişkenlerle ilişkisinin mermer sektöründe nasıl bir etki yarattığını anlamaya yönelik özgün bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda öncelikle ATYZRA farkındalığı, işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışı kavramlarına ilişkin ulusal ve uluslararası alan yazın taraması yapılarak kavramsal bir çerçeve çizilmiştir. Daha sonra bu değişkenler arasında var olduğu düşünülen ilişkileri ortaya koymak amacıyla yürütülen araştırmaya ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Son olarak ise elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve ilgili paydaşlara yönelik önerilere yer verilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın temelini oluşturan ATYZRA farkındalığı, işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışı kavramları kuramsal açıdan ele alınmakta ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerine dair alan yazındaki araştırmalar hakkında bilgi verilmektedir.

Akıllı Teknolojiler Yapay Zekâ Robotik ve Algoritma (ATYZRA) Farkındalığı

Günümüz iş dünyası dijitalleşme ve bu yönde yaşanan değişimlerle birlikte gündeme gelen ATYZRA'ya hızla entegre olduğu bir dönüşüm süreciyle yeniden şekillenmektedir (Brougham ve Haar, 2018; Brynjolfs-son ve McAfee, 2014). Bu kavram yalnızca teknolojik araçları değil, aynı zamanda iş gücünün yapısal olarak yeniden tanımlanmasını da ifade etmektedir (Susskind ve Susskind, 2015). Zira fütüristler (gelecek bilimciler), günümüzde var olan işlerin üçte birinin akıllı teknolojiler, yapay zekâ, robotlar ve algoritmalar tarafından değiştirilebileceğini öngörmektedir (Oosthuizen, 2019:17). ATYZRA, çalışanların iş rollerinde otomasyonla iç içe çalışmasını, karar destek sistemleriyle etkileşime geçmesini ve veri temelli süreçlerle yönlendirilmesini kaçınılmaz hâle getirmektedir (Tarafdar vd., 2019). Brougham ve Haar (2018) tarafından literatüre kazandırılan bu çerçeve, teknolojik farkındalık düzeyinin çalışan tutumları üzerindeki etkilerini değerlendirmek açısından önemli bir analiz alanı sunmaktadır. ATYZRA'ya yönelik farkındalık, yalnızca bireylerin yeni teknolojileri tanıma düzeyiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bu teknolojilerin iş güvenliği, görev tanımları ve yaratıcılık gibi temel örgütsel dinamikler üzerindeki yansımalarını algılayabilme yetisini de içermektedir (Sung ve Kim, 2021).

Endüstri 4.0 ve devamında gelen diğer endüstri devrimleriyle yükselen dijital dönüşüm dalgası her geçen gün yaşamın her alanına nüfuz etmektedir. Bu doğrultuda gelişen teknolojilerin bireyler, kurumlar ve toplum üzerindeki etkileri giderek artarken, bu teknolojilerin doğru anlaşılması ve bilinçli bir şekilde kullanılması büyük önem taşımaktadır. ATYZRA ve bu kavrama ilişkin farkındalık konusu da bu dönüşüm içinde şekillenmiş; iş süreçlerinde akıllı teknolojiler, yapay zekâ, robotik sistemler ve algoritmaların eşzamanlı entegrasyonunu ortaya koymak üzere geliştirilmiş (Schwab, 2017) ve dijitalleşme çağının iş gücü üzerindeki çok katmanlı etkilerini açıklamak üzere Brougham ve Haar (2018) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu teknolojiler, yalnızca iş araçlarını değil, aynı zamanda işin doğasını, görev tanımlarını ve çalışan rollerini köklü biçimde dönüştürmekte (Verhoef vd., 2021) ve teknolojinin sunduğu fırsatların değerlendirilmesi ve olası risklerin yönetilebilmesi açısından kritik bir

rol oynamaktadır. Özellikle COVID-19 pandemisi sonrası hız kazanan dijitalleşme süreci, çalışanların teknolojik farkındalıklarını, belirsizlik algılarını ve iş güvencesizliği hissini daha da görünür kılmıştır (Griffin ve Grote, 2020). Bu bağlamda, ATYZRA farkındalığı yalnızca teknik bir bilgi düzeyiyle ilişkili değil, aynı zamanda bireylerin teknolojik değişimi nasıl içselleştirdiğiyle de yakından ilişkilidir. Margherita ve Braccini (2020), dijital dönüşüm süreçlerinde insan-merkezli iş tasarımı anlayışının, çalışanların bu yeni teknolojilere adaptasyonunda kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla ATYZRA'nın gelişimi, teknolojik ilerlemenin ötesinde, birey-teknoloji-örgüt etkileşimini yeniden tanımlayan çok katmanlı bir paradigma olarak değerlendirilmektedir.

Günümüzün iş ve çalışma dünyası açısından ele alındığında ATYZRA'ya ilişkin farkındalığın, özellikle iş yaşamındaki dönüşümleri anlamak ve yönetebilmek açısından ayrı bir önemi bulunmaktadır. Farkındalık, bireyin kendisi, çevresi veya belirli bir konu hakkındaki bilinçli algısıdır (Brown ve Ryan, 2003:822). Eğitim ve örgütsel bağlamda ise bireylerin duygu, düşünce, bilgi ve davranışlarında bilinçli olarak hareket etmelerini sağlayan bilişsel bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Schraw ve Dennison, 1994:117). Bu çerçevede ATYZRA farkındalığı, bireylerin akıllı teknolojiler, yapay zekâ sistemleri, robotik otomasyonlar ve algoritmik süreçler hakkında bilgi sahibi olmaları, bu teknolojilerin çalışma hayatına etkilerini anlayabilmeleri ve olası fırsatlarla riskleri değerlendirme becerilerini geliştirmeleri olarak tanımlanabilir (Brougham ve Haar, 2018; Margherita ve Braccini, 2020). Bireylerin dijital yeterlilik düzeyleri, teknolojik deneyimleri ve eğitim arka planları, ATYZRA bileşenlerini algılama ve bu teknolojilerle etkili biçimde çalışma yetkinliklerini doğrudan etkilemektedir (Verhoef vd., 2021). Bununla birlikte, kültürel değerler, sektörel farklılıklar ve kurumların dijitalleşme politikaları da ATYZRA farkındalığının biçimlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Hofstede, 2001; Schwab, 2017).

Günümüzde dijitalleşmenin etkisiyle akıllı teknolojiler, yapay zekâ, robotlar ve algoritmaların farklı biçimlerde tüm alanlara sirayetiyle iş tanımlarının dönüşmesi, karar destek sistemlerinin yaygınlaşması ve dijitalleşen iş ortamları, çalışanların teknolojiye ilişkin bilgi ve tutumlarını son derece önemli hâle getirmektedir. Bununla birlikte ATYZRA farkındalığı yalnızca teknolojik bir bilgi düzeyini ifade etmemekte aynı zamanda işe ilişkin algıların ve davranışların şekillenmesine katkı sağlayan bir bilinç biçimi olarak öne çıkmaktadır (Kong vd., 2021; Liang vd., 2022; Nguyen ve Nguyen, 2025).

İşe Bağlılık

İşe bağlılık kavramının kökeni kesin olarak belirlenememekle birlikte bu kavramın sistematik olarak ele alınıp kullanılmaya başlanması 1990'lı yıllarda Gallup organizasyonunun yürüttüğü çalışan bağlılığı araştırmalarına dayanmaktadır (Harter vd., 2002). Daha sonra uluslararası danışmanlık şirketleri, çalışanların işe bağlılığını artırmak amacıyla farklı sektörleri kapsayan anketler geliştirmiştir. Bu şirketler, işe bağlılığı işe katılım, örgüte duygusal bağlanma, örgütte kalma isteği ve örgütün işleyişini destekleyen ekstra rol davranışları olarak kavramsallaştırmışlardır (Schaufeli, 2012: 3). İşe bağlılık kavramını akademik açıdan ilk kez William A. Kahn (1990) tanımlamıştır. Kahn (1990:694)'a göre işe bağlılık "*çalışanların benliklerini iş rollerine bağlayarak zihinsel, bedensel ve duygusal olarak işe katılım göstermeleri*"dir. Bu bağlamda, işe katılan bireyler işleriyle yüksek düzeyde özdeşleşmekte ve daha fazla çaba göstermektedirler. Kahn, işe katılımın hem bireysel gelişim hem de örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu vurgulamaktadır (Schaufeli, 2012: 3).

Macey ve Schneider (2008:4) ise işe bağlılığı, "*örgütsel amaçların gerçekleşmesi için işine tutku ve coşku duyan, odaklanmış çaba ve enerji gösteren bireylerin durumu*" olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde, Chusmir (1982: 596) işe bağlılığı, bireyin işine yönelik tutumunda benliği ile işin bütünleşmesi olarak ifade etmektedir. Karacaoğlu (2005: 58-59), işe bağlılığı etkileyen faktörler arasında cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim durumu olduğunu belirtirken; Rabinowitz ve arkadaşları (1977: 273) işe bağlılığın kişisel ve iş özelliklerinden etkilendiğini ifade etmektedir. Ayrıca, işin niteliği, gelişim imkânları, sosyal haklar, adil ödüllendirme, teşvik sistemleri, uygun çalışma saatleri ve yöneticilerin tutumu gibi örgütsel faktörlerin işe bağlılığı olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Çakır, 2001; Ryan ve Frederick, 1997; Sabuncuoğlu, 2000; Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli ve Salanova, 2007).

İşine yüksek düzeyde bağlı bireyler, işlerini hayatlarının önemli bir bileşeni olarak görmekte ve performansları ile özsaygıları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Leither ve Bakker, 2010; Kanungo, 1982). Ayrıca işe bağlılığı yüksek bireylerin psikolojik sermaye algılarının daha yüksek olduğu ve dolayısıyla daha mutlu oldukları belirtilmektedir (Bakker vd., 2011: 5). İşe bağlılığın örgütsel etkinlik (Pfeffer, 1994), bireysel motivasyon (Hackman ve Lawler, 1971), karlılık (Demerouti ve Cropanzano, 2010; Macey ve Schneider, 2008), iş performansı (Bakker ve Bal, 2010), iş tatmini (Roberts ve Davenport, 2002) ve müşteri memnuniyeti (Salanova vd., 2005) gibi önemli sonuçlar üzerinde olumlu etkileri olduğu kabul edilmekte ve bu çerçevede örgütlerin devamlılığı ve etkinliği için önemli bir değişken olduğu görülmektedir.

İş Güvencesizliği

Geçmişten günümüze, dünya tarihinde çeşitli dönemlerde yaşanan krizler, salgınlar ile ekonomik, siyasi, kültürel ve teknolojik dönüşümler; işe dair kayıp, belirsizlik ve güvencesizlik algısını beraberinde getirmiştir. Bu tür dönemlerde iş güvencesizliği duygusu, çalışanlar tarafından çok daha yoğun biçimde hissedilmiştir. 1930'lardaki Büyük Buhran, 1960'lardaki sanayileşme ve şirket satın almaları, 1980'lerdeki yeniden yapılanmalar, 2020'lere doğru COVID-19 pandemisi ve günümüzde dijitalleşen dünyayla birlikte yapay zekâ teknolojisinde yaşanan gelişmeler, çalışanlarda iş güvencesizliği kaygılarını artırmıştır (Brougham ve Haar, 2018; Kalleberg, 2009; Standing, 2011; Wilson vd., 2020). Bu nedenle iş güvencesizliği, çalışma yaşamında önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Zira bireylerin çalışma yaşamında iş güvencesine ilişkin algıları hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çok boyutlu etkiler doğurması nedeniyle, çalışanlar ve örgütler açısından kritik bir öneme sahiptir. Van Vuuren ve Klandermans (1994:265) iş güvencesizliğini, "*işin gelecekteki sürekliliğine dair duyulan endişe*" olarak tanımlarken; Hui ve Lee (2000:216) kontrol eksikliğine bağlı bir tehdit algısı olarak; Sverke ve Helgren (2002:26) ise işle ilgili değişikliklere verilen olumsuz bir tepki olarak açıklamaktadır.

İş güvencesizliği; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kişilik özellikleri ve kıdem gibi bireysel faktörlerden etkilenebilmektedir. Bunun yanı sıra; örgüt birleşmeleri, küçülmeler, yeniden yapılanmalar ve teknolojik dönüşümler (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984), rol belirsizliği ve çatışmaları (Ashford vd., 1989; Pelenk ve Acaray, 2019), geçici istihdam (Naswall vd., 2002), artan işsizlik, endüstriyel gerileme ve azalan talep (Shoss, 2017) gibi unsurlar da iş güvencesizliğini artıran örgütsel ve çevresel etmenler arasında yer almaktadır.

Araştırmalar, iş güvencesizliğinin stres, kaygı, öfke, depresyon gibi olumsuz duygulara (Çiğdem, 2010; Dereli, 2012) ve tükenmişlik düzeyinde artışa (De Cuyper vd., 2012; Schaufeli ve Greenglass, 2001) yol açtığını göstermektedir. Bu psikolojik etkiler zamanla baş ağrısı, kalp rahatsızlıkları, kas ağrıları, göz tahrişi gibi fiziksel sorunlara (Heaney vd., 1994) ve uykusuzluk, iştahsızlık gibi semptomlara da neden olabilmektedir (Ashford vd., 1989; Ferrie vd., 2002). İş güvencesizliği ayrıca, çalışanların örgüte duydukları güveni (Ashford vd., 1989), örgüte ve işe bağlılıklarını (Asuman, 2024; Davy vd., 1997), iş tatminlerini (Adkins vd., 2001) ve iş performanslarını (Cheng ve Chan, 2008) olumsuz bir biçimde etkilemekte; işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve iş gücü devri gibi sonuçlara da yol açmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Sverke vd., 2002).

Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi iş davranışı, yaratıcılık ve yenilik unsurlarının etkileşimiyle hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sorunlara çözüm üreten ve değer yaratan önemli bir kavramdır. West ve Farr'a (1990: 63) göre bu davranış; birey, grup ya da örgüt düzeyinde faydalı fikirlerin geliştirilmesi, şekillendirilmesi ve uygulanmasına yönelik gönüllü çabaları kapsamaktadır. Gerhard ve Mulder (2012: 43) ise bu davranışı çalışanın yenilik geliştirme sürecindeki tüm faaliyetleri olarak tanımlamaktadır. Yenilikçi davranışlar; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, uzmanlık, problem çözme becerisi gibi demografik ve mesleki özelliklerden etkilenmektedir (Scott ve Bruce, 1994). Ayrıca deneyime açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük, yaratıcılık ve içsel motivasyon gibi kişilik özellikleri bu davranışları önemli ölçüde belirlemektedir (Amabile, 1996; Barrick ve Mount, 1991; Dweck, 2006). Yeni fikirler yaratılmasını teşvik eden ve ödüllendiren bir örgüt kültürü ve yenilik vizyonuna sahip, insan ilişkilerinde adil ve açık iletişime değer veren liderler (Saptowinarnoa vd., 2024), yeterli maddi ve manevi kaynakların sağlanması (Kamran ve Ganjinia, 2017; Patterson vd., 2009), öğrenmeye ve gelişime açık bir örgüt yapısı (Scott ve Bruce, 1994; Christensen, 2005) ve iyi yapılandırılmış geri bildirim mekanizmaları yenilikçi davranışları teşvik eden bir döngü oluşturmaktadır (Janssen, 2000).

Bireysel düzeyde yenilikçi iş davranışları bireylerin işlerini anlamlı görmelerini sağlarken, iş tatmini ve bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Spreitzer, 1995). Problem çözme ve girişimcilik becerileri sayesinde bireyler öne çıkarak kariyer gelişimi açısından avantaj sağlarlar (Janssen ve Van Yperen, 2004). Ayrıca sürekli öğrenme eğilimi, yetkinliklerin gelişmesine ve esneklik kazanılmasına katkı sunar (Farr ve Ford, 1990). Örgütsel düzeyde ise yenilikçi çalışanlar, müşteri beklentilerini aşma, yeni pazarlar keşfetme ve çevresel değişimlere uyum gibi avantajlar yaratmaktadırlar (Tidd ve Bessant, 2013; Damanpour, 1991). Bu sayede örgüt içinde bilgi paylaşımı ve iş birliği artarken, çalışan bağlılığı yükselir ve işten ayrılma niyeti azalır (West ve Farr, 1990; Scott ve Bruce, 1994). Uzun vadede bu durum, süreç verimliliği, müşteri memnuniyeti ve kârlılıkla sonuçlanır (Hagedoorn ve Cloudt, 2003). Bunun yanı sıra yenilikçi iş davranışları, örgütlerin yeni ürün ve hizmet geliştirmeleri, iş süreçlerini esnekleştirmeleri ve rekabet avantajı sağlamaları açısından da kritik öneme sahiptir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001:47). Çalışanların sunduğu yaratıcı çözümler; iş akışının verimliliğini artırmakta, maliyetleri düşürmekte ve ürün-hizmet kalitesini yükseltmektedir (Janssen, 2000: 295). Bu süreçte aktif rol üstlenen bireyler, örgütsel yenilik girişimlerine anlamlı katkı sunmakta ve terfi, ödül, kariyer fırsatları gibi avantajlar elde etmektedirler (Tierney ve Graen, 1999; Oldham ve Cummings, 1996).

ATYZRA ile İşe Bağlılık, İş Güvencesizliği ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkilere Yönelik Alan Yazın Taraması

Giderek dijitalleşen iş ortamlarında, çalışanların ATYZRA farkındalık düzeylerinin işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışı gibi örgütsel tutumlar üzerindeki etkilerini incelemek ve bu farkındalığın yol açabileceği olumlu ya da olumsuz bireysel ve örgütsel sonuçları anlamak geleceğe yönelik düzenlemelere ışık tutmak açısından önemli görülmektedir. Ancak ATYZRA farkındalığını bağımsız bir değişken olarak inceleyen ve mevcut çalışmanın ilgili bağımlı değişkenleri ile ilişkisini ele alan ampirik çalışmalar (Başer vd., 2024; Ding, 2022; Ding ve Qu, 2020; Kurniawan vd., 2022; Lestari vd., 2023; Olya vd., 2024; Zhang vd., 2025) hâlâ sınırlı sayıdadır. Bu nedenle, bu çalışma hem ATYZRA kavramının bütüncül yapısını dikkate almakta hem de Türkiye bağlamında bu farkındalığın bazı çalışan tutumları üzerindeki etkilerini analiz ederek önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Alan yazında bu kapsamda yürütülen birçok çalışma, doğrudan ATYZRA farkındalığı kapsamında değil “*yapay zekâ farkındalığı*” (Çam vd., 2021; Ibrahim Hassan, 2024; İçöz ve İçöz, 2024; Li vd., 2025) kavramı çerçevesinde şekillendirilmiş olsa da kısmi olarak ATYZRA bileşenlerinden birinin (akıllı teknolojiler, “*Yapay Zekâ*”, robotik sistemler ve algoritmalar) iş gücüne etkilerini ele aldığı için, ATYZRA farkındalığı yazınının gelişimine dolaylı katkı sunmaktadır (Brougham ve Haar, 2018; Margherita ve Braccini, 2020).

Başer ve diğerleri (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ATYZRA farkındalığının otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti ve işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların ATYZRA farkındalık düzeylerinin teknolojiye yaklaşımlarına göre işe bağlılıklarını farklı şekillerde etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışanlar ATYZRA teknolojilerini bir zorluk (challenge) olarak değerlendirdiklerinde, bu durum işe bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşılık, teknolojiyi engelleyici (hindrance) bir faktör olarak algıladıklarında ise işe bağlılıkları üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Benzer biçimde Ding (2022) tarafından ABD’de gerçekleştirilen bir araştırma, ATYZRA farkındalığının çalışanlar tarafından bir zorluk olarak algılandığında, bu algının işe bağlılığı artırdığını göstermiştir. Ibrahim Hassan ve diğerleri (2024)’nin yapay zekâ farkındalığı üzerine yürüttüğü araştırma ise ATYZRA’nın bir alt bileşeninin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisini ortaya koymakta; bu da ATYZRA farkındalığının özellikle belirsizlik ve güvence algısı boyutlarında nasıl işlediğine dair ipuçları vermektedir. Çalışmada, yapay zekâ farkındalığının çalışanların işe bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiş ve iş güvencesizliğinin aracılık, teknik öz yeterliliğin ise düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bulgular, yapay zekâ farkındalığının çalışanların

işe bağlılığını olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir. Bu doğrultuda, çalışmanın birinci araştırma hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur H_1 : ATYZRA farkındalığı ile işe bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

ATYZRA bir taraftan çalışanları destekleyen onların işini kolaylaştıran teknolojiler (Autor, 2015; Davenport ve Ronanki, 2018; Paschek vd., 2017) olarak gündeme gelse de diğer taraftan insanların yerini alma durumu yani insanların otomasyon teknolojileriyle yer değiştirmeleri “ikame etkisi” (substitution effect) (Ivanov vd., 2023) durumu da söz konusu olmaktadır. Bu da ister istemez çalışanların bu tür teknolojilere ilişkin farkındalıklarının işleri ile ilgili endişelerini arttırabileceğini düşündürmektedir. Nitekim Oosthuizen (2021), ATYZRA teknolojilerinin mevcut işlerin yaklaşık üçte birini devralabileceğini öngörerek, bu dönüşümün istihdam piyasaları üzerinde büyük ölçekli etkiler yaratabileceğine dikkat çekmektedir. Benzer şekilde ünlü yatırımcı Paul Tudor Jones, “*yapay zekanın ABD’de işsizlik oranını beş yıl içinde %10–20’ye çıkarabileceğini*” belirterek kitlesel işsizlik uyarısında bulunmuştur (Mohamed, 2025) Bu kapsamda Holland ve Bardoel (2016)’in çalışması teknolojinin ‘akıllı’ tarafı kadar ‘karanlık’ tarafına da dikkat çekmekte ve çalışanlar açısından güvensizlik yaratabileceğini öne sürmektedir. Bu düşüncüyü destekler yönde Lestari ve diğerleri (2023)’nin çalışmaları ATYZRA farkındalığı ile iş güvencesizliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak Kurniawan ve diğerleri (2022)’nin yaptıkları çalışmada ATYZRA ile iş güvencesizliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Walczok ve Bipp (2025), ATYZRA’nın iş güvencesizliği üzerine etkilerini değerlendirdikleri çalışmalarında ‘ATYZRA Farkındalığı’ kavramını daha analitik, psikometrik ve zamana bağlı bir çerçeveye “*Duygusal otomasyon kaynaklı iş güvencesizliği*” olarak yeniden tanımlamışlar ve bu biçimde farklı iş güvencesizliği türlerinden ayrıştığını ortaya koymuşlardır. Çalışmada duygusal otomasyon kaynaklı iş güvencesizliği ile bilişsel ve duygusal iş güvencesizliği arasında zayıf pozitif ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Zhang ve diğerleri (2025)’nin sağlık çalışanları ile yürüttükleri çalışmada ATYZRA farkındalığının nitel iş güvencesizliğini arttırdığı tespit edilmiştir. Ibrahim Hassan ve diğerleri (2024) ile Alexiou ve Lingmont (2020) tarafından yapılan çalışmalarda bütüncül olarak ATYZRA farkındalığı ölçülmemiş olsa da bir alt bileşeni olarak yapay zekâ farkındalığı ile iş güvencesizliği arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Bu doğrultuda, çalışmanın ikinci araştırma hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur: H_2 : **ATYZRA ile iş güvencesizliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.**

ATYZRA farkındalığının yenilikçi iş davranışları ile ilişkisini araştırmanın sınırlı sayıda çalışma söz konusu olup Ding (2022) tarafından ABD’de

gerçekleştirilen bir araştırma, ATYZRA farkındalığının çalışanlar tarafından bir ‘zorluk’ olarak algılandığında, bu algının yenilikçi iş davranışlarını artırdığını göstermiştir. Olya ve diğerleri (2024)’nin çalışmalarında da liderlerin ATYZRA yeterliliklerinin, çalışanların yeşil yenilikçi davranışlarını yeşil iş şekillendirme davranışı aracılığıyla teşvik ettiği ortaya koyulmuştur. Ding ve Qu (2020)’nin ABD’deki hızlı servis restoranlarında çalışanların ATYZRA farkındalığına yönelik “zorluk (challenge)” ve “engel (hindrance)” değerlendirmelerinin, bu farkındalığın neden olduğu iş güvencesizliği stresi aracılığıyla yenilikçi iş davranışına nasıl dönüştüğünü inceledikleri çalışmalarında, çalışanların ATYZRA farkındalığına ilişkin zorluk şeklindeki değerlendirmelerinin iş güvencesizliği stresörünü yenilikçi iş davranışı niyetini besleyen motivasyona dönüştürdüğü ifade edilmiştir. Kou ve diğerleri (2024)’nin gerçekleştirdikleri çalışmada, ATYZRA farkındalığının, algılanan fırsatlar ve riskler aracılığıyla girişimcilik niyetlerini iki yönlü olarak tetikleyebileceği ortaya konmuştur. Bu doğrultuda, çalışanların hem ATYZRA farkındalıklarının hem de girişimcilik uyanıklıklarının artırılmasının, teknolojik ilerlemeler karşısında işletmelerin inovasyon ve girişimciliği teşvik etmesi açısından stratejik bir yaklaşım olabileceği vurgulanmaktadır. Doğrudan ATYZRA farkındalığı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmese de Kang ve diğerleri (2023)’nin yürüttükleri çalışmada ATYZRA farkındalığının performans baskısı yoluyla iş becerisini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yudhaputri ve diğerleri (2025) tarafından Jakarta’daki otel endüstrisinde gerçekleştirilen çalışmada, yapay zekâ algısının yenilikçi iş davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Benzer biçimde, Chen ve arkadaşları (2024) tarafından yapılan çalışmada yapay zekânın çalışanların yenilikçi davranışları ve iş performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmada yapay zekânın çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Bu doğrultuda, çalışmanın üçüncü araştırma hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur: **H₃: ATYZRA ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.**

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

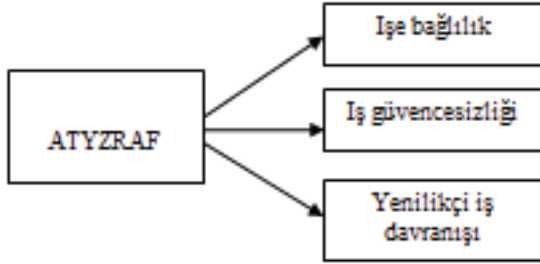
Bu bölümde çalışmanın amacı doğrultusunda yürütülen araştırmaya, örnekleme, veri toplama araçlarına ve araştırma bulgularına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Modeli

Mermer sektörünün son yıllarda dijital dönüşüm süreçlerine giderek daha fazla entegre olduğu ve özellikle üretim, kalite kontrol ile stok yönetimi gibi operasyonel alanlarda yapay zekâ teknolojilerinden faydalanma-

ya başladığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, mermer sektöründe çalışan beyaz yakalı iş gücünün ATYZRA farkındalığının, işe bağlılıkları, iş güvencesizliği algıları ve yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerinin anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, mermer sektöründe görev yapan beyaz yakalı çalışanların ATYZRA farkındalıklarının işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca ATYZRA, işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, bilgi teknolojilerini kullanma becerileri ve yapay zekâ bilgi düzeyi gibi demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının analiz edilmesiyle sektörel açıdan bilinçli ve veriye dayalı bir bilimsel temel oluşturulması hedeflenmektedir.

Mevcut araştırmanın kuramsal çerçevesi, mermer firmalarında görev yapan beyaz yakalı çalışanların ATYZRA'nın işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışı algıları ile bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye dayanmaktadır. Bu doğrultuda araştırma modelinde, bağımsız değişken olarak ATYZRA; bağımlı değişkenler olarak ise işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışı ele alınmaktadır. Araştırmanın kavramsal çerçevesi doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli, ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın çalışmaları incelenerek geliştirilmiş olup Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Evreni ve Örneklemi

Bu araştırma, ATYZRA Farkındalığı ile İşe Bağlılık, İş Güvencesizliği ve Yenilikçi İş Davranışı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla nicel araştırma yöntemi temel alınarak tasarlanmıştır. Çalışmanın evrenini, 2024–2025 yılları arasında Denizli ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli 20 mermer firmasında görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde, zaman ve kaynak sınırlılıkları dikkate alınarak

kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, araştırmacının daha hızlı ve erişilebilir şekilde gönüllü katılımcılara ulaşmasına olanak tanımaktadır. Bu doğrultuda, 20 mermer firmasındaki tüm beyaz yakalı çalışanlara anket formları dağıtılmış ve araştırmaya katılmaya istekli olan ve anket formunu eksiksiz dolduran toplam 104 beyaz yakalı çalışan araştırmaya dâhil edilmiştir. Mermer firmaları geleneksel üretim yöntemlerinin kullanıldığı bir sektörde yer aldıkları için çalışan ağırlığı mavi yakalılardan oluşmakta beyaz yakalı çalışan sayısı ise nispeten daha az olmaktadır. Veri toplama sürecinde katılımcılara basılı anket formları dağıtılmış; anketin giriş kısmında çalışmanın amacı, gizlilik ilkesi ve gönüllülük esaslarına ilişkin bilgilendirme yapılmış ve katılımcı onamları alınmıştır. Elde edilen veriler, ATYZRA ile İşe Bağlılık, İş Güvencesizliği ve Yenilikçi İş Davranışı arasındaki ilişkileri istatistiksel olarak analiz etmek amacıyla kullanılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada ilgili değişkenlere ilişkin verileri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmış olup anketin ilk bölümünde çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan süre ve bilgi teknolojilerini kullanma becerileri ile yapay zekaya ilişkin bilgi seviyelerini ölçmeye yönelik demografik sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise araştırma değişkenlerini oluşturan ATYZRA farkındalığı, işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışı ölçeklerine ilişkin ifadeler yer verilmiştir. ATYZRA Farkındalığını ölçmek için Brougham ve Haar (2018)'in geliştirdiği ve Başar'ın (2023) Türkçe'ye uyarladığı ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha $\alpha=0,79$ şeklinde hesaplanmıştır. İlgili ölçek tek boyuttan oluşmakta ve ölçekte ters ifade madde bulunmamaktadır. Ölçek, "1.Kesinlikle Katılıyorum.....5. Kesinlikle katılmıyorum" biçiminde 5'li Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir. İşe Bağlılığı ölçmek için Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Bilginoglu ve Yozgat (2019) tarafından uyarlanan ultra kısa form kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha $\alpha= 0,97$ olarak tespit edilmiştir. İlgili ölçek tek boyuttan oluşmakta ve ölçekte ters ifade bulunmamaktadır. Ölçek, "1.Kesinlikle Katılıyorum...5.Kesinlikle katılmıyorum" biçiminde 5'li Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir. İş Güvencesizliğini ölçmek için De Witte (1999) tarafından geliştirilen ve Seçer'in (2011) Türkçe'ye uyarladığı 4 maddelik iş güvencesizliği ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha $\alpha= 0,89$ olarak ölçülmüştür. İlgili ölçek tek boyuttan oluşmakta ve 2 numaralı soru ters kodlanmıştır. Ölçek, "1.Kesinlikle Katılıyorum...5.Kesinlikle katılmıyorum" biçiminde 5'li Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir. Yenilikçi İş Davranışını ölçmek için Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen, Akkoç, Turunç

ve Çalışkan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Yazarlar tarafından ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha değeri tekstil sektöründe $\alpha = 0,934$ ve sağlık sektöründe $\alpha = 0,911$ olarak hesaplanmıştır. İlgili ölçek tek boyuttan oluşmakta ve ölçekte ters ifadeyi madde bulunmamaktadır. Ölçek, "1.Kesinlikle Katılıyorum...5.Kesinlikle katılmıyorum" biçiminde 5'li Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde öncelikle, araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistiksel bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra, ölçeğin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen geçerlilik analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere ise Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Hipotez testlerine geçmeden önce, normallik ve varyansların homojenliği test edilmiştir. Son olarak, araştırma hipotezlerinin testinde Pearson Korelasyon Analizi ile Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA) istatistiksel yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	49	47,1
	Erkek	55	52,9
Medeni durum	Bekar	40	38,5
	Evli	64	61,5
Yaş	18-25	17	16,3
	26-35	43	41,3
	36-45	26	25,0
	46-55	15	14,4
	56 ve üzeri	3	2,9
Çalışılan Süre	0-5 yıl	47	45,2
	6-10 yıl	22	21,2
	11-15 yıl	8	7,7
	16-20 yıl	15	14,4
	21 yıl ve üzeri	12	11,5
Bilgi Teknolojilerini Kullanma Becerisi	Nadiren kullanan	1	1,0
	Ortalamanın altında kullanıcı	8	7,7
	Ortalama Kullanıcı	50	48,1
	Uzman kullanıcı	45	43,3
Yapay Zekâ Bilgi Seviyesi	Hiçbir bilgim yok	7	6,7
	Biraz bilgim var	66	63,5
	Yeterli bilgiye sahibim	30	28,8
	Ayrıntılı bilgiye sahibim	1	1,0
	Toplam	104	100

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların çoğunluğunu erkekler (n=55; %52,9), evliler (n=64; %61,5) ve 26-35 yaş aralığında olan bireyler (n=43; %41,3) oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmının 0-5 yıl aralığında çalışma süresine sahip oldukları (n=47; %45,2), bilgi teknolojisi kullanım becerilerinin 'orta düzeyde' olduğu (n=50; %48,1) ve yapay zekâ bilgi seviyelerinin 'biraz bilgim var' (n=66; %63,5) şeklinde değerlendirildiği görülmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerini test etmek için keşfedici faktör analizi yapılmış olup, geçerlilik analizine ilişkin bulgulara Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik Analizi				
İfadeler	1	2	3	4
ATYZRA				
Farkındalığı2	,957			
ATYZRAF3	,851			
ATYZRAF4	,798			
ATYZRAF1	,677			
İşe Bağlılık2		,946		
İşB1		,845		
İşB3		,573		
İş				
Güvencesizliği3			,832	
İşG4			,697	
İşG1			,391	
Yenilikçi İş				
Davranışı2				,882
YİD4				,841
YİD5				,834
YİD1				,682
YİD3				,569
YİD6				,428

4 Faktörün Açıklanan Toplam Varyansı % 72,493

KMO=,852

Barlett's Test of Sphericity

- Approx. Chi-Square=986,426
- df=120
- Sig.=,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization

*ATYZRAF: Akıllı teknoloji yapay zeka robotik algoritma farkındalığı İşB:İşe bağlılık;

İşG:İş güvencesizliği; YİD:Yenilikçi iş davranışı

Tablo 2'ye göre, ATYZRA farkındalığı, işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışına ilişkin geçerlilik analizi sonuçlarında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,852 olarak bulunmuş olup bu değer, örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett'in Küresellik Testi sonucunda ise Ki-kare (χ^2) değeri 986,426 olarak hesaplanmış ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2'ye göre, *ATYZRA Farkındalık Ölçeğinin* Türkçe'ye uyarlanmış hali toplam dört maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Uygulanan keşfedici faktör analizi (EFA) sonucunda, ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve maddelere ait faktör yüklerinin 0,677 ile 0,957 arasında değiştiği belirlenmiştir. *İşe Bağlılık Ölçeğinin* Türkçe'ye uyarlanmış halinde ise toplam üç madde ve tek boyut yer almaktadır. Uygulanan keşfedici faktör analizi (EFA) sonuçlarına göre ölçek yine tek boyutlu bir yapıya sahiptir ve maddelerin faktör yükleri 0,573 ile 0,946 arasında değişmektedir. *İş Güvencesizliği Ölçeğinin* Türkçe'ye uyarlanmış hali de toplam dört maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ancak uygulanan keşfedici faktör analizi (EFA) sonuçlarına göre, ikinci maddenin faktör yükü düşük düzeyde (0,35'in altında) bulunduğundan, bu madde ölçekten çıkarılmıştır. Güncellenmiş haliyle ölçek tek boyutlu bir yapı göstermekte olup faktör yükleri 0,391 ile 0,832 arasında değişmektedir. Son olarak, *Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin* Türkçe'ye uyarlanmış halinde altı madde ve tek boyut yer almaktadır. Uygulanan keşfedici faktör analizi (EFA) sonuçları, ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin 0,428 ile 0,882 arasında değiştiğini göstermektedir. Ayrıca, ölçeğin genel yapısı içerisinde yer alan dört boyut ve 16 madde temelinde yapılan analizde açıklanan toplam varyansın %72,493 olduğu hesaplanmıştır. Bu oran ölçeğin yapısal geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3'te, geçerlilik analizi sonucunda tek boyutlu bir yapı sergilediği belirlenen ölçek maddelerine ilişkin yapılan güvenilirlik analizine (Cronbach's Alpha katsayıları) ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi					
	İfadeler	1	2	3	4
N=4 Cronbach's Alpha=0,885	ATYZRA	,908			
	Farkındalığı1				
	ATYZRAF2		,823		
	ATYZRAF3		,820		
	ATYZRAF4	,851			
N=3 Cronbach's Alpha=0,828	İşe Bağlılık1		,736		
	İşB2		,698		
	İşB2		,840		
	İş				
N=3 Cronbach's Alpha=0,823	güvencesizliği1			,797	
	İşG13			,714	
	İşG14			,760	
N=6 Cronbach's Alpha=0,879	Yenilikçi İş				
	Davranışı1				,859
	YİD2				,843
	YİD3				,866
	YİD4				,853
	YİD5				,852
	YİD6				,874
*ATYZRAF: Akıllı teknoloji yapay zeka robotik algoritma farkındalığı; İşB:İşe bağlılık; İşG:İş güvencesizliği; YİD:Yenilikçi iş davranışı					

Tablo 3'te, ATYZRA Farkındalık Ölçeğinin toplam dört maddeden oluştuğu görülmektedir. Bu ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,885 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, her bir madde için elde edilen Cronbach's Alpha katsayılarının 0,820 ile 0,908 arasında değiştiği belirlenmiştir. İşe Bağlılık Ölçeğinin toplam üç maddeden oluştuğu görülmektedir. Bu ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,828 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, her bir madde için elde edilen Cronbach's Alpha katsayılarının 0,698 ile 0,840 arasında değiştiği tespit edilmiştir. İş Güvencesizliği Ölçeğinin toplam üç maddeden oluştuğu ve ölçeğe ilişkin hesaplana Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısının 0,823 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca her bir madde için elde edilen Cronbach's Alpha katsayılarının 0,714 ile 0,740 arasında değiştiği belirlenmiştir. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin toplam altı maddeden oluştuğu görülmektedir. Bu ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,879 olarak bulunmuştur. Ayrıca her bir madde için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayılarının 0,843 ile 0,874 arasında değiştiği belirlenmiştir. Tüm bu sonuçlar, ATYZRA farkındalığı, işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışı ölçeklerinin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduklarını göstermektedir.

Veri setinin normalliğini değerlendirmek amacıyla uygulanan Shapiro-Wilk Normallik Testine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Normallik Analizi

Normallik Analizi								
Değişkenler	N	Ort.	Std. Hata	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro-Wilk Normallik Testi		
						İstatistik	df	Sig.
ATYZRA farkındalığı	104	9,55	4,067	,687	,014	,933	104	,000
İşe bağlılık	104	12,43	2,198	-1,021	1,723	,914	104	,000
İş güvencesizliği	104	6,48	2,903	,776	,295	,889	104	,000
Yenilikçi iş davranışı	104	24,81	3,411	,015	-,728	,937	104	,000

N: Katılımcı sayısı; Ort.:Ortalama; Std.Hata:Standart hata; df: Serbestlik derecesi; Sig.:Anlamlılık düzeyi

Tablo 4'e göre ATYZRA farkındalığı ($p=0,000$), işe bağlılık ($p=0,000$), iş güvencesizliği ($p=0,000$) ve yenilikçi iş davranışı ($p=0,000$) değişkenlerinin normal dağılmadığı bulunmuştur. Diğer yandan aynı tabloda yer alan çarpıklık (skwness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelendiğinde ATYZRA farkındalığı değişkeninin 0,687 ile 0,014; işe bağlılık değişkeninin -1,021 ile 1,723; iş güvencesizliği değişkeninin 0,776 ile 0,295 ve yenilikçi iş davranış değişkeninin 0,015 ile -0,728 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Bu kapsamda George ve Mallery'e (2010) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 değer aralığında kalması, değişkenlerin normal dağılıma yeterli düzeyde yakınsama gösterdiğini ifade etmektedir. Bu nedenle araştırmada elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerine göre değişkenlere ilişkin normallik varsayımının büyük ölçüde sağlanmış olduğu belirtilebilir.

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin varyanslarının homojen dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla Levene Testi uygulanmış ve elde edilen bulgulara Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5. Homojenlik Analizi

Değişkenler	Varyansların Homojenliği Testi			
	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
ATYZRA farkındalığı	0,013	1	102	,911
İşe bağlılık	1,903	1	102	,171
İş güvencesizliği	0,028	1	102	,868
Yenilikçi iş davranışı	3,720	1	102	,057

df: Serbestlik derecesi; Sig.:Anlamlılık düzeyi

Tablo 5'te görüldüğü üzere elde edilen sonuçlara göre, ATYZRA Farkındalığı ($p=0,911$), İşe Bağlılık ($p=0,171$), İş Güvencesizliği ($p=0,868$) ve Yenilikçi İş Davranışı ($p=0,057$) değişkenlerine ilişkin değerlerin $p>0,05$ 'ten büyük olması varyansların gruplar arasında homojen dağıldığını göstermektedir. Bu bulgulara göre araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği ve varyansların homojenliği varsayımının karşılandığı anlaşılmakta olup buna göre değişkenler için parametrik testlerin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, ATYZRA Farkındalığı ile İşe Bağlılık, İş Güvencesizliği ve Yenilikçi İş Davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson Korelasyon Analizi; ATYZRA Farkındalığının söz konusu değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla da Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA) uygulanmıştır.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla uygulanan Pearson Korelasyon analizi bulgularına Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6. Korelasyon Analizi

N=104	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
ATYZRA Farkındalığı	9,55	4,067	1			
İşe Bağlılık	12,43	2,198	-,214*	1		
İş Güvencesizliği	6,48	2,903	,667**	-,234*	1	
Yenilikçi İş Davranışı	24,81	3,411	-,269**	,520**	-,390**	1

Ort.: Ortalama; Std Sapma: Standart sapma.

** Korelasyon katsayıları 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

* Korelasyon katsayıları 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 6'ya göre, ATYZRA Farkındalığı ile İşe Bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = -0,214$, $p < 0,05$) tespit edilmiştir. Bu bulgu doğrultusunda H_1 hipotezi **desteklenmiştir**. ATYZRA Farkındalığı ile İş Güvencesizliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = 0,667$, $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Bu bulgu doğrultusunda H_2 hipotezi de **desteklenmiştir**. ATYZRA Farkındalığı ile Yenilikçi İş Davranışı arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = -0,269$, $p < 0,01$) bulunmuştur. Bu bulgu doğrultusunda H_3 hipotezi **desteklenmemiştir**.

Bağımsız değişken olan ATYZRA Farkındalığının bağımlı değişkenler olan İşe Bağlılık, İş Güvencesizliği ve Yenilikçi İş Davranışı üzerindeki istatistiksel etkilerini incelemek amacıyla Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA) uygulanmış olup elde edilen bulgulara Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7. MANOVA Analizi

Gruplar Arası Etki Analizi							
Kaynak	Bağımlı Değişken	Tip III Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	p	η^2
ATYZRA farkındalığı	İşe bağlılık	116,493	16	16	1,662	,070	,234
	İş Güvencesizliği	441,216	16	16	5,622	,000	,508
	Yenilikçi iş davranışı	241,011	16	16	1,369	,176	,201

Wilks' Lambda = .346, $F(3, 100) = 2.27$, $p < .001$, $\eta^2 = .298$

df:serbestlik derecesi; F:F istatistiği; p.:Anlamlılık düzeyi; η^2 : eta kare (etki büyüklüğü)

Tablo 7'deki Manova sonuçları ATYZRA Farkındalığının İşe Bağlılık, İş Güvencesizliği ve Yenilikçi İş Davranışı üzerinde anlamlı çoklu etkisi olduğunu göstermiştir; Wilks' Lambda = 0,346, $F(3, 100) = 2,27$, $p < .001$, $\eta^2 = .298$. Bu sonuç, ATYZRA Farkındalığının tüm bağımlı değişkenler üzerinde genel bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Gruplar arası etki analizi incelendiğinde, ATYZRA Farkındalığının İş Güvencesizliği üzerinde anlamlı bir etkiye ($p < .05$) sahip olduğu ve bu etkinin ($\eta^2 = .508$) çok güçlü olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle ATYZRA Farkındalığı, İş Güvencesizliğinin %50,8'ini açıklamaktadır Buna karşılık ATYZRA Farkındalığının İşe Bağlılık ($p > .05$) ve Yenilikçi İş Davranışı ($p > .05$) üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Günümüzde teknolojik gelişmelerin baş döndürücü hızı ve küresel rekabetin artan yoğunluğu, örgütleri daha yenilikçi, esnek ve çevik yapılar oluşturmaya zorlamaktadır. Bu dönüşüm sürecinde, özellikle akıllı teknolojiler, yapay zekâ, robotik ve algoritmalar gibi ileri dijital teknolojilerin iş süreçlerine sağlıklı ve etkin bir biçimde entegre edilmesi, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda teknolojik dönüşümün yoğun bir biçimde hissedilmeye başladığı günümüzde ve daha yoğun hissedileceği gelecekte ise yalnızca görevlerini yerine getirmekle yetinmeyen, işinin geleceğine güven duyan, işine yüksek düzeyde bağlılık gösteren, yaratıcı fikirleriyle pratik çözümler üretebilen ve böylece örgütsel gelişime anlamlı katkılar sunan çalışanların yer alması örgütlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği için kritik seviyede önem taşımaktadır.

Mermer sektörünün üretimden kalite kontrole, lojistikten müşteri analizine kadar birçok alanda dijitalleşmesi, yapay zekâ teknolojilerinin sunduğu olanaklardan etkin bir şekilde yararlanmayı gerekli kılan bir dönüşüm sürecini beraberinde getirmektedir. Özellikle ATYZRA'nın maliyetleri azaltarak verimliliği artırması, sürdürülebilir rekabet avantajı sunması ve stratejik karar alma süreçlerini hızlandırması gibi avantajları hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda, mermer sektöründe çalışanların ATYZRA farkındalıklarının artırılması ve bu alanda bilinçli bir dönüşümün teşvik edilmesinin çalışanların işe bağlılıkları, iş güvensizlik düzeyleri ve yenilikçi iş davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda mevcut araştırma, Denizli ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli mermer işletmelerinde görev yapan toplam 104 beyaz yakalı çalışanın ATYZRA farkındalıklarının; işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiş nicel bir çalışmadır.

Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; çoğunluğunun erkek (n=55), evli (n=64) ve 26-35 yaş aralığında (n=64) olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmının aynı işyerinde 0-5 yıl arasında çalıştığı (n=47), bilgi teknolojileri kullanım becerilerinin orta düzeyde olduğu (n=50) ve yapay zekâ bilgi seviyelerinin çok da yüksek olmadığını (n=66) tespit edilmiştir.

Araştırma kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğine ilişkin yapılan analizlere göre, ölçeklerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,852 ve Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare (χ^2) değeri 986,426 olarak bulunmuştur. Bu bulgular, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

ATYZRA farkındalık ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonucunda, faktör yüklerinin 0,677 ile 0,957 arasında değiştiği ve ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. İşe bağlılık ölçeğinde faktör yükleri 0,573 ile 0,946 arasında değişmiş olup, bu ölçeğin de tek boyutlu bir yapı sergilediği saptanmıştır. İş güvencesizliğine ilişkin faktör analizinde faktör yüklerinin 0,391 ile 0,832 arasında değiştiği tespit edilmiş ve ölçeğin tek boyutlu bir yapıda olduğu sonucuna varılmıştır. Yenilikçi iş davranışı ölçeğine ilişkin analizde ise faktör yüklerinin 0,428 ile 0,882 arasında değiştiği ve ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Genel olarak, dört farklı ölçekten oluşan yapının 16 maddeyle toplam varyansın %72,493'ünü açıkladığı görülmüştür. Bu oran, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin iç tutarlılıkları Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Buna göre; ATYZRA farkındalık ölçeğinin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,885, işe bağlılık ölçeğinin 0,828, iş güvencesizliği ölçeğinin 0,823 ve yenilikçi iş davranışı ölçeğinin 0,879 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, tüm ölçeklerin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ve güvenilir ölçüm araçları olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırma verilerinin normal dağılım varsayımını test etmek amacıyla yapılan Shapiro-Wilk testi sonucunda ölçeklerin normal dağılıma sahip olmadığı ($p < .05$) belirlenmiş ancak ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; ATYZRA farkındalığı değişkeninin (0,687; -0,014), işe bağlılık değişkeninin (-1,021; 1,723), iş güvencesizliği değişkeninin (0,776; -0,295) ve yenilikçi iş davranışı değişkeninin (0,015; -0,728) arasında değiştiği görülmüştür. Bu doğrultuda, çarpıklık ve basıklık değerleri göz önünde bulundurularak normallik varsayımının sağlandığı sonucuna varılmıştır. Varyansların homojen dağılım varsayımını test etmek amacıyla uygulanan Levene testi sonucunda ise, ATYZRA farkındalığı, işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerinin varyanslarının homojen bir biçimde dağıldığı ($p > .05$) gözlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, değişkenlerin normal dağılım ve varyans homojenliği varsayımlarını sağladığı için, parametrik testlerin hipotezlerin analizinde kullanılabileceği anlaşılmıştır. Bu nedenle, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi; bağımsız değişken olan ATYZRA farkındalığının, bağımlı değişkenler olan işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA) uygulanması uygun görülmüştür.

Bu çalışmada elde edilen korelasyon analizine ilişkin bulgular, ATYZRA farkındalığının çalışan tutumları üzerindeki etkilerine ilişkin önemli sonuçlar sunmaktadır. Pearson korelasyon analizine göre, AT-

YZRA farkındalığı ile işe bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -0,214$, $p < 0,05$). Bu durum, çalışanların ATYZRA teknolojilerinin iş yaşamına entegrasyonu karşısında kendilerini örgüte duygusal ve bilişsel olarak daha az bağlı hissettiklerini göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanlar teknolojik dönüşüm süreçlerini bir tehdit unsuru olarak algılayabilir; bu da duygusal kopuş, aidiyet duygusunda azalma ve işten psikolojik olarak uzaklaşma gibi sonuçlar doğurabilir. Bu sonuç, H1 hipotezinin desteklendiğini göstermekte olup, Başer ve arkadaşları (2024) ile Ding (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulgularıyla uyumludur. Bununla birlikte, ATYZRA farkındalığı ile iş güvencesizliği arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,667$, $p < 0,01$). Bu bulgu, çalışanların ATYZRA teknolojilerinin yaygınlaşmasını, mesleki konumlarını ve gelecekteki istihdamlarını tehdit eden bir unsur olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, iş güvencesizliği algısı, yalnızca mevcut pozisyonların korunmasına ilişkin değil, aynı zamanda gelecekteki kariyer olanaklarının sürdürülebilirliğine ilişkin de ciddi belirsizlikler taşıdığına işaret etmektedir. Elde edilen bu sonuç, H2 hipotezini destekler nitelikte olup, Ibrahim Hassan ve diğerleri (2024), Lestari ve diğerleri (2023), Zhang (2025) ile Alexiou ve Lingmont'un (2020) çalışmalarını doğrulamaktadır. Öte yandan, ATYZRA farkındalığı ile yenilikçi iş davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = -0,269$, $p < 0,01$). Bu bulgu, çalışanların teknolojik farkındalık düzeylerinin artmasının, onların yenilik geliştirme, yaratıcı düşünme veya proaktif davranışlar sergileme eğilimlerini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Bu durum, teknolojik gelişmelerin bireylerde motivasyon düşüklüğü, belirsizlik kaygısı veya rol belirsizliği yaratmasıyla açıklanabilir. Literatürde teknolojik tehdit algısının bireysel yaratıcılığı baskılayabileceğine dair bulgularla (George vd., 2023) örtüşen bu sonuç, H3 hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, ATYZRA farkındalığının çalışanların örgütsel tutum ve davranışları üzerinde çift yönlü etkiler yarattığı görülmektedir. Özellikle iş güvencesizliği algısının yüksek olduğu bağlamlarda, bu teknolojilere yönelik farkındalık, çalışanları daha çok kaygıya ve bağlılık kaybına sürükleyebilmekte, bu durum da yenilikçi davranış potansiyelini zayıflatmaktadır. Bu sonuçlar, teknolojik dönüşüm süreçlerinde çalışanların psikolojik güvenliğinin ve örgütsel destek mekanizmalarının önemi bir kez daha vurgulamaktadır.

Yapılan MANOVA analizi, ATYZRA farkındalığının işe bağlılık, iş güvencesizliği ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri üzerinde çok değişkenli düzeyde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Wilks' Lambda = 0,346, $F(3, 100) = 2,27$, $p < .001$, $\eta^2 = .298$). Bu bulgu, ATYZRA farkındalığının çalışanların örgütsel tutumları ve davranışları

üzerinde bütüncül bir etki oluşturduğuna işaret etmektedir. Çoklu etki analizi sonucunda, ATYZRA farkındalığının özellikle iş güvencesizliği üzerinde anlamlı ve oldukça güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($p < .05$, $\eta^2 = .508$). Bu durum, çalışanların ATYZRA teknolojilerini iş yaşamında artan biçimde deneyimlemeleriyle birlikte, istihdamlarına yönelik belirsizlik ve tehdit algılarının önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Elde edilen η^2 değeri, ATYZRA farkındalığının iş güvencesizliğindeki toplam varyansın %50,8'ini açıkladığını ortaya koymakta ve bu ilişkinin etkileyici düzeyde güçlü olduğunu doğrulamaktadır. Buna karşılık, ATYZRA farkındalığının işe bağlılık ve yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır (her iki değişken için $p > .05$). Bu sonuç, çalışanların teknolojik farkındalık düzeyleri artmış olsa bile, bu farkındalığın işe duyulan bağlılık ya da yaratıcı iş davranışlarına doğrudan bir yansıma göstermediğini düşündürmektedir. Bu bağlamda, ATYZRA farkındalığının doğrudan tutum ve davranışlara etkisinden ziyade, özellikle iş güvencesi algısı gibi psikolojik ara değişkenler yoluyla dolaylı etkilerinin araştırılması gerektiği anlaşılmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, ATYZRA farkındalığının çalışanların iş yaşamındaki güvenlik hissi üzerinde belirleyici bir unsur olduğu, ancak bağlılık ve yenilikçi davranış gibi daha karmaşık örgütsel çıktılarla ilişkisinin dolaylı ya da bağlama özgü olabileceği sonucuna varılabilir.

Bu araştırma bulguları çerçevesinde, ATYZRA farkındalığının büyük ölçekli mermer işletmelerinde yer alan beyaz yakalı çalışanlar için önemli etkiler yarattığı görülmüştür. Bu doğrultuda şu önerilerde bulunulabilir:

Araştırma bulguları, ATYZRA farkındalığının çalışanların iş güvencesizliği algısı üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin teknolojik dönüşüm süreçlerinde çalışanların psikolojik güvencelerini güçlendirmeye yönelik insan kaynakları politikaları geliştirmeleri önemlidir. Açık iletişim, kariyer gelişimi, yeniden beceri kazandırma ve sürekli eğitim uygulamaları bu amaçla etkin biçimde kullanılmalıdır.

ATYZRA farkındalığı, işe bağlılık ve yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etki göstermemiştir. Bu bulgu, teknoloji farkındalığının tek başına yeterli olmadığını, çalışanların bu farkındalığı nasıl algıladıklarının belirleyici olduğunu düşündürmektedir. Bu nedenle, farkındalık eğitimlerinin sadece teknik bilgiye değil, aynı zamanda bireysel güçlenmeye, fırsat algısına ve psikolojik dayanıklılığa odaklanması önerilmektedir.

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak çalışanlarda belirsizlik, kontrol kaybı ve güvensizlik duyguları artabilmektedir. Bu nedenle, çalışanlara sunulan kurumsal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi gerek-

tedir. Özellikle psikolojik danışmanlık, iç iletişim, mentorluk ve geri bildirim sistemleri gibi destekleyici uygulamalar, iş güvencesizliği algısının yönetilmesinde etkili olacaktır.

Yenilikçi iş davranışına ilişkin olarak ATYZRA farkındalığının doğrudan anlamlı bir etkisinin bulunmaması, bu ilişkiyi etkileyen aracı ve düzenleyici değişkenlerin varlığına işaret etmektedir. Gelecek çalışmalarda örgütsel iklim, liderlik tarzı, psikolojik güvenlik ve iş şekillendirme gibi faktörlerin bu ilişkideki rollerinin araştırılması önem arz etmektedir.

Ayrıca, ileride yapılacak araştırmalarda farklı sektör ve örneklemlerle karşılaştırmalı analizlere yer verilmesi, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Nitel veya karma yöntemli çalışmalar, çalışanların teknoloji farkındalığına ilişkin deneyimlerini daha derinlemesine anlamaya katkı sağlayabilir. Bununla birlikte, uzunlamasına araştırma tasarımları ile ATYZRA farkındalığının zaman içindeki etkilerinin izlenmesi de alanyazına değerli katkılar sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Adkins, C. L., Werbel, J. D., & Farh, J. L. (2001). A field study of job insecurity during a financial crisis. *Group & Organization Management*, 26(4), 463–483.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö., & Çalışkan, A. (2011). Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: İş-aile çatışmasının aracılık rolü. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4), 83–114.
- Alexiou, A., & Lingmont, D. (2020). The contingent effect of job automating technology awareness on perceived job insecurity: Exploring the moderating role of organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, Article 120302.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update and implications for managing the creative process. *Journal of Management*, 22(3), 353–383.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829.
- Asuman, N. (2024). *The association between job insecurity and work engagement: A study specific to the automotive sector in İzmir and Manisa provinces* (Yüksek lisans tezi, Yeditepe University, Graduate School of Social Sciences).
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Başar, U. (2023). Akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik ve algoritmalar farkındalığı ölçeğini Türkçeye uyarlama ön çalışması. In 10. *Örgütsel Davranış Kongresi* (ss. 220–230). Yalova.
- Başer, M. Y., Büyükbese, T., & Inanov, S. (2024). The effect of STARA awareness on hotel employees' turnover intention and work engagement: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2023-0925>
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2019). Ultra-kısa işe angaje olma ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2863–2872.
- Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics,

- and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 239–257.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.
- Cath, C., Wachter, S., Mittelstadt, B., Taddeo, M., & Floridi, L. (2018). Artificial intelligence and the 'good society': The US, EU, and UK approach. *Science and Engineering Ethics*, 24(2), 505–528.
- Chen, S., Zhang, X., Pan, L., & Hu, M. (2024). Innovative work behavior and job performance of corporate employees in the age of artificial intelligence. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1–17.
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 272–303.
- Christensen, K. (2005). Enabling intrapreneurship: The case of a knowledge intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 305–322.
- Chusmir, L. H. (1982). Job commitment and the managerial woman. *Academy of Management Review*, 7, 595–602.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık algusu ve etkileyen faktörler*. Seçkin Yayıncılık.
- Çam, M. B., Çelik, N. C., Güntepe, E. T., & Durukan, Ü. G. (2021). Öğretmen adaylarının yapay zekâ teknolojileri ile ilgili farkındalıklarının belirlenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(48), 263–285.
- Çiğdem, S. (2010). *İş güvencesizliği algısının stres düzeyine etkisi* (Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 323–349.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147–163). Psychology Press.

- Dereli, B. (2012). İş güvencesizliği kavramı ve banka çalışanlarının iş güvencesizliğine yönelik algılarının demografik özelliklere göre incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 237–256.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & De Witte, H. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the Conservation of Resources Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 770–788.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155–177.
- Ding, L. (2022). Employees' STARA awareness and innovative work behavioural intentions: Evidence from US casual dining restaurants. In *Global strategic management in the service industry: A perspective of the new era* (pp. 17–56). Emerald Publishing Limited.
- Ding, L., & Qu, H. (2020). Employees' STARA awareness and challenge-hindrance appraisals towards innovative work behavior: A case in the US quick-service restaurant industry. *AIRSI2020 Proceedings book*, 106–108.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Elkholy, S. M., Ageiz, M. H., & El Shrief, H. A. (2024). Artificial intelligence and its relation to nurses' innovative behavior: Moderating role of job control. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 12(43), 53–63.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 63–80). Wiley.
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Stansfeld, S. A., & Marmot, M. G. (2002). Effects of chronic job insecurity and change in job security on self-reported health, minor psychiatric morbidity, physiological measures, and health-related behaviours in British civil servants: The Whitehall Study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 56(6), 450–454.
- Floridi, L. (2019). *The logic of information: A theory of philosophy as conceptual design*. Oxford University Press.
- George, A. S., Baskar, T., & Srikanth, P. B. (2024). The erosion of cognitive skills in the technological age: How reliance on technology impacts critical thinking, problem-solving, and creativity. *Partners Universal Innovative Research Publication*, 2(3), 147–163.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (17.0 update, 10th ed.). Pearson.
- Gerhard, M., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43–59.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448.
- Griffin, B., & Grote, G. (2020). When is more uncertainty better? A model of

- uncertainty regulation and effectiveness. *Academy of Management Review*, 45(4), 745–765.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259–286.
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32(8), 1365–1379.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Holland, P., & Bardoel, A. (2016). The impact of technology on work in the twenty-first century: Exploring the smart and dark side. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2579–2581.
- Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science & Medicine*, 38(10), 1431–1437.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215–232.
- Ibrahim Hassan, A. H., Baquero, A., Salama, W., & Khairy, H. A. (2024). Engaging hotel employees in the era of artificial intelligence: The interplay of artificial intelligence awareness, job insecurity, and technical self-efficacy. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(5).
- İçöz, S., & İçöz, E. (2024). Türkçe öğretmen adaylarının yapay zekâ uygulamalarına yönelik farkındalık düzeylerinin incelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 4(3), 987–1001.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hyperion.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22.

- Kamran, S. N., & Ganjinia, H. (2017). Innovative behavior and factors affecting it: The importance of innovative behavior and its dimensions. *Science Arena Publications – International Journal of Business Management*, 2(1), 31–34.
- Kang, D. Y., Hur, W. M., & Shin, Y. (2023). Smart technology and service employees' job crafting: Relationship between STARA awareness, performance pressure, receiving and giving help, and job crafting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103282.
- Kanungo, R. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. Wiley.
- Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık çalışanlarının işe bağlılığa ilişkin tutumları ve demografik nitelikleri arasındaki ilişkilerinin incelenmesi: Nevşehir ilinde bir uygulama. *Yönetim*, 16(52), 54–72.
- Kong, H., Yuan, Y., Baruch, Y., Bu, N., Jiang, X., & Wang, K. (2021). Influences of artificial intelligence (AI) awareness on career competency and job burnout. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 717-734.
- Kou, L., Sun, X., & Chen, J. (2024). The Effect of STARA Awareness on Entrepreneurial Intentions of Employees: The Mediating Role of Perceived Opportunity and Perceived Risk. *TWIST*, 19(4), 185-194.
- Kurniawan, D. T., Prameka, A. S., & Praktikto, H. (2022, September). STARA is in sight: the effect of STARA on job outcome through job insecurity perception about future workplace on private companies in East Java, Indonesia. In 2022 3rd International Conference on Big Data Analytics and Practices (IBDAP) (pp. 52-56). IEEE.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 1–9). Psychology Press.
- Lestari, N. S., Rosman, D., & Millenia, E. (2023). The association between smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA) awareness, job stress, job insecurity, and job satisfaction among hotel employees during COVID-19 pandemic. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 388, p. 03021). EDP Sciences.
- Li, X., Shi, H., Xu, R., & Xu, W. (2025). Ai awareness. arXiv preprint arXiv:2504.20084. <https://arxiv.org/pdf/2504.20084?>
- Liang, X., Guo, G., Shu, L., Gong, Q., & Luo, P. (2022). Investigating the double-edged sword effect of AI awareness on employee's service innovative behavior. *Tourism Management*, 92, 104564.
- Luckin, R., & Holmes, W. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. Pearson.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3–30.
- Margherita, A., & Braccini, A. M. (2020). Digital transformation and job design in Industry 4.0: A human-centered design perspective. *Technological*

Forecasting and Social Change, 161, 120310.

- Mohamed, T. (2025, June 16). Billionaire trader Paul Tudor Jones warns AI could trigger mass unemployment — and revolutionize education. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/paul-tudor-jones-ai-twilight-zone-jobs-layoffs-unemployment-education-2025-6>
- Naswall, K., De Witte, H., Chirumbolo, A., Goslinga, S., Hellgren, J., & Sverke, M. (2002). Who feels job insecurity? What characterizes insecure workers in Europe? In M. Sverke, K. Naswall, J. Hellgren, A. Chirumbolo, H. De Witte, & S. Goslinga (Eds.), *European Unions in the Wake of Flexible Production* (Report No. 6). The National Institute for Working Life.
- Nguyen, T. P. L., & Nguyen, D. T. (2025). A moderated mediation model of relationship between artificial intelligence awareness and withdrawal behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–624.
- Olya, H., Ahmad, M. S., Abdulaziz, T. A., Khairy, H. A., Fayyad, S., & Lee, C. K. (2024). Catalyzing green change: The impact of tech-savvy leaders on innovative behaviors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 5543-5556.
- Oosthuizen, R.M. (2021). The Fourth Industrial Revolution: A Resilience-Based Coping Strategy for Disruptive Change. In: Ferreira, N., Potgieter, I.L., Coetzee, M. (eds) *Agile Coping in the Digital Workplace*. Springer, Cham.
- Oosthuizen, R. M. (2019). Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics and Algorithms (STARA): Employees' Perceptions and Wellbeing in Future Workplaces. I. L. Potgieter et al. (eds.), *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing*, Springer Nature Switzerland.
- Paschek, D., Ivascu, L., & Draghici, A. (2017). Digital transformation – Paths and strategies for the manufacturing industry. *Procedia Computer Science*, 128, 103–110.
- Patterson, F., Kerrin, M., & Gatto-Roissard, G. (2009). *Characteristics & behaviours of innovative people in organisations*. Literature review prepared for NESTA Policy and Research Unit. City University.
- Pelenk, S. E., & Acaray, A. (2019). Öz kontrol ve rol çatışmasının duygusal iş güvencesizliğine etkisi. In İ. Yıldırım (Ed.), *Akademisyenler ve Bankacılar 2. Uluslararası Bankacılık Kongresi Bildiriler Kitabı* (pp. 144–151).
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 265–288.
- Roberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21–32.

- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- 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.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ezgi Yayınları.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131.
- Saptowinarno, B., Maharani, A., & Wihadanto, A. (2024). Factors affecting innovative work behavior in tech-company: A review findings using artificial intelligence. *Journal of Economics and Business Letters (JEBL)*, 4(4), 1–9.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135–177). Information Age Publishing.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16(5), 501–510.
- Schraw, G., & Dennison, R. S. (1994). Assessing metacognitive awareness. *Contemporary Educational Psychology*, 19(4), 460–475.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury Academic.

- Sung, J., & Kim, Y. (2021). Effects of digital transformation on job characteristics and job satisfaction. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120804.
- Susskind, R., & Susskind, D. (2015). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23–42.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264.
- Seçer, B. (2011). İş güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. *İŞGÜC: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4), 43–60.
- Tarafdar, M., Beath, C. M., & Ross, J. W. (2019). Using AI to enhance business operations. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 37–44.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (5th ed.). Wiley.
- Tierney, P., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.
- Van Vuuren, T., & Klandermans, B. (1994). Social explanations for job insecurity: Group influences on causal attributions. *Social Justice Research*, 7(3), 265–279.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Walczok, M., & Bipp, T. (2025). Understanding the Emergence and Trajectory of Job Insecurity Due to Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Automation. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 35(3), e70000.
- West, D. M. (2018). *The future of work: Robots, AI, and automation*. Brookings Institution Press.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley.
- West, D. M. (2018). *The future of work: Robots, AI, and automation*. Brookings Institution Press.
- Wilson, J. M., Lee, J., Fitzgerald, H. N., Oosterhoff, B., Sevi, B., & Shook, N. J. (2020). Job insecurity and financial concern during the COVID-19 pandemic are associated with worse mental health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(9), 686–691.
- Yudhaputri, E. A., Arafah, W., & Anggiani, S. (2025). The influence of artificial intelligence and digital leadership on organizational performance

mediated by innovative work behaviour in the hotel industry in Jakarta. *Journal of Tourism and Business*, 3(1), 313–322.

Zhang, N., Liu, X., & Jin, C. (2025). Effects of STARA awareness on the job performance of healthcare providers: the mediating role of qualitative job insecurity. *International Journal of Internet Manufacturing and Services*, 11(2), 171-189.