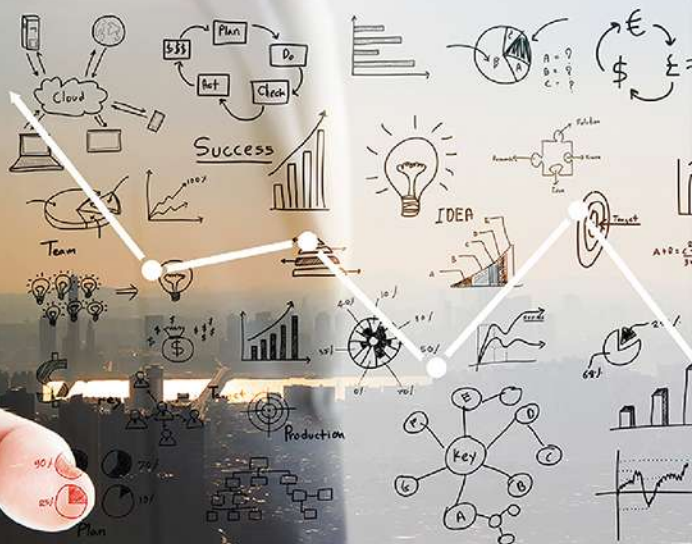


Editör: Nurdanur Tavlan Soydan

Editör: Nurdanur Tavlan Soydan



Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları: Kuram ve Uygulamalar

Editör:

Nurdanur Tavlan Soydan



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları: Kuram ve Uygulamalar

Editor: Nurdanur Tavlan Soydan

Language: Turkish-English

Publication Date: 2026

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8813-05-0

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1333>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>. This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Tavlan Soydan, N. (ed) (2026). *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları: Kuram ve Uygulamalar*.

Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1333>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>



Ön Söz

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan yeni gelişmeler, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevreyi anlamalarını ve değişen koşullara uyum sağlayabilecek yönetim anlayışları geliştirmelerini her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. Teknolojik ilerlemeler, dijitalleşme, yapay zekâ uygulamaları, değişen çalışma biçimleri ve liderlik yaklaşımları, örgütlerin sadece faaliyet süreçlerini değil, karar alma mekanizmalarını, insan kaynakları uygulamalarını ve kurumsal yapılarını da etkilemektedir. Bu kitap, söz konusu gelişmeleri farklı yönleriyle ele alan çalışmaları bir araya getirerek günümüz yönetim anlayışına ilişkin çeşitli değerlendirmeler sunmayı amaçlamaktadır.

Kitapta yer alan bölümler, yönetim ve organizasyon alanının güncel çalışma konularını farklı kuramsal çerçeveler içerisinde incelemektedir. Kurumsal kimlik ve aidiyetin üniversite logoları üzerinden değerlendirilmesinden başlayarak çalışan davranışları, iş yaşamında karşılaşılan sorunlar, liderlik yaklaşımları, dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamalarının yönetsel süreçler üzerindeki etkileri gibi konular ele alınmaktadır. Bunun yanında yükseköğretim kurumlarında kalite yönetimi ve değişim süreçleri, aile işletmelerinin yönetimi ve sürekliliği ile stratejik yönetim alanında önemli bir yaklaşım olan dinamik yetenekler teorisi de kitapta yer verilen temel çalışma alanları arasında bulunmaktadır.

Kitaptaki çalışmaların ortak özelliği, örgütlerin değişim karşısındaki uyum süreçlerini farklı boyutlarıyla ele almasıdır. Bu kapsamda çalışanların örgüte bağlılığı, yenilikçi iş davranışları, dijital liderlik, çevik liderlik, kurumsal dönüşüm, kalite kültürü, yönetsel karar alma süreçleri ve rekabet avantajı gibi konular teorik bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Ayrıca dijital teknolojilerin ve yapay zekâ uygulamalarının örgütsel yapı ve süreçler üzerindeki etkileri güncel literatür çerçevesinde incelenmektedir.

Günümüz örgütlerinin karşı karşıya bulunduğu sorunların giderek daha karmaşık hale geldiği dikkate alındığında, bu sorunların sadece teknik boyutlarıyla değil; insan, kültür, liderlik ve strateji boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Kitapta yer alan bölümler, bu anlayış doğrultusunda farklı konular arasında kavramsal bir bütünlük oluşturarak okuyucuya kapsamlı bir değerlendirme imkânı sunmaktadır. Akademisyenler, araştırmacılar, lisansüstü öğrenciler ve uygulayıcı yöneticiler için yararlı bir başvuru kaynağı niteliği taşıyan bu eser, yönetim ve organizasyon alanında

güncel tartışmaların anlaşılmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Farklı disiplinlerden beslenen çalışmaları bir araya getiren kitap, örgütlerin değişim ve dönüşüm süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacak teorik bir çerçeve sunmakta ve gelecekte yapılacak araştırmalar için çeşitli değerlendirme alanları ortaya koymaktadır.

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

Üniversite Logolarında Sembolik Tasarım Unsurlarının Kurumsal Aidiyet Açısından İşlevlerinin Değerlendirilmesi	1
<i>Abmet Sadık Yıldırım</i>	
<i>Özüm Eğilmez</i>	

Bölüm 2

İşte Var Olamama	21
<i>Abu Sezgin</i>	
<i>Emrah Köksal Sezgin</i>	

Bölüm 3

Dijital Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı: Kavramsal Bir Değerlendirme	35
<i>Şerife Karagöz</i>	

Bölüm 4

Üretken Yapay Zekâ Ve Yönetici Karar Alma Süreçlerinin Dönüşümü: Kavramsal Bir Değerlendirme	55
<i>M.Sabri Şirin</i>	

Bölüm 5

Dijitalleşen İş Dünyasında Çevik Liderlik: Çalışan Bağlılığını Yeniden Anlamlandırmak Üzerine Kavramsal Bir İnceleme	75
<i>Serpil Köse</i>	

Bölüm 6

Industrial Digitalization in Retail Furniture Manufacturing in Developing Countries	97
---	----

Milrihar Bilgin

Murat Nazli

Bölüm 7

Yönetim 5.0 Perspektifinden Üniversitelerde Kalite Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Değişime Direnç ve Dönüşüm: Kavramsal Bir Değerlendirme	111
--	-----

Emine Yılmaz Atik

Bölüm 8

Aile Şirketlerinde Yönetim ve Süreklilik	127
--	-----

Muhammed Esat Erdoğan

Bölüm 9

Dinamik Yetenekler Teorisinin Örgütsel Bağlamda Değerlendirilmesi	153
---	-----

Rabia Yılmaz

Üniversite Logolarında Sembolik Tasarım Unsurlarının Kurumsal Aidiyet Açısından İşlevlerinin Değerlendirilmesi

Ahmet Sadık Yıldırım¹

Özüm Eğilmez²

Özet

Bu çalışma, üniversite logolarında kullanılan sembolik tasarım unsurlarının kurumsal aidiyet açısından işlevlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada kurumsal kimlik, sosyal kimlik ve aidiyet literatürü temelinde kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş, ayrıca Türkiye’de akademik performansı yüksek üniversiteler ile 2007 yılı sonrasında kurulan üniversitelerin logoları içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Analiz kapsamında logolarda kullanılan semboller; doğa unsurları, yerel ve kültürel öğeler, monogramlar, geometrik tasarımlar, eğitim-bilim sembolleri ve mesleki göstergeler açısından incelenmiştir. Bulgular, köklü üniversitelerde tarihsel ve kültürel sembollerin daha yoğun kullanıldığını, yeni kurulan üniversitelerde ise soyut geometrik tasarımlar ve monogramların daha baskın olduğunu göstermektedir. Ayrıca logolarda kullanılan sembollerin yalnızca görsel kimlik unsurları olarak değil, kurumsal hafızayı, ortak değerleri ve aidiyet duygusunu destekleyebilen sembolik araçlar olarak işlev görebileceği değerlendirilmektedir. Çalışma, üniversite logolarının kurumsal kimlik ve aidiyet bağlamında değerlendirilmesine yönelik bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır.

1 Ahmet Sadık Yıldırım, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, LLE, ahmetsadik.yildirim@bilecik.edu.tr, 0009-0001-9232-8083

2 Doç. Dr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İİBF, ozum.egilmez@bilecik.edu.tr, 0000-0001-5251-5629.

1. Giriş

Yükseköğretim kurumları günümüzde eğitim ve araştırma faaliyetleri yürüten kuruluşlar olmanın ötesinde, kendilerine özgü kimlikler oluşturan ve bu kimlikleri farklı iletişim araçlarıyla görünür kılan kurumsal yapılar olarak değerlendirilmektedir. Küresel ölçekte artan rekabet, yükseköğretim kurumlarının akademik performanslarının yanı sıra kurumsal kimliklerini nasıl yapılandırdıklarını ve paydaşlarına nasıl aktardıklarını da önemli hâle getirmiştir (Hemsley-Brown ve Oplatka, 2006; Chapleo, 2011). Bu durum, üniversitelerin bilimsel üretimlerinin yanında kurumsal temsil biçimleriyle de değerlendirildiği yeni bir yükseköğretim anlayışını ortaya çıkarmıştır.

Kurumsal kimlik, bir kurumun kendisini nasıl tanımladığını ve paydaşları tarafından nasıl algılanmak istediğini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Balmer'e (2001) göre kurumsal kimlik; kurumun tarihini, değerlerini, kültürünü, davranış biçimlerini ve görsel temsil araçlarını kapsayan bütüncül bir yapıyı ifade etmektedir. Benzer şekilde Melewar ve Jenkins (2002), kurumsal kimliği görsel unsurlarla sınırlı bir yapı olarak değil; iletişim, davranış ve tasarım bileşenlerinin bütünleşmesiyle ortaya çıkan stratejik bir sistem olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle kurumsal kimlik, bir kurumun ne olduğunun yanı sıra nasıl algılandığını da şekillendiren temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Kurumsal kimliğin en görünür bileşenlerinden biri görsel kimliktir. Görsel kimlik; logo, renk, tipografi, sembol ve diğer tasarım unsurlarından oluşan, kurumun dış dünyada tanınmasını sağlayan bir sistemdir (Balmer, 2001). Bu sistem içerisinde logo, kurumu temsil eden temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Logo, kurumu ayırt etmeyi sağlayan grafik bir işaret olmasının yanında, kurumun değerlerini, tarihsel birikimini ve karakterini sembolik biçimde yansıtan bir temsil aracıdır (Melewar ve Jenkins, 2002). Bu nedenle logo tasarımı, estetik bir uygulamanın ötesinde, kurumsal kimlik inşasının önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir.

Üniversiteler açısından bakıldığında logoların önemi daha belirgin hâle gelmektedir. Üniversiteler eğitim hizmeti sunan kuruluşlar olmanın yanında akademik kültürün, kurumsal hafızanın ve ortak değerlerin üretildiği sosyal yapılardır (Whisman, 2009). Bu nedenle üniversite logolarında kullanılan renkler, semboller ve biçimler çoğu zaman kurumun tarihine, bulunduğu coğrafyaya, akademik misyonuna veya kültürel geçmişine ilişkin göndermeler içermektedir (Yazar, 2024). Son yıllarda yükseköğretim kurumlarında görsel kimlik çalışmalarının yaygınlaşması, logoların kurumsal iletişim ve kurumsal temsil açısından stratejik bir unsur olarak değerlendirilmesine katkı sağlamıştır (Balmer ve Podnar, 2021).

Kurumsal aidiyet, bireyin kendisini belirli bir kurumun parçası olarak görmesi, kurumla psikolojik bağ kurması ve kurumsal değerleri benimsemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Strayhorn, 2018). Aidiyet duygusunun güçlü olduğu kurumlarda bireylerin örgütsel bağlılıklarının, kuruma yönelik olumlu tutumlarının ve kurumsal faaliyetlere katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Hausmann, Schofield ve Woods, 2007). Üniversite bağlamında aidiyet; öğrencilerin akademik yaşama uyum sağlamaları, kuruma yönelik memnuniyet geliştirmeleri ve eğitim süreçlerini sürdürmeleri açısından önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir (Freeman, Anderman ve Jensen, 2007; Thomas, 2012).

Aidiyet kavramının açıklanmasında Sosyal Kimlik Kuramı önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Tajfel ve Turner'a (1986) göre bireyler, ait oldukları gruplar aracılığıyla sosyal kimliklerini oluşturmakta ve grup üyeliğini benlik algılarının önemli bir parçası hâline getirmektedir. Ashforth ve Mael (1989) ise bireylerin örgütlerle özdeşleşme süreçlerinde sembollerin, görsel göstergelerin ve ortak temsil araçlarının önemli roller üstlenebildiğini belirtmektedir. Bu durum, üniversite logolarının tanıtım amaçlı görsellerden daha fazlasını ifade ettiğini ve kurum üyelerinin ortak kimlik algısının oluşmasına katkı sağlayabilen sembolik araçlar olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Bu çalışma, üniversite logolarında kullanılan sembolik tasarım unsurlarının kurumsal aidiyet üzerindeki rolünü incelemektedir. Çalışmada öncelikle üniversite logolarında sıklıkla kullanılan sembolik tasarım unsurları ele alınmakta, ardından bu unsurların kurumsal kimlik ve aidiyet süreçleriyle ilişkisi tartışılmaktadır. Temel amaç, logo tasarımının görsel bir tercih olmanın ötesinde, kurumsal aidiyetin oluşumuna katkı sağlayabilecek sembolik bir temsil aracı olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktır (Balmer ve Podnar, 2021).

2. Üniversite Logolarında Sembolik Tasarım Unsurları

Kurumsal kimliğin görünür bileşenlerinden biri olan logo, kurumun kendisini nasıl tanımladığını ve dış çevre tarafından nasıl algılanmak istediğini yansıtan temel görsel araçlardan biridir (Balmer, 2001). Kurumsal görsel kimlik sistemi içerisinde logo; renk, biçim, tipografi ve sembol gibi çeşitli tasarım unsurlarının bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (Melewar ve Jenkins, 2002). Bu unsurların her biri, kurumun karakterine ilişkin belirli anlamların aktarılmasında rol oynayabilmektedir. Logo tasarımına ilişkin literatürde logoların, kurumları ayırt etmeyi sağlayan grafik işaretlerin ötesinde, tanınırlık, hatırlanabilirlik, estetik algı ve kurumsal çağrışımlar üzerinde etkili olan stratejik

görsel kimlik unsurları olduğu vurgulanmaktadır. Henderson ve Cote'a (1998) göre başarılı bir logo; tanınabilirlik, anlamlılık, olumlu duygu oluşturma ve kurumla ilişkilendirilebilirlik gibi özellikler taşımalıdır. Bu nedenle logo tasarımı, kurumun paydaşları tarafından nasıl algılandığını etkileyebilen önemli bir sembolik iletişim aracı olarak görülmektedir.

Üniversiteler açısından bakıldığında logolar, kurumsal tanıtım işlevinin yanı sıra akademik kültürü, tarihsel sürekliliği ve ortak değerleri yansıtan sembolik göstergeler niteliği taşımaktadır (Whisman, 2009). Logolarda kullanılan semboller, renkler ve biçimsel unsurlar kurumun geçmişine, bulunduğu coğrafyaya, bilimsel misyonuna veya kültürel mirasına ilişkin çeşitli mesajlar iletebilmektedir. Bu yönüyle üniversite logoları, kurumsal kimliğin görünür kılınmasında ve paydaşların kurum hakkındaki algılarının şekillenmesinde önemli bir işleve sahiptir.

Üniversite logolarında kullanılan sembollerin önemli bir bölümü bilgi, eğitim ve bilim kavramlarıyla ilişkilidir. Kitap figürü, yükseköğretim kurumlarında en sık kullanılan sembollerden biri olarak dikkat çekmektedir. Kitap; öğrenmeyi, bilgi üretimini ve akademik geleneği temsil eden evrensel bir gösterge niteliğindedir (Bayırlı ve Kılıç, 2022). Türkiye'deki birçok üniversite logosunda kitap, meşale, yıldız ve dairesel arma biçimlerinin farklı kombinasyonlarla kullanıldığı görülmektedir. Bu sembolik tercihlerin, yükseköğretim kurumlarının bilgi üretimi, bilimsel gelişim, kurumsal süreklilik ve ortak kimlik gibi temel değerlerini görünür kılma çabalarıyla ilişkili olduğu değerlendirilebilir. Benzer şekilde meşale figürü aydınlanmayı, bilimsel ilerlemeyi ve yol göstericiliği simgelerken; yıldız ve güneş sembolleri gelişim, yenilenme ve geleceğe yönelim gibi anlamlar taşıyabilmektedir (Yazar, 2024). Bu semboller aracılığıyla üniversiteler kurumsal kimliklerini görünür kılarken, temsil etmek istedikleri değerleri de paydaşlarına aktarabilmektedir.

Üniversite logolarında dikkat çeken bir diğer unsur biçim tercihidir. Özellikle dairesel formlar, yükseköğretim kurumlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Dairesel biçimlerin bütünlük, birliktelik ve süreklilik kavramlarıyla ilişkilendirilebildiği belirtilmektedir (Bayırlı ve Kılıç, 2022). Üniversitelerin uzun dönemli bilgi üretimi ve kuşaklar arası aktarım işlevleri düşünüldüğünde bu tercih anlamlı görünmektedir. Bazı üniversitelerde kullanılan kalkan veya arma biçimleri ise kurumsal gelenek, güven ve köklülük algısını destekleyen tasarım unsurları olarak değerlendirilebilmektedir (Karagöl, 2022).

Renk tercihleri de logo tasarımının sembolik boyutunu oluşturan önemli bileşenlerden biridir. Renklerin bireylerde farklı çağrışımlar oluşturabildiği ve kurumsal algıyı etkileyebildiği bilinmektedir. Üniversite logolarında sıklıkla kullanılan mavi renk güven, istikrar ve kurumsal ciddiyet ile ilişkilendirilirken;

kırmızı renk dinamizm, enerji ve kararlılık kavramlarını çağrıştırebilmektedir (Bayırlı ve Kılıç, 2022). Yeşil renk doğa, gelişim ve sürdürülebilirlik ile ilişkilendirilirken; altın sarısı ve benzeri tonlar başarı, prestij ve kurumsal saygınlık algısını destekleyebilmektedir (Yazar, 2024). Bununla birlikte renklerin etkisinin tek başına değerlendirilmesi doğru değildir. Renklerin anlamı, kurumun tarihsel geçmişi ve kurumsal anlatısıyla birlikte şekillenmektedir (Balmer ve Podnar, 2021).

Tipografi de logoların anlam üretim sürecinde etkili olan unsurlardan biridir. Yazı karakterlerinin biçimi, kalınlığı ve okunabilirliği kurumun karakterine ilişkin çeşitli izlenimler oluşturabilmektedir. Geleneksel yazı karakterleri köklülük ve tarihsel süreklilik algısını desteklerken, daha sade ve modern tipografik tercihler yenilikçilik ve dinamizm mesajı verebilmektedir (Karagöl, 2022). Özellikle üniversitelerde kurumsal kimliğin bütüncül biçimde aktarılabilmesi için logo tasarımı ile kurumsal yazı sistemleri arasında tutarlılık bulunması önem taşımaktadır (Melewar ve Jenkins, 2002).

Üniversite logolarında yerel ve kültürel unsurların kullanımı da dikkat çekmektedir. Birçok üniversite, bulunduğu şehrin tarihinden, kültürel mirasından veya coğrafi özelliklerinden yararlanarak kendine özgü semboller geliştirmektedir. Bu yaklaşım, üniversitenin bulunduğu bölgeyle kurduğu bağı görünür kılmakta; kurumsal görünürlüğüne, marka farkındalığına ve kurumsal kimliğinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Yazar, 2024). Yerel semboller, kullanıcıların üniversite mekânıyla kurduğu anlam ilişkisini derinleştirebilmekte ve mekâna yönelik aidiyet duygusunu güçlendirebilmektedir (Low ve Altman, 1992; Lewicka, 2011). Logo tasarımında kullanılan sembolik unsurların etkisi görsel beğeniyle sınırlı değildir. Bu unsurların kurumsal değerlerle uyumlu olması, kurumsal iletişim süreçlerinde tutarlı biçimde kullanılması ve paydaşlar tarafından doğru biçimde anlamlandırılması beklenmektedir (Balmer ve Podnar, 2021). Bu çerçevede başarılı bir üniversite logosu, estetik niteliğinin yanı sıra kurumun tarihini, değerlerini ve kimliğini yansıtan; paydaşların kurumu tanımasına, benimsemesine ve kurumla özdeşleşmesine katkı sağlayan önemli bir sembolik temsil aracıdır (Whisman, 2009).

Tablo 1. Üniversite Logolarında Kullanılan Sembolik Tasarım Unsurları ve Literatürde İlişkilendirildikleri Kavramlar

Tasarım Unsuru	Temsil Ettiği Kavramlar	Kurumsal Aidiyet Açısından Olası Katkısı
Kitap	Bilgi, eğitim, akademik gelenek	Üniversitenin temel misyonunun görünür kılınması
Meşale	Bilim, aydınlanma, ilerleme	Kurumsal değerlerin sembolleştirilmesi
Dairesel Form	Birlik, bütünlük, süreklilik	Ortak kimlik algısının desteklenmesi
Kalkan / Arma	Güven, köklülük, gelenek	Kurumsal saygınlık algısının güçlenmesi
Yerel Semboller	Kültürel miras, yerel kimlik	Üniversite ve çevre arasındaki bağın görünür kılınması
Mavi Renk	Güven, istikrar, ciddiyet	Kurumsal güven algısının desteklenmesi
Kırmızı Renk	Enerji, dinamizm, kararlılık	Kurumsal canlılık ve görünürlüğün artırılması

Kaynak: Bayırlı ve Kılıç (2022), Karagöl (2022), Yazar (2024), Balmer ve Podnar (2021) ve Lewicka (2011) temel alınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

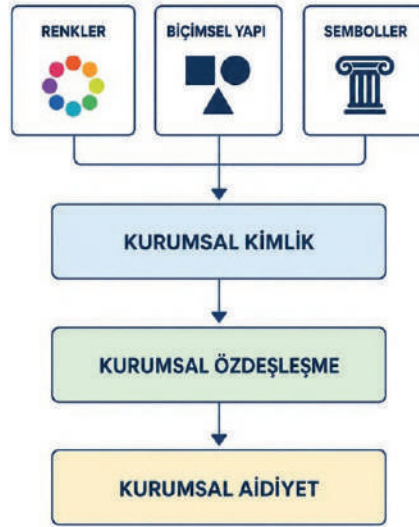
3. Logo Tasarımı ve Kurumsal Aidiyet İlişki

Kurumsal aidiyet, bireyin kendisini belirli bir kurumun parçası olarak görmesi, kurumla duygusal ve psikolojik bağ kurması ve kurumsal üyeliğini benlik algısının bir parçası olarak değerlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Strayhorn, 2018). Özellikle yükseköğretim kurumlarında aidiyet duygusunun gelişmesi; öğrencilerin akademik yaşama uyum sağlamaları, kuruma yönelik olumlu tutum geliştirmeleri ve eğitim süreçlerini başarıyla sürdürmeleri açısından önemli görülmektedir (Freeman, Anderman ve Jensen, 2007; Hausmann, Schofield ve Woods, 2007). Bu nedenle aidiyetin hangi unsurlar tarafından desteklendiği sorusu, yükseköğretim araştırmalarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Aidiyet duygusunun oluşumunda kurumsal kimlik önemli bir role sahiptir. Kurumsal kimlik, kurumun değerlerini, kültürünü, tarihsel geçmişini ve kendisini nasıl tanımladığını ifade eden bütüncül bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Balmer, 2001; Melewar ve Jenkins, 2002). Bireylerin kurumla özdeşleşebilmeleri için öncelikle kurumsal kimliğe ilişkin anlamlı ve tutarlı bir algı geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada logo, kurumsal kimliğin görünür temsil araçlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Çünkü

logo, kurumun kendisini nasıl tanımladığını ve hangi değerlerle özdeşleşmek istediğini sembolik bir biçimde ifade etmektedir (Balmer ve Podnar, 2021).

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre bireyler, kendilerini ait oldukları sosyal gruplar aracılığıyla tanımlamakta ve bu grupların sembollerini kendi kimliklerinin bir uzantısı olarak değerlendirebilmektedir (Tajfel ve Turner, 1986). Ashforth ve Mael'e (1989) göre ise örgütsel özdeşleşme sürecinde kurumun sembolleri, ritüelleri ve temsil araçları bireylerin kuruma yönelik algılarının şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Bu bağlamda üniversite logoları, öğrenciler, akademik personel, idari çalışanlar ve mezunlar açısından ortak kimliği görünür kılan sembolik araçlar olarak değerlendirilebilir.



Şekil 1. Üniversite Logolarında Sembolik Tasarım Unsurlarının Kurumsal Aidiyete Etki Süreci

Kaynak: Ashforth ve Mael (1989), Tajfel ve Turner (1986), Balmer (2001), Melewar ve Jenkins (2002), Strayhorn (2018), Bayırlı ve Kılıç (2022) ve Yazar (2024) temel alınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1'de görüldüğü üzere üniversite logolarında kullanılan renkler, biçimsel yapı ve semboller, kurumsal aidiyeti doğrudan üreten unsurlar olmaktan ziyade, öncelikle kurumsal kimliğin görünür hâle gelmesine katkı sağlamaktadır. Kurumsal kimliğin paydaşlar tarafından benimsenmesi ve anlamlandırılması ise bireylerin kurumla özdeşleşme süreçlerini destekleyebilmektedir. Bu özdeşleşme süreci, bireylerin kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerine ve kuruma

yönelik psikolojik bağ geliştirmelerine aracılık ederek kurumsal aidiyetin gelişimini dolaylı olarak destekleyebilmektedir.

Üniversite logolarının aidiyet üzerindeki etkisi özellikle ortak deneyimlerin sembolleştirilmesi sürecinde daha görünür hâle gelmektedir. Öğrencilerin mezuniyet törenlerinde, akademik etkinliklerde, öğrenci kulüplerinde ve kurumsal faaliyetlerde aynı logoyla karşılaşmaları, logonun zaman içerisinde ortak hafızanın bir parçasına dönüşmesine katkı sağlayabilmektedir (Thomas, 2012). Benzer şekilde mezunlar açısından da logo, tek başına eğitim alınan kurumu temsil eden bir işaret değil, geçmiş deneyimlerin ve kurumsal hafızanın sembolik bir temsilcisi olarak değerlendirilebilmektedir (Whisman, 2009).

Mekânla kurulan duygusal bağların ve aidiyet duygusunun gelişiminde fiziksel çevre ile mekânsal deneyimlerin etkili olduğu vurgulanmaktadır (Low ve Altman, 1992; Lewicka, 2011). Üniversite kampüslerinde kullanılan logolar, kurumsal renkler ve diğer görsel kimlik unsurları, bireylerin kampüs deneyimlerini etkileyebilmekte ve kurumla kurdukları ilişkiyi güçlendirebilmektedir (Gönül ve Erol, 2022). Özellikle yönlendirme sistemleri, kurumsal tabelalar, dijital platformlar ve basılı materyaller üzerinde sürekli tekrar edilen logolar, üniversitenin gündelik yaşam içerisindeki görünürlüğünü artırmaktadır. Bu durum, logonun kurumsal deneyimin bütünleyici unsurlarından biri hâline gelmesini destekleyebilmektedir. Bununla birlikte logo tasarımının kurumsal aidiyet üzerindeki etkisini tek başına açıklayıcı bir unsur olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır. Aidiyet; örgütsel kültür, sosyal ilişkiler, akademik deneyimler, yönetsel uygulamalar ve bireysel özellikler gibi birçok değişkenin etkileşimi sonucunda oluşmaktadır (Strayhorn, 2018). Ancak logo, kurumsal kimliğin en görünür temsil araçlarından biri olması nedeniyle aidiyet sürecinde dikkate alınması gereken sembolik unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle üniversite logoları estetik kaygılarla açıklanabilecek tasarım unsurları olmanın ötesinde, kurumsal kimlik ve aidiyetin inşasında işlev gören stratejik iletişim araçları olarak değerlendirilmelidir (Balmer ve Podnar, 2021).

4. Analiz ve Bulgular

Üniversite logolarında yer alan sembolik unsurların belirlenmesi amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, metinsel veya görsel verilerde yer alan anlam örüntülerinin sistematik biçimde sınıflandırılmasına, kodlanmasına ve yorumlanmasına olanak sağlayan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Krippendorff, 2018; Neuendorf, 2017). Özellikle kurumsal kimlik, marka iletişimi ve görsel tasarım çalışmalarında içerik analizi, sembollerin, temaların ve görsel göstergelerin nesnel ve sistematik biçimde

incelenmesine imkân vermektedir (Mayring, 2014). Bu çalışmada analiz birimini üniversitelerin resmi kurumsal logoları oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini iki gruptan meydana gelmektedir. İlk grupta, Türkiye’de akademik performansı en yüksek üniversiteleri temsil etmek amacıyla URAP 2025–2026 Türkiye Genel Sıralamasında ilk 20’de yer alan üniversiteler bulunmaktadır. İkinci grupta ise aynı sıralamada yer alan ve 2007 yılı sonrasında kurulan 20 üniversite bulunmaktadır. Bu örnekleme yaklaşımı ile köklü ve akademik performansı yüksek üniversiteler ile görece yeni kurulmuş üniversitelerin kurumsal kimliklerinde kullandıkları sembolik unsurların karşılaştırmalı olarak incelenmesi amaçlanmıştır.

Analiz kapsamında üniversitelerin resmi internet sitelerinde yer alan kurumsal logo görselleri toplanmış ve kodlama matrisine aktarılmıştır. İçerik analizinde ilk aşama, analiz kategorilerinin belirlenmesidir (Krippendorff, 2018). Bu doğrultuda kurumsal kimlik, görsel iletişim ve logo tasarımı literatürü temel alınarak sembolik unsurlara yönelik bir kodlama şeması geliştirilmiştir. Kodlama kategorileri; dairesel form/mühür (DF), arma/kalkan (AF), monogram veya yazı temelli tasarım (MON), soyut geometrik form (GEOM), yerel-tarihsel-kültürel gönderme (YEREL), doğa temelli unsurlar (DOĞA), insan veya hayvan figürleri (HİF), alan/meslek sembolleri (SEKTÖR) ve eğitim-bilim sembolleri (EBS) olmak üzere dokuz başlık altında sınıflandırılmıştır ve Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. İçerik Analizine Göre Kodlar ve Anlamı

Kod	Anlamı
DF	Dairesel form / mühür
AF	Arma / kalkan
MON	Monogram, harf, yazı temelli tasarım
GEOM	Soyut geometrik form
YEREL	Yerel, tarihsel veya kültürel gönderme
DOĞA	Doğa / dağ / ağaç / güneş / yıldız / dalga
HİF	Hayvan veya insan figürü
SEKTÖR	Alan/meslek sembolü: çapa, uçak, sağlık, teknik vb.
EBS	Eğitim/bilim sembolü: kalem, kitap vb.

Kodlama işlemi iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir. İçerik analizinde kodlama güvenilirliğinin sağlanması, araştırmanın geçerliliği açısından önemli görülmektedir (Neuendorf, 2017). Bu nedenle üniversite

logoları bağımsız biçimde değerlendirilmiş, bir logoda birden fazla sembolik unsur bulunabilmesi nedeniyle çoklu kodlamaya izin verilmiştir. Kodlama sürecinin ardından araştırmacılar tarafından elde edilen sonuçlar karşılaştırılmış, farklılık gösteren durumlar tartışılarak görüş birliğine ulaşılmış ve nihai kodlama matrisi oluşturulmuştur.

Analizlerde sembollerin büyüklüğü veya görsel baskınlığı değil, ilgili sembolik unsurun logoda bulunup bulunmaması esas alınmıştır. Bu nedenle elde edilen frekanslar, belirli bir sembolik kategorinin üniversite logolarında kaç kez tekrarlandığını göstermektedir. Bu yaklaşım sayesinde Türkiye'deki üniversitelerin kurumsal kimliklerinde öne çıkan sembolik tasarım tercihleri belirlenmiş ve köklü üniversiteler ile yeni kurulan üniversiteler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmuştur. URAP sıralamalarına göre seçilen logoların, saptanmış anlamlar ve kodlarına göre sınıflamaları Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 3. URAP 2025-2026 İlk 20 Üniversite Logo Görseli Kodlaması

No	Üniversite	Logo	Görselde Seçilen Ana Sembol	Kodlar	Baskın Renk(ler)
1	Koç Üniversitesi		Radyal/ Koç boynuzu formu	GEOM; DOĞA	Kırmızı
2	Hacettepe Üniversitesi		Geyik figürü ve H harfi	ANIMAL; MON	Kırmızı, siyah
3	Orta Doğu Teknik Üniversitesi		Soyut geometrik/ monogramik halka	GEOM; MON	Kırmızı, beyaz
4	İstanbul Teknik Üniversitesi		İTÜ harfleri ve dairesel tarihi mühür, arı motifi	MON; DF; YEREL; HİF	Lacivert
5	Ankara Üniversitesi		Hitit güneşi benzeri motif ve dairesel mühür	YEREL; DOĞA; DF	Mavi, altın
6	Gazi Üniversitesi		Gazi imzası ve dairesel mühür	MON; DF; YEREL	Mavi

7	Ege Üniversitesi		e harfi, dalga ve dairesel mühür	MON; DOĞA; DF	Mavi, turkuaz
8	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa		Tarihsel arma ve 1453 vurgusu /Tıp, şifa çağrışımı	DF; AF; YEREL	Lacivert, altın
9	İstanbul Üniversitesi		Tarihsel üniversite arması ve 1453 vurgusu /Tarihsel çağrışım	AF; DF; YEREL	Yeşil, altın
10	Sabancı Üniversitesi		Tipografik wordmark/ dikdörtgen logo	MON	Mavi
11	Yıldız Teknik Üniversitesi		Yıldız figürü ve YTÜ harfleri	DOĞA; MON; GEOM	Lacivert
12	Gebze Teknik Üniversitesi		Soyut teknik/geometrik renkli form	GEOM; MON	Mavi, kırmızı, turuncu
13	Atatürk Üniversitesi		Ağaç/hayat ağacı benzeri motif	DOĞA; YEREL	Lacivert, altın
14	Erciyes Üniversitesi		Erciyes Dağı figürü ve dairesel mühür	DOĞA; DF	Mavi, kırmızı
15	Marmara Üniversitesi		M benzeri sembol ve 1883 vurgusu	DF; YEREL; MON	Mavi, siyah
16	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi		Kalkan/arma ve dairesel mühür	AF; DF; MON	Kırmızı, mavi

17	Fırat Üniversitesi		Karelerden oluşan soyut geometrik form	GEOM; DF	Bordo, siyah
18	Boğaziçi Üniversitesi		Deniz benzri, Dairesel soyut geometrik amblem	DOĞA; GEOM; DF	Mavi
19	Dokuz Eylül Üniversitesi		Ath insan figürü, tarihsel gönderme	HİF; YEREL	Mavi
20	Karadeniz Teknik Üniversitesi		KTÜ harfleri ve soyut monogram	MON; GEOM	Mavi

Tablo 4. URAP 2025-2026, 2007 Yılı Sonrası Kurulan 20 Üniversite Logo Görseli Kodlaması

No	Üniversite	Logo	Görselde Seçilen Ana Sembol	Kodlar	Baskın Renk(ler)
1	Artvin Çoruh Üniversitesi		Ağaç/orman ve dalga/nehir çizgileri	DOĞA; DF	Yeşil
2	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi		Stilize B harfi ve dairesel mühür	MON; GEOM; DF	Kırmızı, siyah
3	Bitlis Eren Üniversitesi		Soyut dikey geometrik/monogramik form	GEOM; MON; DF	Turkuaz
4	Çankırı Karatekin Üniversitesi		Dağ/zirve çizgileri ve dairesel mühür	DOĞA; GEOM; DF	Lacivert
5	Mardin Artuklu Üniversitesi		Artuklu/kûfî yazı estetiği	YEREL; MON; GEOM	Mor

6	Piri Reis Üniversitesi		Çapa ve dairesel mühür	SEKTÖR; DF	Lacivert
7	Hakkari Üniversitesi		Kırmızı soyut figür ve dairesel mühür	GEOM; DF	Kırmızı, mavi
8	Gümüşhane Üniversitesi		Güneş ve ufuk/dağ çizgileri	DOĞA; DF	Turuncu, mavi
9	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi		Kemer/ark formu ve dairesel mühür	GEOM; DF	Türkuaz
10	Türk Hava Kurumu Üniversitesi		Uçak figürü	SEKTÖR; GEOM	Mavi, gri
11	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi		Kanatlı/kuş figürü ve tarihsel çağrışım	HİF; YEREL; DF	Türkuaz, lacivert
12	Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi		U biçimli monogram ve dairesel çerçeve	MON; GEOM; DF	Mavi
13	İskenderun Teknik Üniversitesi		İ harfi/insan figürü benzeri soyut form	MON; GEOM; DF	Kırmızı, gri
14	Eskişehir Teknik Üniversitesi		Kırmızı geometrik monogram / E çağrışımı	MON; GEOM; DF	Kırmızı, gri
15	Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi		Dünya haritası/küre ve eksen çizgisi	GEOM; SEKTÖR; DF	Türkuaz, siyah
16	Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi		UB monogramı ve soyut yeşil-mavi form	MON; GEOM; DOĞA	Mavi, yeşil

17	Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi		KSBÜ tipografik monogram	MON; SEKTÖR	Türkuaz, mavi
18	Necmettin Erbakan Üniversitesi		Selçuklu/ geometrik motif ve dairesel mühür	YEREL; GEOM; DF	Türkuaz, lacivert
19	Samsun Üniversitesi		Kalem ucu ve açık kitap figürü	EBİ; DF	Kırmızı
20	Trabzon Üniversitesi		Çok renkli soyut geometrik amblem	GEOM; DF	Kırmızı, mavi, yeşil

Tablo 3 ve Tablo 4 incelendiğinde, Üniversite logolarının sembolik tasarım öğeleri açısından incelenmesi sonucunda, Türkiye'deki köklü üniversiteler ile görece yeni kurulan üniversiteler arasında belirgin farklılıklar olduğu görülmüştür. Analiz kapsamında 2025–2026 URAP sıralamasında ilk 20'de yer alan üniversiteler ile 2007 yılı ve sonrasında kurulan 20 üniversitenin logoları karşılaştırılmıştır. Logolar; doğa sembolleri, yerel-tarihsel semboller, monogramlar, soyut geometrik tasarımlar, eğitim-bilim sembolleri, hayvan figürleri, mesleki/sektörel semboller ve biçimsel öğeler açısından değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgular, her iki üniversite grubunda da en yaygın kullanılan tasarım yaklaşımının dairesel form ve soyut geometrik tasarım olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte kullanım amaçları açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Köklü üniversitelerde dairesel form daha çok kurumsal mühür, tarihsel arma ve akademik gelenek vurgusunu destekleyen bir unsur olarak kullanılırken, yeni kurulan üniversitelerde kurumsal kimlik oluşturma ve marka görünürlüğü amacıyla tercih edilmektedir.

Analiz sonuçlarına göre URAP sıralamasında üst sıralarda yer alan üniversitelerde tarihsel ve kültürel sembollerin daha yoğun kullanıldığı görülmektedir. Ankara Üniversitesi logosunda yer alan Hitit Güneşi, İstanbul Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa logolarındaki tarihsel arma yapıları, Hacettepe Üniversitesi logosundaki geyik figürü ve Dokuz Eylül Üniversitesi logosundaki atlı figür, üniversitelerin tarihsel kökenleri ile kültürel kimliklerini vurgulayan sembolik öğeler olarak öne çıkmaktadır. Bu durum,

köklü üniversitelerin kurumsal aidiyeti tarihsel miras ve gelenek üzerinden inşa etmeye çalıştıklarını göstermektedir.

Buna karşılık 2007 yılı sonrasında kurulan üniversitelerde soyut geometrik tasarımlar ve monogramların daha baskın olduğu belirlenmiştir. Eskişehir Teknik Üniversitesi, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Bitlis Eren Üniversitesi ve İskenderun Teknik Üniversitesi logolarında görülen sadeleştirilmiş geometrik yapılar, çağdaş kurumsal tasarım anlayışının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu üniversitelerde kurumsal tarih henüz köklü bir geçmişe dayanmadığından, logolar daha çok görünürlük, akılda kalıcılık ve kurumsal markalaşma işlevi üstlenmektedir.

Doğa temalı sembollerin her iki grupta da yaygın biçimde kullanıldığı görülmektedir. Dağ, ağaç, güneş, dalga ve yıldız gibi unsurlar özellikle üniversitelerin bulundukları coğrafya ile ilişkilendirilmektedir. Erciyes Üniversitesi logosunda Erciyes Dağı'nın, Artvin Çoruh Üniversitesi logosunda ağaç figürünün, Marmara Üniversitesi logosunda deniz ve dalga sembollerinin kullanılması bu duruma örnek gösterilebilir. Bu bulgu, üniversitelerin akademik işlevlerinin yanı sıra bulundukları bölgenin kültürel ve coğrafi kimliğini temsil eden kurumsal aktörler olarak konumlandıklarını göstermektedir.

Mesleki veya sektörel semboller ise daha sınırlı sayıda üniversitede görülmektedir. Türk Hava Kurumu Üniversitesi logosundaki uçak figürü, Piri Reis Üniversitesi logosundaki çapa sembolü ve sağlık temalı üniversitelerde görülen sektörel göndermeler, kurumların uzmanlık alanlarını doğrudan yansıtan tasarım tercihleri olarak değerlendirilebilir. Bu tür semboller kurumsal uzmanlaşmanın görsel ifadesi niteliğindedir.

Hayvan ve insan figürlerinin oldukça sınırlı sayıda üniversitede kullanıldığı görülmektedir. Hacettepe Üniversitesi'nin geyik sembolü ve Dokuz Eylül Üniversitesi'nin atlı figürü bu açıdan dikkat çekmektedir. Hayvan sembolleri, kurumsal logolarda aidiyet duygusunu güçlendiren ve mezunlar tarafından kolaylıkla benimsenebilen güçlü kimlik unsurları olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 5. Frekans Tablosu

Kod	Açıklama	URAP İlk 20	2007 Sonrası	Toplam	%
DF	Dairesel form / mühür	11	16	27	67.5
GEOM	Soyut geometrik form	7	14	21	52.5
MON	Monogram / tipografik tasarım	11	8	19	47.5
YEREL	Yerel-kültürel gönderme	8	3	11	27.5
DOĞA	Doğa sembolleri	7	4	11	27.5
SEKTÖR	Mesleki/alan sembolleri	1	4	5	12.5
AF	Arma / kalkan	3	0	3	7.5
HİF	Hayvan ve İnsan figürü	1	1	2	5.0
EBİ	Eğitim-bilim sembolü	0	1	1	2.5

Tablo 5 incelendiğinde, üniversite logolarında en yaygın kullanılan sembolik tasarım öğesinin dairesel form veya mühür yapısı olduğu görülmektedir ($f=27$; %67,5). Dairesel formun özellikle üniversitelerin kurumsal süreklilik, bütünlük ve gelenek vurgusunu yansıtan bir tasarım tercihi olduğu söylenebilir. İkinci sırada soyut geometrik tasarımlar ($f=21$; %52,5), üçüncü sırada ise monogram ve tipografik tasarımlar ($f=19$; %47,5) yer almaktadır. Bu durum, üniversite logolarında hem kurumsal kimliği sade ve modern biçimde temsil etme eğiliminin hem de kurumsal ismi doğrudan görünür kılma isteğinin ön planda olduğunu göstermektedir.

Gruplar arası karşılaştırma yapıldığında, URAP sıralamasında üst sıralarda yer alan üniversitelerde yerel ve kültürel göndermelerin ($f=8$) ile doğa temelli sembollerin ($f=7$) daha sık kullanıldığı görülmektedir. Buna karşılık 2007 yılı sonrasında kurulan üniversitelerde soyut geometrik tasarımların ($f=14$) ve dairesel formların ($f=16$) belirgin biçimde öne çıktığı dikkat çekmektedir. Bu bulgu, köklü üniversitelerin logolarında tarihsel miras ve kurumsal gelenek vurgusunun daha baskın olduğunu, yeni kurulan üniversitelerde ise modern kurumsal kimlik ve görsel markalaşma yaklaşımının ön plana çıktığını göstermektedir.

Mesleki veya alan odaklı sembollerin daha çok yeni kurulan üniversitelerde görülmesi de dikkat çekici bir bulgudur. Özellikle havacılık, denizcilik, sağlık ve uygulamalı bilimler alanında uzmanlaşan üniversitelerin logolarında kurumsal faaliyet alanını doğrudan yansıtan sembollerin tercih edildiği görülmektedir. Buna karşılık eğitim-bilim sembollerinin yalnızca bir üniversite logosunda doğrudan kullanılması, üniversite logolarında akademik faaliyetlerin çoğunlukla dolaylı semboller aracılığıyla temsil edildiğini düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, köklü üniversitelerin logolarında tarihsel miras, kurumsal gelenek ve akademik kökeni yansıtan sembollerin öne çıktığı;

yeni kurulan üniversitelerde ise modern kurumsal tasarım anlayışını temsil eden soyut geometrik formlar ve monogramların daha yaygın biçimde kullanıldığı görülmektedir. Bu farklılaşma, üniversite logolarının kurumsal kimliğin görünür kılınması, kurumsal hafızanın aktarılması ve aidiyet duygusunun desteklenmesinde önemli bir sembolik iletişim aracı olarak işlev gördüğüne işaret etmektedir.

Sembolik etkileşimcilik ve örgütsel kimlik literatürü açısından değerlendirildiğinde, logoların kurum üyelerinin üniversiteyi nasıl algıladıkları üzerinde önemli etkileri olduğu söylenebilir. Özellikle tarihsel ve kültürel semboller içeren logoların öğrenciler, akademisyenler ve mezunlar arasında daha güçlü bir kurumsal aidiyet oluşturma potansiyeline sahip olduğu değerlendirilirse, böylesi kurulabilecek bir bağın öğrenciler, çalışanlar ve mezunlar açısından kurumsal aidiyetin gelişimini destekleyebilecek görsel bir zemin oluşturmaları beklenebilir. Buna karşılık modern ve soyut tasarımlar ise yenilikçilik, dinamizm ve geleceğe yönelim gibi değerleri temsil ederek yine kurumsal markalaşma sürecine katkı sağlayacağı beklenecektir.

İncelenen üniversite logolarında yerel ve tarihsel sembollerin baskın biçimde kullanılması, kurumsal kimliğin tarihsel ve mekânsal bağlam içinde inşa edildiğine işaret etmektedir. Logolar aracılığıyla kurulan bu sembolik ilişki, öğrenciler, çalışanlar ve mezunların kurumla özdeşleşmesini kolaylaştırabilecek ve kurumsal aidiyetin gelişimini destekleyebilecek görsel bir çerçeve sunmaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, üniversite logolarında kullanılan sembolik tasarım unsurlarının kurumsal aidiyet açısından taşıdığı potansiyel işlevleri incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada öncelikle kurumsal kimlik, sosyal kimlik ve aidiyet kavramları teorik açıdan ele alınmış, ardından Türkiye’de akademik performansı yüksek üniversiteler ile 2007 yılı sonrasında kurulan üniversitelerin logoları sembolik tasarım unsurları açısından içerik analizine tabi tutulmuştur.

Analiz sonuçları, üniversite logolarının kurumsal kimliğin görünür kılınmasına hizmet eden sembolik iletişim araçları olduğunu göstermektedir. İncelenen logolarda dairesel form, monogram, soyut geometrik tasarımlar, doğa temalı semboller ile tarihsel ve kültürel göndermelerin öne çıktığı; eğitim ve bilim odaklı sembollerin ise daha sınırlı düzeyde kullanıldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, köklü üniversitelerin logolarında tarihsel miras, kültürel süreklilik ve kurumsal gelenekleri temsil eden sembollerin daha yoğun olduğu; yeni kurulan üniversitelerde ise soyut geometrik tasarımlar ve monogramların daha baskın olduğu görülmüştür.

Elde edilen bulgular, üniversite logolarının kurumsal kimlik inşasında önemli bir sembolik araç olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Özellikle tarihsel ve kültürel semboller içeren logoların, kurumun geçmişi ile bugünü arasında görsel bir bağ kurarak ortak kimlik algısının oluşmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde yerel kültürü, coğrafi özellikleri veya kurumsal misyonu yansıtan semboller de üniversitenin kendine özgü karakterini görünür hale getirmekte ve kurumsal farklılaşmayı desteklemektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, üniversite logolarında kullanılan sembollerin kurumsal aidiyet açısından dolaylı bir işlev üstlenebileceğine işaret etmesidir. Logo tek başına aidiyet oluşturan bir unsur olmamakla birlikte, kurumsal kimliğin görünür hale gelmesine katkı sağlayarak öğrencilerin, çalışanların ve mezunların üniversite ile özdeşleşme süreçlerini destekleyebilecek bir sembolik zemin sunabilmektedir. Bu yönüyle logolar, kurumsal iletişim ve kurumsal markalaşma çalışmalarının önemli bileşenlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Araştırma bulguları doğrultusunda uygulayıcılara yönelik bazı öneriler geliştirilebilir. Öncelikle üniversitelerin logo tasarım ve yenileme süreçlerinde yalnızca estetik kaygıları değil, kurumsal kimliği temsil eden sembolik unsurları da dikkate almaları önemlidir. Tarihsel geçmişi, kurumsal değerleri, yerel kültürü ve akademik misyonu yansıtan sembollerin kullanılması, kurumsal özgünlüğün güçlendirilmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca logo değişim süreçlerinde öğrenciler, mezunlar ve çalışanlar gibi temel paydaşların görüşlerinin alınması, logonun kurumsal aidiyet üzerindeki etkisini artıracak bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Çalışma, Türkiye'deki belirli üniversitelerin logoları üzerinden gerçekleştirilmiş olup içerik analizi yöntemine dayanmaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar doğrudan nedensel ilişkiler ortaya koymamaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda öğrenciler, akademisyenler ve mezunlar üzerinde gerçekleştirilecek nicel çalışmalar aracılığıyla logo algısı, kurumsal kimlik ve aidiyet arasındaki ilişkiler ampirik olarak test edilebilir. Bunun yanında farklı ülkelerdeki üniversitelerin logolarının karşılaştırılması veya zaman içerisinde değişen logo tasarımlarının incelenmesi, üniversite kimliğinin görsel dönüşümüne ilişkin daha kapsamlı sonuçlar ortaya koyabilir.

Sonuç olarak üniversite logoları salt görsel tasarım unsurları olarak değerlendirilmemelidir. Logolar, kurumsal kimliği görünür kılan, kurumsal hafızayı temsil eden ve paydaşların üniversiteyi anlamlandırma süreçlerine katkı sağlayan sembolik iletişim araçlarıdır. Bu nedenle üniversite logoları, kurumsal aidiyet ve kurumsal kimlik çalışmalarında dikkate alınması gereken önemli görsel göstergeler arasında yer almaktadır.

Kaynakça

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291.
- Balmer, J. M. T., & Podnar, K. (2021). Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters. *Journal of Business Research*, 134, 729–737.
- Bayırlı, Ü., & Kılıç, E. C. (2022). Türkiye’deki üniversitelerin amblem ve logolarının şekil, renk ve bağlam açısından incelenmesi. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 12(2), 425–446. <https://doi.org/10.20488/sanattasarim.1221731>
- Chapleo, C. (2011). Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities? *Journal of Brand Management*, 18(6), 411–422.
- Freeman, T. M., Anderman, L. H., & Jensen, J. M. (2007). Sense of belonging in college freshmen at the classroom and campus levels. *The Journal of Experimental Education*, 75(3), 203–220.
- Gönül, F. Ö., & Erol, U. E. (2022). Readability in environmental graphic design: The case study of Afyon Kocatepe University’s campus. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 13(Ek Sayı 1), 311–320.
- Hausmann, L. R. M., Schofield, J. W., & Woods, R. L. (2007). Sense of belonging as a predictor of intentions to persist among African American and White first-year college students. *Research in Higher Education*, 48(7), 803–839.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338.
- Henderson, P. W., & Cote, J. A. (1998). Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing*, 62(2), 14–30.
- Karagöl, R. (2022). Üniversite birim logolarının görsel kimlik bağlamında değerlendirilmesi. *Yıldız Journal of Art and Design*, 9(2), 127–137. <https://doi.org/10.47481/yjad.1207082>
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). Sage.
- Lewicka, M. (2011). Place attachment: How far have we come in the last 40 years? *Journal of Environmental Psychology*, 31(3), 207–230.
- Low, S. M., & Altman, I. (1992). Place attachment. In I. Altman & S. M. Low (Eds.), *Place attachment* (pp. 1–12). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-8753-4_1

- Mayring, P. (2014). Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Klagfurt. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssaoar-395173>
- Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76–90.
- Neuendorf, K. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook* (2nd ed.). Sage.
- Strayhorn, T. L. (2018). *College students' sense of belonging: A key to EBİcational success for all students* (2nd ed.). Routledge.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Thomas, L. (2012). *Building student engagement and belonging in higher education at a time of change: Final report from the What Works? Student Retention & Success Programme*. Paul Hamlyn Foundation. <https://www.advance-he.ac.uk/knowledge-hub/building-student-engagement-and-belonging-higher-education-time-change-final-report>
- Whisman, R. (2009). Internal branding: A university's most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 367–370.
- Yazar, T. (2024). Kurum kimliği ve imajı bağlamında kullanıcı odaklı çevresel grafik tasarım: Üniversite yerleşkeleri bilgilendirme ve yönlendirme tasarımları. *Turkish Studies*, 19(4), 1959–1986.

İşte Var Olamama 8

Ahu Sezgin¹

Emrah Köksal Sezgin²

Özet

Presenteeism, çalışanın fiziksel veya zihinsel olarak çalışmayacak durumda olmasına rağmen iş başında bulunması durumunu ifade eden, modern iş dünyasının önemli ancak göz ardı edilen sorunlarından biridir. Geleneksel devamsızlık (absenteeism) kavramının aksine, bu kavram işe gitmemeyi değil, iş yerinde olup ruhen orada olmama halini belirtmektedir. Bu durumun temelinde genellikle iş güvencesizliği, ağır iş yükü, sadakat duygusu veya hastalığın bir zayıflık göstergesi olarak algılanması gibi psikososyal faktörler yatmaktadır. Presenteeism kısa vadede işlerin aksamamasına neden oluyormuş gibi görünse de bu durum tamamen yanlış bir yaklaşımdır. Çünkü presenteeism uzun vadede hem birey hem de örgüt için yıkıcı olumsuz etkiler doğurur. Birey üzerinde kronik yorgunluk, tükenmişlik sendromu ve mevcut sağlık sorunlarının derinleşmesi görülürken, örgütsel anlamda hatalı karar verme oranlarında artış, iş kazaları, moral bozukluğu ve dolaylı maliyetlerin devamsızlık maliyetlerini katlayarak aşması söz konusudur. Araştırmalar, verim kaybının doğrudan işe gelmemekten daha yüksek ekonomik zarara yol açtığını göstermektedir. Yöneticilerin, çalışanların sağlık durumlarına duyarlılık göstermesi ve hastayken dinlenme kültürünü teşvik etmesi mücadelenin ilk adımıdır. Ayrıca esnek çalışma modellerinin benimsenmesi, psikolojik güvenlik ortamının tesisi ve performans kriterlerinin sadece “ofiste geçirilen süre” üzerinden değil, somut çıktılar üzerinden değerlendirilmesi, presenteeism döngüsünü kırmak için önemlidir. Sonuç olarak presenteeism bir insan kaynakları yönetimi problemidir ve çözümü iş-yaşam dengesini önceleyen bir kurumsal iklimden geçmektedir.

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Kuşadası Davutlar MYO, ahu.sezgin@adu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2467-7951>
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Kuşadası Davutlar MYO, ekoksalsezgin@adu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3165-7147>

1. İşte Var Olamama (Presenteeism)

2008-2009 yıllarında küresel ekonomik durgunluğun ve finansal krizin ardından çalışma ortamı çarpıcı bir şekilde değişmiştir ve bu durum “presenteeism” olarak adlandırılan yaygın bir fenomenin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Cooper ve Lu, 2016). Oxford English Dictionary Online’a göre 1892 yılında ilk defa Amerikalı mizah yazarı Mark Twain tarafından “The American Claimant” kitabında “Presentee (var olma) kavramı kullanılmıştır. Daha sonra “Everybody’s Business (1931)”, “The National Liquar Review (1943)”, ve “Contemporary Unions (1948)” gibi iş dünyası ile ilgili pek çok dergide zaman zaman yer almıştır. Geçmişten günümüze “Presenteeism” tanımları aşağıdaki gibidir (Johns, 2010):

- Devamsızlığın karşılığı olarak işte hazır bulunma (Smith, 1970)
- Mükemmel katılım sergileme (Canfield & Soash, 1955; Stolz, 1993)
- Uzun çalışma saatlerine ve uygun olmayan durumlara rağmen işte bulunma (Simpson, 1998; Worrall vd., 2000)
- Tam zamanlı çalışmaya istekli olmak kadar yarı zamanlı çalışmaya istekli olmama (Sheridan, 2004)
- Sağlıksızlığa rağmen izin kullanmama (Kivima’ki vd., 2005)
- Sağlıksız olursa bile işe gitme (Aronsson vd, 2000; Dew vd., 2005)
- Sağlıksız hissetmesine ya da işe gitmemesine sebep olabilecek diğer durumlara rağmen işte bulunma (Evans, 2004; Johansson & Lundberg, 2004)
- Sağlık problemleri sebebiyle işteki verimin düşmesi (Turpin vd., 2004)
- Sağlık problemleri ya da işteki diğer dikkat dağınıcı sorunlar sebebiyle verimliliğin düşmesi (Hummer vd., 2002; Whitehouse, 2005).

Presenteeism kısaca, çalışanların, kariyer kaygıları, işlerini kaybetme korkuları vb. sorunlarla, fiziksel ya da ruhsal rahatsızlıkları olsa da iş yerlerinde hazır bulunmaları anlamına gelmektedir. Bu kavram, özellikle sebep olduğu birtakım maliyetlerden dolayı pek çok farklı disiplin tarafından araştırılmaktadır; işletme, iktisat, sağlık araştırmacıları ve siyasetçiler tarafından çalışma alanlarında verimliliğin azalmasını önlemek amacıyla ele alınmaktadır. Çünkü iş hayatında çalışanlar ve işverenler işin tamamlayıcısıdır. Sağlıklı çalışan ve sağlıklı işveren verimli çalışma ortamı sağlarlar. Ancak asıl verimsizlik, işte bulunulmadığında değil, bedenlen işte var olunup rahatsızlıktan dolayı ruhen işte olamama ile olmaktadır (Çiftçi, 2010).

Presenteeism bir takım sağlık sorunlarına da sebep olmaktadır ve bu tıbbi sorunların çoğu daha az önemli rahatsızlıklardır. Çünkü ciddi hastalıklar, insanları uzun süreli izinli olmaya zorlayabilir. Bu nedenle yapılan çalışmalar genellikle göstermiştir ki, presenteeism, mevsimsel alerjiler, baş, sırt, bel ve eklem ağrıları gibi kronik rahatsızlıklar veya yorgunluk hissi ve depresyon, obezite gibi hastalıklarda ortaya çıkar (Aronsson vd., 2000; Hemp, 2004; Martinez ve Ferreira, 2012; De Beer, 2014).

Presenteeism'in işletmeler için cazip görünmekle birlikte bazı araştırmacılar tarafından (Lowe, 2002; Hemp, 2004; Levin-Epstein, 2005) devamsızlıktan çok daha pahalıya sebep olduğu belirtilmiştir. Çalışanların iş başında olmadıkları her gün verimlilikleri %100 kaybedilse bu durum bilinir ancak iş başında olmaları ve rahatsızlıklarından dolayı bir şey yapamamaları işletme için gizli bir maliyettir (Böckerman ve Laukkanen, 2009; Johns, 2010; Prater ve Smith, 2011). Ayrıca, bulaşıcı hastalığı olan işçiler başkalarını da etkileyebilir ve bu durum işletmede devamsızlığa ya da presenteeisme sebep olabilir (Levin-Epstein, 2005). Presenteeism, doktorlar, danışmanlar (McKevitt vd., 1997), öğretmenler, girişimciler, banka görevlileri ve bakım çalışanları gibi yerine birini bulmanın zor olduğu işlerde nispeten daha yüksektir (Aronsson vd., 2000). Bu bağlamda Presenteeism'in sebeplerini, iş görenlerin işlerini kaybetmeleri, ekonomik zorluklarla başa çıkmak zorunda kalmaları, iş arkadaşlarının yüklerini artırıp daha fazla çalışmalarına sebep olmaları, terfilerinin etkilenmesi, fırsatlarının risk altında olması ya da işten çıkarılma gibi olumsuzluklar olarak açıklamak mümkündür (Hemp, 2004; Demerouti vd., 2009).

Presenteeism ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Vik (2005) katılımcıların %45'inin hastalandıklarında çalıştıklarını ve bunların yaklaşık %70'inin bu durumu en az beş gün boyunca yaşadıklarını belirtmiş, Vroome (2006) Hollandalı işçilerin %63'ünün kendilerini hasta hissettiklerinde bile işe gittiğini ve Johansen ve arkadaşları (2014) Norveçli ve İsveçli katılımcıların %56'sının hastalık presenteeismi yaşadığını bildirmiştir (Vanni, 2018). Ramsey (2006) ABD'de, işe katılımın yönetim tarzından etkilendiğini tespit etmiştir. Yöneticilerin ve süpervizörlerin, hasta oldukları günlerde izin almamaları işletmede presenteeismi ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmada yöneticiler, iyi bir örnek olduklarını ve işlerinin başkası tarafından yapılmaması için işte olmaları gerektiğini düşünmüşlerdir. Ancak araştırmacılar, bunun olumsuz etkisinin bulaşıcı hastalıkları diğer çalışanlara yaymak olabileceğini ve dolayısıyla daha fazla verimlilik kaybına sebep olabileceklerini belirtmiştir (Baker-McCleary vd., 2010).

Böckerman ve Laukkanen tarafından 2009'da yapılan bir çalışmada çalışma saatleri arasındaki uyumsuzluğun ve uzun mesai saatlerinin presenteeismi

artırdığı ortaya çıkarken, 2010 yılında Finlandiya’da, 884 sendika üyesine yapılan anket çalışmasında ise, arzu edilen ile gerçekleşen çalışma saatlerinin eşit olmasının, hastalık sebebi ile işe gitmeme ve presenteeismi azalttığı tespit edilmiştir. Prater ve Smith tarafından 2011 yılında ABD’de, üniversite öğrencileri ve öğretim üyelerine, devamsızlık ve presenteeism’in altında yatan nedenleri ölçmek üzere anket uygulanmıştır ve 138 adet anket çalışmaya dâhil edilmiştir. Çalışanların stresli ve hasta oldukları, çok çalıştıkları, bununla birlikte özellikle bulaşıcı ve enfekte olmuş çalışanların işe devam ettikleri sonuçları ortaya çıkmıştır. En ilginç bulgu ise, iş saatleri içinde işte olan çalışanların, 1-2 saat çeşitli kişisel işlerini işte yapıyor olmalarıdır. Devamsızlık yapan çalışanların devamsızlık sebepleri ise, ev ve araba onarım işleri olarak belirtilmiştir. Yıldırım, Saygın ve Uğuz (2012) çalışmalarında Konya’da, 30’u yönetici ve geri kalanı uzman olan 136 banka personeli üzerinde, presenteeism ve tükenmişlik arasındaki ilişki araştırılmıştır ve araştırma sonucunda çoğunluğu kadın olan yöneticilerin ve uzmanların Presenteeism ve tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkmıştır. Bokhari, Ahmad ve Hyder (2017) yaptıkları bir çalışmada, Pakistan Karaçi’deki sağlık çalışanları üzerinde, liderlik stilleri (etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve serbest bırakma -laissez faire-) ve presenteeism arasındaki ilişki incelenmiştir. 128 sağlık çalışanına uygulanan anket bulgularına göre liderlik stilleri ve presenteeism arasında bir ilişki bulunamamıştır. Jung, Lee ve Lee (2018) Seul/Kore’de presenteeism ve iş dışı aktiviteler (eğlence/spor, bahçe işleri, ev onarım faaliyetleri) arasındaki ilişkiyi incelenmişlerdir ve 19.294 ücretli çalışana anket uygulanmışlardır. Çalışmada iş dışı faaliyetlerin presenteeismi önemli ölçüde artırdığı ortaya çıkmıştır.

2. Presenteeism Nedenleri

Presenteeism nedenleri kişisel sorunlar, işin yapısından ve politikasından kaynaklanan sorunlar ve çalışma ortamından kaynaklanan sorunlar şeklinde üçe ayrılmaktadır.

2.1. Kişisel Sorunlar

Araştırmalar, presenteeism ve kişisel sorunlar arasında ilişki olduğunu belirtmiştir ve bireyden bireye değişiklik gösteren faktörler, bir birey için presenteeisme sebep olurken bir başkası için olmayabilir (Baker-McCleary vd., 2010; Martinez ve Ferreira, 2012).

2.1.1. Kişilik

Kişilik, insanların kendine özgü duygu ve düşünce şekilleri ile çevrelerine karşı uyumlarını, psikolojik, zihinsel, sosyal ve fiziksel olarak içeren davranışlarının tümüdür (Sarıtaş, 1997). Kişilikle alakalı birtakım durumlar

presenteeisme sebep olabilmektedir. Ulu vd. (2016) presenteeism ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir araştırmada kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sorumluluk, tecrübeye açıklık ve duygusal dengenin presenteeism üzerinde pozitif, uyumluluğun ise negatif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Nandi ve Nandi (2014) sorumluluk bilincinde olan dışadönük iş görenlerin presenteeismi yaşadıklarını bildirmiştir.

2.1.2. Demografik Değişkenler

Demografik değişkenlerin (özellikle cinsiyet ve yaş) presenteeism üzerinde etkileri çeşitli araştırmalarda görülmüştür. Aronsson vd. (2005) yaptıkları bir çalışmada kadınların erkeklerden daha fazla presenteeism sergilediğini ve ayrıca bu durumun orta yaşta daha fazla görüldüğünü belirtmişlerdir. Böckerman ve Laukkanen (2009) geçmişten gelen hastalıklar nedeniyle iki veya daha fazla kişi için presenteeism yüksek olduğunu ve bunun özellikle kadınlarda daha fazla olduğunu bildirmişlerdir. İş görenlerin yaşı ilerledikçe fiziksel problemlerle başa çıkma durumları da güçleşecektir. Stres vb. yaşanan rahatsızlıklar özellikle orta ve üzeri yaşlarda genç yaşlara nazaran daha çok presenteeism sorunu ortaya çıkarabilir. Musich ve arkadaşları (2006) araştırmalarında gençlerin presenteeismi daha az yaşadıklarını belirtmişlerdir.

2.1.3. İşkoliklik (İşe Aşırı Bağlılık)

Fazla çalışma, aşırı çalışma, iş yerinde olunmadığı zamanlarda bile işi düşünme ve çeşitli iş faaliyetlerinde isteyerek bulunma şeklinde tanımlanan işkoliklikte Scott vd. (1997) devamsızlığın hiçbir şeye katkıda bulunmadığına inanan çalışanlar, işte olmanın, genel olarak refah için daha iyi olduğunu kabul eder. Örneğin, Monneuse (2013) insanların meslektaşlarıyla beraber olmalarının, özellikle de kendilerini depresyonda hissediyorlarsa, yalnızlık ve can sıkıntısı çekmekten daha çok tercih edebileceğini gösteren çeşitli çalışmaları vurgulamaktadır. Rantanen ve Tuaminen (2011) tarafından yapılan bir çalışmada sağlık çalışanları üzerinde presenteeism, absenteeism (devamsızlık) ve işleri ile alakalı faktörler araştırılmıştır. Sonuç olarak çalışanlar arasında presenteeism devamsızlıktan daha yaygın olduğu görülmüştür.

2.1.4. Stres ve Korku (İşsiz Kalma Korkusu)

Stresin pek çok rahatsızlığın sebebi olduğu düşünüldüğünde presenteeisme neden olması kaçınılmaz olabilmektedir. Bununla beraber maaş kesintisi, meslektaşların veya süpervizörlerin isteklerine ve beklentilerine uyma baskısı ve özellikle iş kaybı korkusu sonucunda çalışanlar presenteeism eylemini yapmaktadır ve böylece hastayken izin almamaktadırlar (Lu vd., 2013). Öte yandan, presenteeism sorunu yaşayanlar nihayetinde kendilerini ağır

bir hastalığa yakalanmış bulana kadar iş yerinde kalmaya zorlarken, istirahat edenler hızla işe dönüp, meslektaşlarına bulaştıracakları enfeksiyon riskini de ortadan kaldırılabirler (Garrow, 2016).

2.1.5. Hastalıklar (Rahatsızlıklar)

Johns (2010) tarafından geliştirilen bir modelde presenteeismi etkileyen ana hastalıklar, yöneticilerin, hastalıklara ilişkin farklılıkları anlamalarına yardımcı olmak için Garrow (2016) tarafından hazırlanmış olan raporda aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

Aralıklı Hastalıklar: Migren, alerji ya da periyodik olarak yaşanan bazı hastalıkları ifade eder. Bu durumda yöneticiler, presenteeismi nasıl yöneteceklerini, işyerinde ilaç kullanımının etkilerini (Örneğin makine kullanımı, uyuşukluktan kaynaklanan olumsuz kararlar vb.), iş programında olası değişiklikleri ve herhangi bir verim düşüklüğünde iş görene uygun çalışma koşulları sağlamayı (Araba kullandırmaktan kaçınmak, migreni olan çalışanı bilgisayar ekranından uzaklaştırmak vb.) benimsemelidirler.

Akut hastalıklar: Bulaşıcı olabilen, kötüleşmeye yatkın, SARS benzeri ciddi gribal virüsler gibi salgın tehlikesi olan hastalıklardır. Bu gibi hastalıklarda (Özellikle ağır soluk algınlığı gibi), insanların çalışıp çalışmamaları düşünülmesi gereken bir durumdur ve işin türüne değişiklik gösterir. Örneğin sağlık çalışanları gibi...

Kronik hastalıklar: Kalp hastalığı, diyabet, HIV ve kanser gibi uzun süre devam eden hastalıklardır. Ekonomik iş birliği ve kalkınma örgütü (2010), hastalığın ağırlığından dolayı, az sayıda çalışanın işte kalabildiğini bildirmiştir.

2.2. İşin Yapısından ve Politikasından Kaynaklanan Sorunlar

Çalışanların fazla mesai yapması ve kaldırabileceklerinden fazla iş yüküne sahip olmaları, izin aldıklarında kesilen ücretler ve işyerinde rol belirsizlikleri işin yapısından ve politikasından kaynaklanan sorunlardan bazılarıdır.

2.2.1. Fazla Mesai ve İş Yükleri

Ağır iş yükü, çalışanların çabalarının azlığı, fazla mesai ve zaman baskısı, gereğinden fazla işle uğraşmayı ve çalışma programlarını karşılamayı gerektiren faktörlerdir. Aşırı ve uzun saatler çalışmaya maruz kalan iş görenlerde stres, yorgunluk ve dolayısıyla rahatsızlık meydana gelebilir ve bunun sonucunda yine işteki verimsizlikle baş edebilmek için bireyler presenteeism yaşayabilir (Demerouti vd., 2009). Ayrıca bir hastalığa bağlı presenteeism varlığı, vardiyalı ya da dönemsel çalışmaya katılımda devamsızlıkla (absenteeism) aynıdır. Yani vardiyalı ya da dönemsel çalışmak presenteeismi de devamsızlığı da artırır.

Ancak düzenli fazla mesainin, devamsızlığı azaltırken presenteeismi artırdığı görülmüştür (Böckerman ve Laukkanen, 2009).

2.2.2. Ücret

Belli bir günden fazla süren hastalıklarda iş görenler izin almaktan kaçınmaktadırlar. Çünkü fazla yapılan devamsızlık durumunda ücretten kesintiler ortaya çıkmaktadır. Bu da çalışanlar için ekonomik sıkıntılar yaratabilmektedir. Dolayısıyla hasta iş gören işine devam etmekte ve presenteeism ortaya çıkmaktadır (John, 2010).

2.2.3. Rol Belirsizliği

Klasik rol teorisi, rol belirsizliğini, belirli bir işlev için mevcut olan gerekli bilgilerin eksikliği olarak tanımlar. Daha spesifik olarak, rol belirsizliği çalışanların rolleri, sorumlulukları ve / veya onlardan beklenenleri gerçekleştirme prosedürleri konusunda netliğin olmamasıdır (Zhou vd., 2016). İşlerinden emin olamayan iş görenler, özgüvenlerini kaybedebilirler ve bundan dolayı strese girebilirler. Presenteeism genellikle iş stresine karşı iş görenin tepkisi olarak düşünülmektedir (Middaugh, 2006: 104).

2.3. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar

Çalışanların, çalışma ortamını nasıl algıladıkları, hasta olmadıklarında veya çalışmadıklarında işe katılma kararlarıyla ilgilidir (Biron vd., 2006). Burada yöneticilere iş düşmektedir. Genellikle yöneticilerin iş görenleri hasta olduklarını bilerek işte kalmaları yönünde teşvik etmeleri örgütsel bir gerçeği yansıtmaktadır (Martinez ve Ferreira, 2012). Ancak yöneticiler, presenteeismden kaynaklı verimsizliği fark ettiklerinde buna neden olan etkenleri araştırıp bu etkileri önleyici yapıcı önlemler almalıdırlar (Baysal vd., 2014). Bunun yanı sıra ekip ruhu presenteeismmin varlığına sebep olmaktadır. İş gören, hastalık iznine ayrılmaktansa iş yerinde kalıp ekibinin yanında olmayı isteyebilir (Martinez ve Ferreira, 2012).

Tüm bu nedenleri ve daha fazlasını Baker-McClearn vd. (2010) yaptığı bir çalışmada kişisel faktörler ve iş yeri baskısı olarak özetlemiştir:

Kişisel faktörler: Başka bir çalışanın o işi yapamayacağı düşüncesi, çalışanın iş yerindeki imajına olan sadakati, örgüte, iş arkadaşlarına ve müşterilere karşı sorumluluk, iş gereklerini yerine getirmedeki yetersizlik, örgüte bağlılığın düşük düzeyde olması, iş arkadaşları ve müşterilere hastalık bulaştırma korkusu, kendi sağlığı hakkında endişe duymak.

İş yeri baskısı: Yönetim tarzı ve devamsızlığın yönetimi, işe dönüldüğünde karşılaşılabilecek tutumlar, işe devamsızlık konusunda kuralların baskısı,

performansa dayalı teşviklerden faydalanamama, hastalıktan dolayı terfi alamama riski, işyeri kültürü.

3. Presenteeism Sonuçları

Presenteeism ile ilgili alan yazın incelendiğinde genellikle çalışmaların çalışan verimliliği üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. İş görenlerin rahatsız ya da hasta oldukları halde işte var olmaları verimliliklerinde, performanslarında ve motivasyonlarında düşmeye sebep olurken iş görenlerde ayrıca stres vb. rahatsızlıkların artışı da görülmektedir. Rahatsızlıklarına rağmen işe gelmeye devam eden çalışanlar sağlıklı çalışanlar için de risktir ve bu hastalıklı iş gücü diğer çalışanlara da yansıtacağı için ayrıca bir maliyete sebep olabilmektedir (Prater ve Smith, 2011). Verim düşüklüğü, çalışanların yeteneklerinden ve iş gücünden yeterince yararlanılamaması anlamına gelmektedir ve buna sebep olan en önemli etken bedensel ve ruhsal birtakım rahatsızlıklardır. Yöneticiler, verimsizliğin azaldığı durumlarda, iş göreni işten çıkarmak yerine bu durumu ortadan kaldırabilecek önlemler almaz. Presenteeism çalışanlarda, devamsızlık yapan hastalara nazaran daha fazla verim düşüklüğü görülmüştür (Middaugh, 2006). Verimin düşmesi, üretimde azalma, çalışma zamanında kısıtlama, iş tekrarları, kalitesiz iş ve hatalar yapma vb. etmenlerle ilişkilendirilmektedir.

Çalışanların fiziksel ya da ruhsal rahatsızlıkları performanslarına etki etmektedir. Hastalıklarına rağmen işe gelmeye devam eden çalışanlarda olumsuz duygu durumları ve stres vb. oluşabilir. Ayrıca presenteeism stresi devam ettirmekte ve genel sağlığın bozulmasına da sebep olmaktadır (Tükeltürk vd., 2014). Presenteeism ayrıca, performans düşüklüğü ile hastaların güvenliğini de olumsuz etkileyebilmektedir (Martinez ve Ferreira, 2012; Middaugh, 2006: 103).

Presenteeism ayrıca işletmeler açısından olumsuz bir durum olan iş gören devir hızının artmasına sebep olmaktadır. Yaşanılan rahatsızlık nedeniyle çalışamaz hale gelen iş gören presenteeism sorunu yaşayabilir ya da sıkıntıların sürekliliğinde işe gitmek istemeyen çalışanlar iş gören devir hızında artışa sebep olabilmektedir. Çünkü devamsızlık yapan çalışanlar bir süre sonra işe gitmeme kararı verebilmektedirler. İş gören devir hızının yüksek olması işletme başarısına etki etmektedir ve işletmenin amaçlarına ulaşmasına engel olmaktadır. Bununla beraber diğer çalışanları da olumsuz etkileyebilmektedir (Baysal vd., 2014; Kendir vd. 2018). İş gören devir hızı ya da sağlık sorunları nedeniyle işten ayrılmalara, işletmeler için yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Ayrılan çalışanın yerine alınacak olan nitelikli iş gören zaman kaybı ve eğitim giderlerinin artışı anlamına gelmektedir. ABD’de presenteeism maliyeti 180 milyar dolar ile 118 milyar dolarlık absenteeism maliyetinden daha yüksektir

(Prater ve Smith, 2011:1-15) ve bir iş görenin toplam hastalık giderlerinin %60'ını oluşturan presenteeism kaynaklı maliyetler 150 milyar dolardan 250 milyar dolara kadar çıkmaktadır (Verapitiya vd., 2015).

4. Presenteeism ile Mücadele Yöntemleri

İşgörenler ve örgüt açısından Presenteeism'nin neden olduğu sorunların ortadan kaldırılabilmesi ve çalışanların işlerine sağlıklı bir şekilde devam edebilmeleri için birtakım önlemlerin alınması gerekmektedir. Presenteeism yalnızca örgütün ya da işgörenin sorunu değildir. Çiftçi (2010) yaptığı bir çalışmada işgörenlerin fiziksel ve psikolojik bakımdan işte var olmaları için, işletmelere Presenteeism ile ilgili bir takım çözüm önerileri getirmiştir. Bu önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Presenteeism'in var olduğuna inanılan işletmelerde öncelikle bunun nedenleri araştırılmalıdır. İşgörenlere sağlıklı çalışma ortamı oluşturulmalı ve onları mutlu edecek örgüt politikaları hayata geçirilmelidir. Gerekirse işletme içinde Presenteeism sorunu ile ilgilenen bir birim kurulmalı ve işgörenlerin fiziksel ve psikolojik sıkıntılarıyla ilgilenilmelidir. Burada en önemli konu, işgörenlerin fiziken ve ruhen çalışamayacakları zaman bunu rahatlıkla yöneticileri ile paylaşmaları ve iş yerinden bununla ilgili destek alacağının da bilincinde olmalarıdır.
- İş yaşam dengesini ayarlamakta zorlanan, uzun çalışma saatleri ve aşırı iş yükünden mustarip işgörenlerin sağlığını ve verimliliğini korumak adına, işlerini yeniden düzenlemek ve onlara farklı çalışma şekilleri uygulamak yaşadıkları Presenteeism sorununa çözüm olabilir. Bunlara örnek olarak, iş yükünü azaltma, esnek çalışma saatleri ve sanal çalışma olanakları verilebilir.
- İşletmeler, işgörenlere sağlıklı ilgili eğitim faaliyetleri düzenleyebilir ve çalışanlarını sağlıklı olmaları adına birtakım etkinliklere yönlendirebilir. Örneğin, yürüyüş, spor aktiviteleri, spor takımlarına katılım gibi... Bunun yanında iyi beslenme, uyku düzeni ve çeşitli sosyal etkinlikler de örgüt iklimini olumlu etkileyeceği gibi stresle başa çıkma açısından da önemlidir.
- İşgörenlerin kendilerine ve ailelerine yeterli vakit ayırmaları için işletmenin desteğine ihtiyaçları olabilir. Bu bağlamda izin sürelerinin ayarlanması ve iş dışı kültürel ve sportif faaliyetler, iş yaşam dengesine olumlu katkı sağlayacaktır.

İşletmeler ve işgörenler için olumsuz sonuçlar doğurabilen presenteeismi ortadan kaldırabilmek için çalışanların, örgütlerinin ve yöneticilerinin

kendilerinden ne beklediğini anlaşılır bir şekilde bilmeleri bir diğer önemli konudur. Verim artışı ile sonuçlanabilen bu durum, işgörelerin motive olmalarını sağlayabilir ve çalışma kalitelerini de artırabilir (Dalkılıç ve Harmancı Seren, 2018).

Kaynakça

- Aronsson, G., Gustafsson, M., Dallner, M. (2000). Sick But Yet At Work. An Empirical Study Of Sickness Presenteeism, *Epidemiol Community Health*, 54, 502-509.
- Arslaner, E. Boylu, Y. (2015). İş Hayatında Presenteeism: Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 123-136.
- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J., Griffith, E. (2010). Absence Management And Presenteeism: The pressures on Employees To Attend Work And The impact Of Attendance On Performance, *Health Sciences Research Institute, Warwick Medical School, University of Warwick Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.
- Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G., Aksu, N. (2014). Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Colleges*.
- Biron, C., Brun, J. P., Ivers, H., & Cooper, C. L. (2006). At Work But Ill: Psychosocial Work Environment And Well-Being Determinants of Presenteeism Propensity. *Journal Of Public Mental Health*, 5, 26 -37. doi: 10.1108/17465729200600029.
- Bokhari, N. S., Ahmad, N. Hyder, S. I. (2017). Presenteeism: A Reflection of Leadership Styles among Healthcare Professionals in Karachi, *Journal of Southeast Asian Research*, Article ID 255072, DOI: 10.5171/2017.255072.
- Böckerman, P., Laukkanen, E. (2009). "Presenteeism in Finland: Determinants by gender and the sector of economy", *Ege Academic Review*, 9(3), 1007-1016.
- Böckerman, P., Laukkanen, E. (2010). Predictors of Sickness Absence And Presenteeism: Does the Pattern Differ by a Respondent's Health? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52, 3.
- Cooper, C. L., Lu, L. (2016). "Presenteeism As A Global Phenomenon", *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 216 - 231.
- Çiftçi, B. (2010). İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri, *Çalışma ve Toplum*, 1, 153-174.
- Dalkılıç, E., Harmancı Seren, A. K. (2018). İşte Var Olamama: Nedenleri ve Sonuçları, *Journal of Health and Nursing Management*, 5(2), 123-131.
- De Beer, L. (2014). The Effect of Presenteeism-Related Health Conditions on Employee Work Engagement Levels: A Comparison Between Groups, *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 640-648.
- Demerouti, R., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Hox, J. (2008). Present But Sick: A Three-Wave Study on Job Demands, Presenteeism And Burnout, *Career Development International*, 14, 1.

- Garrow, W. (2016). Presenteeism: A Review of Current Thinking, Institute for Employment Studies, ISBN: 9781851844548, https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/507_0.pdf Erişim Tarihi: 03.02.2026.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism At Work: But Out of It, *Harvard Business Review*, 82:49–58, 155. 6. Simpson R.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in The Workplace: A Review And Research Agenda, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542.
- Jung, S. W., Lee, J. H., Lee, K. J. (2018). Association Between Activities Outside Work And Presenteeism Among Korean Wage Workers: Using Nationwide Survey, *Journal Of Preventive Medicine And Public Health* Doi: 10.3961/Jpmph.19.132.
- Levin-Epstein, J. (2005). Presenteeism and Paid Sick Days, *Center for Law and Social Policy*, Website: <http://www.clasp.org>.
- Lowe G. (2002). Here in Body, Absent in Productivity Presenteeism Hurts Output, Quality Of Work-Life and Employee Health, Canadian HR Reporter, https://grahamlowe.ca/wp-content/uploads/import_docs/2002-12-02-Lowe.pdf , Erişim Tarihi: 27.02.2026.
- Lu, L., Lin, H. Y., Cooper, L. Y. (2013). Unhealthy and Present: Motives and Consequences of the Act of Presenteeism Among Taiwanese Employees, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 406 – 416
- Martinez, L. F., Ferreira, A, I. (2012). Sick At Work: Presenteeism Among Nurses in A Portuguese Public Hospital, *Stress Health*, 28(4), 297-304.
- Mc Kewitt, C., Morgan, M., Dundas, R., Holland, W. W. (1997). Sickness Absence And ‘Working Through’ Illness: A Comparison of Two Professional Groups, *Journal of Public Health Medicine*, 19(3), 295-300
- Middaugh, D. J. (2006). “Presenteeism: Sick and Tired at Work”, *MEDSURG Nursing*, 15(2), 103-105.
- Musich, S., Hook, D., Baaner, S., Spooner, M., Edington, D., W. (2006). “The Association of Corporate Work Environment Factors, Health Risks, and Medical Conditions with Presenteeism among Australian Employees”, *American Journal of Health Promotion*, 21(2), 127-136.
- Nandi, D., Nandi, N. (2014). Application of Big Five Model of Personality For Employee Presenteeism In The Workplace, *Gjra-Global Journal For Research Analysis*, 3(7), 162-163.
- Prater, T., Smith, K. (2011). Underlying Factors Contributing to Presenteeism and Absenteeism, *Journal of Business & Economics Research*, 9(6), 1-14.
- Rantanen, I., Tuominen, R., “Relative Magnitude of Presenteeism and Absenteeism and Work-Related Factors Affecting Them among Health Care Professionals”, *Int Arch Occup Environ Health*, Volume: 84, 2011, pp. 225-230.

- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü, *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 527-548.
- Scott, K. S. Moore, K. S., Miceli, M. P., (1997), "An Exploration of The Meaning And Consequences of Workaholism", *Human Relations*, 50, 287-314.
- Tükeltürk, Ş., Şahin, D., Yılmaz, İ. A. (2014). Turizm İşletmelerinde Presenteeism (İşte Var Olamama), Şule Aydın Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin, Berrin Güzel (Ed.) *Turizmde Güncel Eğilimler* içinde (281-302), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ulu, S., Özdevecioğlu, M., Ardiç, K. (2016). Kişilik Özelliklerinin Hasta İken İşe Gelme (Presenteeizm) Davranışı Üzerindeki Etkileri: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 167-181.
- Vanni, K. (2018). Presenteeism Among an Industrial Population, The Development And Validation Of A Presenteeism Scale, Faculty Of Social Sciences Of The University Of Tampere.
- Verapitiya, C., Opatha, H. H. D. N. P., Fernando, R. L. S. (2015). Presenteeism: Its Importance, Conceptual Clarifications, and a Working Definition, *12th International Conference on Business Management (ICBM)*.
- Yıldırım, M., Saygın, M., Uğuz, Ş. (2014). Effect On Presenteeism Syndrome On Employees' Burnout Levels, *International Journal Of Social Sciences And Humanity Studies*, 6:1, 89-97.
- Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I., Rodrigues, P. (2016) 'Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism: a longitudinal study.', *Journal of Business Research*, 69 (9), 3380-3387.

Dijital Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı: Kavramsal Bir Değerlendirme

Şerife Karagöz¹

Özet

Dijital teknolojilerde yaşanan hızlı gelişmeler, örgütlerin iş yapış biçimlerini, rekabet anlayışlarını ve liderlik yaklaşımlarını önemli ölçüde değiştirmektedir. Bu dönüşüm sürecinde örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri, teknolojik yatırımların yanı sıra çalışanların yenilikçi davranışlarını destekleyebilen liderlik anlayışlarına da bağlıdır. Yenilikçi iş davranışı, çalışanların yeni fikirler üretmesi, geliştirmesi, desteklemesi ve uygulamaya dönüştürmesi yoluyla örgütsel yenilik süreçlerine katkı sağlamasını ifade etmektedir. Günümüzün dinamik ve belirsiz iş ortamlarında yenilikçi iş davranışları, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde ve değişime uyum sağlamalarında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu noktada dijital liderlik, çalışanların dijital teknolojileri etkin kullanmalarını teşvik eden, değişimi yöneten, öğrenmeyi destekleyen ve yenilikçi bir çalışma kültürü oluşturan önemli bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Dijital liderler, teknolojik gelişmeleri örgütsel amaçlarla bütünleştirerek çalışanların yaratıcılıklarını ve yenilikçi potansiyellerini ortaya çıkarmalarına katkı sağlamaktadır. Ayrıca bilgi paylaşımını teşvik eden, iş birliğini güçlendiren ve çalışanların dijital yetkinliklerini geliştiren uygulamalar aracılığıyla yenilikçi iş davranışlarının gelişimini desteklemektedir. Bu bölümde dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı kavramları kuramsal açıdan ele alınmakta, kavramlar arasındaki ilişki ulusal ve uluslararası literatür doğrultusunda değerlendirilmektedir. Ayrıca dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini açıklayan güncel araştırma bulgularına yer verilerek konuya ilişkin teorik ve uygulamaya yönelik çıkarımlar sunulmaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Avrasya Üniversitesi, srfkrz1992@gmail.com, Orcid: 0000-0002-2542-1026

Giriş

Bulut bilişim, büyük veri, Nesnelerin İnterneti (IoT), 5G ve yapay zeka gibi dijital teknolojilerin sürekli gelişmesiyle birlikte, dünya genelinde Endüstri 4.0 olarak adlandırılan yeni bir sanayi devrimi ortaya çıkmıştır. Bu süreçte örgütler sistemlerin, operasyonların ve yönetim süreçlerinin yeniden yapılandırılarak dönüştürülmesini içeren kapsamlı bir dijital dönüşüm süreci yaşamaktadır (Lin vd., 2024: 2469). Bu durum, dijital teknolojiler tarafından tetiklenen köklü bir örgütsel değişimi ifade etmektedir (Philip vd., 2023).

Veri odaklı karar verme uygulamalarının yaygınlaşması, müşteri beklentilerindeki dinamizm ve küresel iletişim kanallarının genişlemesi, geleneksel liderlik anlayışının dijital çağın gerektirdiği yetkinlikleri karşılamada yetersiz kalmasına neden olmaktadır (Malik vd., 2024). Dolayısıyla değişen örgütsel koşullar, geleneksel liderlik yaklaşımlarının evrilmesini ve yeni liderlik becerilerinin öne çıkmasını zorunlu kılmaktadır (Işık ve Zeydan, 2025: 674). Artan çevresel ve etik sorumluluklar, liderlik anlayışlarının çevresel duyarlılık ve ahlaki değerler ekseninde yeniden ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Doğanalp Çoban vd., 2026: 112). Bu doğrultuda dijital çağda, çalışanları teknoloji ile güçlendiren, değişime uyum sağlamaları için uygun örgütsel kültürü ve esnek çevreyi oluşturmaya odaklanan “dijital liderlik” kavramı ön plana çıkmaktadır (Özmen vd., 2020: 57).

Görece yeni bir kavram olan dijital liderlik, yönetim literatüründe daha önce e-liderlik (e-leadership) kavramı çerçevesinde ele alınmıştır (Philip ve Gavrilova Aguilar, 2022: 89). Tarihsel süreçte ortaya çıkan liderlik stillerinin ortak amaçlarından biri, değişen çevre şartlarına uyum sağlamak adına geleneksel olmayan düşünceyi güçlendirmek ve inovasyonu beslemektir (Faulks, 2021). Dijital dönüşümün başarıyla sürdürülebilmesi de büyük ölçüde örgüt içi yenilikçilik kapasitesine ve çalışanların bu süreçteki rolüne bağlıdır. Bu bağlamda çalışanların yenilikçi iş davranışları, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Yenilikçi iş davranışları sergileyen çalışanlar, iş süreçlerindeki fırsatları ve aksaklıkları hızlıca fark ederek proaktif roller üstlenmekte ve değişime daha fazla istek göstermektedir (Fatmawaty, 2023: 7).

Dijital liderler vizyoner bakış açıları, açık iletişim kanalları ve teknolojik dönüşüme olan bağlılıkları ile çalışanların hata yapma korkusu yaşamadan yeni fikirler geliştirebileceği inovatif bir iklim yaratma potansiyeline sahiptir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki teorik ilişkileri incelemek ve dijital dönüşüm sürecindeki örgütlere kavramsal bir projeksiyon sunmaktır.

1. Dijital Liderlik

1.1. Dijital liderlik kavramı ve gelişimi

Tarihsel süreç boyunca liderlik temel olarak bir işletmeyi hedeflerine ulaştırmaya yönlendirme ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma kapasitesi olarak tanımlanmıştır. Ancak sürdürülebilir rekabet avantajını koruma yöntemleri zamanla büyük bir evrim geçirmiştir. Geleneksel üretim dönemlerinde üretimi hızlandıran, iletişimi kolaylaştıran ve maliyetleri azaltan ürünlere ve teknik sistemlere sahip olmak yeterli olmuştur. Artan dijitalleşmeyle birlikte bu ürün ve sistemleri en etkin şekilde kullanabilme yeteneği ön plana çıkmıştır (Yusuf, 2023: 1984). Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı dönüşüm, iş yapış biçimlerini, müşteri ilişkilerini ve örgütlerin yetenek anlayışını değiştirmektedir. Bu değişim, örgütsel yapıları ve liderlik anlayışlarını da etkileyerek yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına ve farklı yetkinliklere sahip liderlere duyulan ihtiyacın artmasına neden olmuştur (Özmen vd., 2020: 60; Öztürk ve Çiçek, 2025: 17). Bu tarihsel kırılma noktasında, karşımıza geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesine geçen “dijital liderlik” kavramı çıkmaktadır. Bu tarihsel gelişimle biçimlenen dijital liderlik, liderlerin modern bilgi teknolojilerinden yararlanarak tüm paydaş gruplarında tutum, duygu, düşünce, davranış ve performansta değişim yaratmaları, örgütsel değer oluşturmaları ve kurumun dijital dönüşümünü gerçekleştirmeleri amacıyla yürüttükleri bir sosyal etki süreci olarak tanımlanmaktadır (Karakose vd., 2022: 3; Lin vd., 2024: 2473). Dolayısıyla dijital liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımlarından tamamen kopuk bir nitelik taşımamaktadır. Aksine bu kavram, genel liderlik özelliklerinin çağın gereksinimlerine göre şekillenmiş bir alt kümesi olarak değerlendirilmektedir (Malik vd., 2024).

Geleneksel roller geçerliliğini korumakla birlikte, liderlerin yeni teknolojiler konusunda kendilerini geliştirmeleri ve ortaya çıkan araçlara karşı açık bir tutum benimseyerek strateji ile uygulamayı bütünleştirmeleri bir zorunluluktur (Malik vd., 2024). Bu aşamada, dijital ekosistemin getirdiği bilgi çokluğu ve erişilebilirlik, liderler için şeffaflığı da kaçınılmaz kılmaktadır. Artık örgütlerde gücün elde edilme şekli değişmiştir. Güç, birden fazla paydaşla olan ilişkilerde belirsizliğin yönetilmesinden türetilmeye başlanmıştır. Modern örgütler, dijital dönüşüm hedeflerine ulaşabilmek ve teknolojiyi bir kültür olarak benimseyebilmek istemektedir. Bu doğrultuda örgütler, ancak sosyal ağlardaki tartışmaları takip edebilen, paydaşlarını iyi anlayan ve bu tarihsel dönüşümü kendileri gerçekleştirebilen dijital liderler tarafından yönetildiklerinde başarılı olabilmektedir (Özmen vd., 2020: 58-59; Yusuf, 2023: 1984).

1.2. Dijital Liderliğin Temel Özellikleri

Dijital liderlik, bilişim teknolojilerinden yararlanarak yeni fikirleri hızla uygulamaya geçirmeyi, yenilikçiliği desteklemeyi ve dijital bir çalışma kültürü yaratmayı amaçlayan bir liderlik tarzıdır. Bu yönetim anlayışında teknoloji, etkili bir stratejik araç olarak görülmekte ve çalışanların rekabet avantajı kazanmasına katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda dijital liderlik becerilerini geliştirmek; iş hayatındaki hızlı değişimlere ayak uydurabilmeyi, teknolojiyi doğru kullanabilmeyi ve takım içinde inovasyonu teşvik edebilmeyi ifade etmektedir (Altay Morgül ve Ataç, 2024: 53-54).

Dijital lider çalışanlarına ilham veren, değişimi etkili biçimde yönlendiren, etik değerlere bağlı ve güçlü iletişim becerilerine sahip bir lider olarak tanımlanmaktadır. Dijital dönüşümün ortaya çıkardığı belirsizlik ve karmaşıklık ortamında çevik, uyum sağlayabilen, yaratıcı ve öğrenmeye açık bir yaklaşım sergileyerek çalışanlarını ortak hedefler doğrultusunda motive etmektedir. Bununla birlikte, bilgi yönetimi yetkinliği sayesinde doğru bilgiye zamanında erişebilmekte, sürekli öğrenmeyi teşvik etmekte ve yenilikçi bir örgüt kültürünün gelişimine öncülük etmektedir. Bu özellikleriyle dijital lider, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelerine, yenilik kapasitesini artırmalarına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine önemli katkılar sağlamaktadır (Sürücü vd., 2022: 1042). Klein (2020) tarafından gerçekleştirilen kapsamlı literatür incelemesi sonucunda, dijital liderlerin sahip olması gereken temel özellikler üç ana boyut altında sınıflandırılmıştır: dijital işletme, sosyal tutum ve genel düşünce yapısı. Dijital işletme boyutu; dijital zekâ, yenilikçi vizyon, ağ kurma becerisi, karmaşık ortamlarda etkin hareket edebilme, çok yönlülük (ambidexterity), dijital yetenekleri keşfetme ve geliştirme becerisi ile iş zekâsı gibi yetkinlikleri kapsamaktadır. Sosyal tutum boyutu; motive edici koçluk anlayışı, rol model olma, açıklık, sosyal zekâ, çeşitlilik yönetimi uzmanlığı, demokratik temsil anlayışı, çalışan odaklılık ve etik değerlere bağlılık gibi özelliklerden oluşmaktadır. Genel düşünce yapısı boyutu ise uyum sağlayabilme, çeviklik, hatalardan öğrenme, yaratıcılık, yüksek öz farkındalık, cesaret, bilgi odaklılık ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımını içermektedir. Bu özellikler, dijital liderlerin teknolojik yetkinliklerin yanında güçlü sosyal becerilere ve değişime uyum sağlayabilen bir zihniyet yapısına sahip olmaları gerektiğini göstermektedir.

1.3. Dijital Liderliğin Kuramsal Temelleri

Dijital liderliğin kuramsal altyapısı, yönetim literatüründe iki temel yaklaşıma dayandırılmaktadır. Bunlardan ilki, dijital liderliğin temelinde yatan “vizyon”, “ilham” ve “etki” kavramlarını besleyen Dönüştürücü Liderlik Kuramıdır

(Bass ve Avolio, 1993). Dönüştürücü liderlik, örgütlerin köklü bir değişim ve dönüşüm sürecinden geçtiği dinamik ortamlarda liderin izleyenlerini nasıl etkilediğini açıklamaya odaklanmaktadır. Ancak, geleneksel dönüştürücü liderlik çalışmalarında, günümüz dijital çağının getirdiği aşırı teknolojik belirsizlik, yoğun rekabet baskısı ve veri odaklı karar alma süreçlerinde liderlerin ne şekilde öncülük edeceği sorusu tam olarak yanıtlanamamıştır. Dijital çağın bu karmaşık yapısı, kavramın farklı kuramsal perspektiflerle de desteklenmesini zorunlu kılmıştır.

Bu doğrultuda, dijital liderlik çalışmalarını temellendiren bir diğer önemli yaklaşım ise Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen Üst Kademe Kuramıdır (Upper Echelons Theory). Mihardjo ve Sasmoko (2018: 2), dijital liderliği dijital kültür ile dijital yetkinliğin bir bileşimi olarak ele almakta ve bu yönüyle kavramı Üst Kademe Kuramı ile ilişkilendirmektedir. Üst Kademe Kuramı; örgütlerin stratejik kararlarını şekillendiren ve uygulayan temel unsurun üst düzey yöneticiler olduğunu, bu aktörlerin bilişsel özellikleri ve karakterlerinin örgütsel performans ile başarı çıktılarına doğrudan belirlediğini ileri sürmektedir. Kuram, söz konusu yönetsel gücün liderlerin gelecekteki olayları öngörebilme yeteneklerinden, tahmin becerilerinden, eğitim geçmişlerinden ve iş deneyimlerinden kaynaklandığını varsaymaktadır. Buradan hareketle, dijital dönüşüm süreçlerinde liderlerin sahip oldukları dijital yetkinliklerin, hem çalışanları yönlendirmede hem de stratejik kararları hayata geçirmede örgütler açısından en kritik güç kaynaklarından biri haline geldiği ifade edilebilir (Erhan vd., 2021).

1.4. Dijital Liderliğin Örgütler Açısından Önemi

Dijitalleşme süreçleri, çağdaş örgütlerin yapılarını ve iş yapma biçimlerini radikal bir şekilde dönüştürmektedir. Bu hızlı değişim, geleneksel yönetim yaklaşımlarının ötesinde yeni bir liderlik ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Örgütlerin ve çalışma ekosisteminin bu yeni döneme başarılı bir şekilde entegre olabilmesi, doğru stratejik hamleleri yapabilecek dijital liderlerle mümkündür. Yazında bu figürler dijital bakış açısına, vizyona ve teknolojik becerilere sahip aktörler olarak tanımlanmaktadır. Sürekli karmaşılaşan ve dijitalleşen iş dünyasında işletmelerin hayatta kalabilmesi ve rekabet gücünü koruyabilmesi adına bu liderler önem taşımaktadır (Güler, 2023: 72). Dijital liderliğin örgütler açısından taşıdığı bu önem, kendisini en net şekilde işletmelerin yenilikçilik ve adaptasyon yeteneklerinde göstermektedir. Yapılan araştırmalar, dijital liderlik pratiklerinin işletmelerin genel yenilikçilik seviyesini doğrudan ve olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, vizyoner dijital liderler tarafından yönetilen işletmelerde yeni fikirler çok daha kolay benimsenmektedir. Bu işletmelerde teknolojik imkanlar esnek bir şekilde iş

süreçlerine entegre edilmekte ve sonuç olarak daha inovatif ürün ya da hizmetler geliştirilmektedir (Altay Morgül ve Ataç, 2024: 60).

2. Yenilikçi İş Davranışı

2.1. Yenilikçi İş Davranışı Kavramı

Yenilikçi iş davranışı, küresel rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin örgütsel esneklik ve performansları üzerinde belirleyici olan önemli kavramlardan biridir. Örgütler yazında yenilikçilik olgusunu çoğunlukla Ar-Ge yatırımları, yenilikçi ürünler, ileri teknolojiler ve dijitalleşme gibi somut ve maddi süreçler üzerinden açıklamaya çalışmaktadır. Buna karşın modern yönetim yaklaşımı, yenilikçiliğin esasen “bireyden” hareketle şekillendirilmesi gereken bütüncül bir bakış açısı gerektirdiğini savunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, sürdürülebilir bir yenilikçilik perspektifi bireyin yenileşim girişimlerine aktif ve gönüllü katılımıyla yakından ilişkilidir. Örgütsel yenilikçilik çabaları birey düzeyinde somut bir eyleme dönüşmediğinde, işletmeye sağladığı katkı sınırlı kalabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel başarı için çalışanların yenilikçiliği bir “davranış biçimi” olarak içselleştirmelerini sağlamak önem taşımaktadır. Bu doğrultuda söz konusu davranışların iş süreçleri ile çıktılarına yansımaları da hedeflenmelidir (Özay ve Kaymaz, 2023: 276). Yazında yenilikçi iş davranışı, bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimleri harmanlayarak örgütsel sorunlara karşı yeni fikirler, süreçler ve çözümler üretmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle kavram, örgüt içerisindeki birey ya da grupların yeni hizmetler, ürünler, iş metodları veya görev tanımları geliştirmeye yönelik proaktif katkılarını ifade etmektedir. Çalışanların bu yönelimleri, işletmenin genel yenilik faaliyetlerini besleyerek stratejik hedeflere ulaşılmasını ve arzu edilen yönetsel performansın elde edilmesini kolaylaştırmaktadır (Fatmawaty, 2023: 6).

2.2. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları

Yenilikçi iş davranışı yazında genellikle doğrusal ve birbirini besleyen dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda “*fikir keşfi, fikir üretme, fikir destekleme ve uygulama*” olmak üzere dört temel boyut çerçevesinde incelenmektedir (de Jong ve den Hartog, 2010). Sürecin ilk basamağını oluşturan “*fikir keşfi boyutu*”, çalışanların mevcut iş süreçlerindeki aksaklıkları, yeni hizmet alanlarını veya potansiyel fırsatları fark etmesini kapsamaktadır. Bu aşamada bireyler, örgütsel problemleri çözebilecek alternatif yöntemler belirlemek amacıyla aktif bir bilgi toplama ve çevre tarama faaliyetine odaklanmaktadır. Keşfedilen bu fırsatlar ve toplanan bilgiler doğrultusunda şekillenen “*fikir üretme boyutu*” ise çalışanların örgütsel sorunlara yönelik

özgün, yaratıcı ve pratik düşünceler geliştirmesini ifade etmektedir. Geliştirilen yaratıcı düşüncelerin somutlaşması için bir sonraki aşamada “*fikir destekleme boyutu*” devreye girmektedir. Bu boyut, ortaya çıkan yenilikçi fikirlerin örgüt içerisinde kabul görmesi, taraftar toplaması ve hayata geçirilebilmesi için gerekli sosyal ve yönetsel desteğin sağlanmasını ifade etmektedir. Bu kapsamda çalışanlar, yeniliklerin önündeki bürokratik engelleri azaltmaya yönelik gayriresmi roller üstlenmekte ve ilgili paydaşların güvenini kazanarak fikirlerine meşruiyet kazandırmaya çalışmaktadır. Sürecin nihai aşaması olan “*uygulama boyutu*” ise geliştirilen ve örgüt içinde destek bulan fikirlerin somut çıktılarına, yeni ürünlere, hizmetlere veya operasyonel süreçlere dönüştürülmesini kapsamaktadır. Yenilikçi iş davranışının bu son evresinde, üretilen fikirlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda işlevsel hale getirilmesi ve sonuç odaklı bir yaklaşımla sisteme başarıyla entegre edilmesi kritik bir önem taşımaktadır (de Jong ve den Hartog, 2010).

2.3. Yenilikçi İş Davranışının Örgütsel Sonuçları

Yenilikçi iş davranışı çalışanların yeni fikirler üretmesi, bu fikirleri geliştirmesi, destek bulması ve uygulamaya dönüştürmesi sürecini ifade etmektedir. Yoğun rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri, büyük ölçüde çalışanlarının yenilikçi davranışlar sergilemesine bağlıdır. Bu nedenle yenilikçi iş davranışı, bireysel yaratıcılığı yansıtmanın ötesinde, örgütsel gelişim ve değişimi destekleyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Yenilikçi iş davranışı sergileyen çalışanlar, mevcut uygulamaları sorgulamakta, sorunlara alternatif çözümler geliştirmekte ve örgütsel süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu süreçte çalışanlar hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki bilgi kaynaklarından yararlanmakta, meslektaşlarıyla iş birliği yapmakta ve geliştirdikleri fikirlerin uygulanabilirliğini artırmak için çeşitli destek mekanizmalarından faydalanmaktadır. Yenilikçi fikirlerin uygulamaya aktarılması ise örgütlerin değişen çevresel koşullara daha hızlı uyum sağlamalarına ve rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanımaktadır (Çimen ve Yücel, 2017).

Yenilikçi iş davranışlarının önemli sonuçlarından biri örgütsel öğrenmenin ve bilgi paylaşımının güçlenmesidir. Çalışanlar tarafından geliştirilen yeni fikirler, bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüşmesine katkı sağlamakta ve örgüt içerisinde sürekli öğrenmeyi destekleyen bir ortam oluşturmaktadır. Bu durum, örgütlerin çevresel değişimleri daha etkin biçimde takip etmelerine, yenilik üretme kapasitelerini artırmalarına ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Karakuş, 2025).

Literatürde yenilikçi iş davranışının bireysel ve örgütsel performans üzerinde de olumlu etkiler yarattığı vurgulanmaktadır. Yenilikçi davranışlar sergileyen çalışanların problem çözme becerilerinin, iş performanslarının ve değişime uyum kapasitelerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu durum, örgütsel verimliliğin artmasına, hizmet kalitesinin geliştirilmesine ve örgütsel etkililiğin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca yenilikçi iş davranışlarının çalışanların iş doyumu, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığı; çalışanların örgütsel amaçlara daha fazla katkı sunmalarını teşvik ettiği ifade edilmektedir.

Örgütsel düzeyde değerlendirildiğinde yenilikçi iş davranışları, kurumların rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ve bu üstünlüğü sürdürmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yenilikçi fikirlerin ürün, hizmet veya süreçlere dönüştürülmesi, örgütlerin çevresel fırsatları daha etkin değerlendirmelerine ve değişime daha hızlı yanıt vermelerine olanak tanımaktadır. Bu sayede örgütler hem mevcut performanslarını artırabilmekte hem de gelecekte karşılaşılabilecekleri belirsizliklere karşı daha dirençli hâle gelebilmektedir (Vural Özkan, 2023).

Sonuç olarak yenilikçi iş davranışı; örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı, iş performansı, iş doyumu, örgütsel bağlılık, hizmet kalitesi ve örgütsel performans gibi birçok önemli çıktıyı olumlu yönde etkileyen stratejik bir örgütsel kaynak olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçi iş davranışları, çalışanların bireysel performanslarını artırmanın ötesinde, örgütlerin değişim ve dönüşüm süreçlerine uyum sağlamalarına, rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına katkı sunmaktadır (Zeybek ve Demirdağ, 2025). Bu nedenle örgütlerin yenilikçi iş davranışlarını destekleyen bir çalışma ortamı oluşturmaları, çalışanların yeni fikirler geliştirmelerini teşvik etmeleri ve yenilikçi girişimleri ödüllendirmeleri büyük önem taşımaktadır.

3. Dijital Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek ve operasyonel sürdürülebilirliği güvence altına alabilmek adına dijital ekosistemin bir parçası olmayı zorunlu kılan, dinamik ve yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıyadır (Erhan vd., 2021). Teknolojinin hızlı değişim hızı ve buna bağlı olarak gelişen dijital dönüşüm süreçleri, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını destekleme ve tetikleme yollarını da kökten yeniden şekillendirmektedir (Karakuş, 2025: 125). Bu doğrultuda, dijital çağda çalışanların hem örgütsel performansa hem de kendi mesleki ilerlemelerine katkı sağlayacak düzeyde yenilikçi davranışlar sergilemesinde, geleneksel liderlik yaklaşımlarının yetersiz kaldığı görülmektedir (Karamanlioğlu ve Şenkul, 2024: 29). Hızla evrilen

bu teknolojik bağlamda dijital liderlik ekiplerin ve örgütlerin dijital dönüşüm sürecinde stratejik olarak yönlendirilmesini ve motive edilmesini ifade eden modern bir yönetim paradigması olarak öne çıkmaktadır. Dijital lider, teknolojik eğilimlerin sunduğu fırsatları erkenden fark eden, bu potansiyeli yenilikçilik ve verimliliği artırmak amacıyla kullanan, sürekli öğrenme ile uyum kültürünü örgüte aşılayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Çetinkaya ve Sürücü, 2025: 237). Dijital liderler, etkili dijital iletişim kanallarını kullanmakta ve teknolojik yetkinlikleri iş süreçlerine entegre etmektedir. Bu liderler, açık bir dijital vizyonu teşvik ederek çalışanların yenilikçilik potansiyelini proaktif bir şekilde desteklemektedir (Taşkiran, 2024: 324). Yenilikçi bir iş davranışı sergilemek, özü itibarıyla risk almayı barındırdığı için bireyin zihinsel olarak rahat olmasını ve işine odaklanmasını gerektirmektedir. Bu noktada dijital liderin sergilediği vizyoner duruş ve çalışana sağladığı destek, örgütsel güven iklimini inşa etmektedir. Lidere duyulan bu güven, çalışanın kendisini psikolojik açıdan güvende hissetmesine doğrudan katkı sunmaktadır. Stres ve hata yapma kaygısından uzak, özgür bir çalışma ortamında psikolojik rahatlığa kavuşan çalışanların, örgütsel problemlere karşı özgün ve yeni fikirler üretme noktasında daha yüksek düzeyde yenilikçi iş davranışı gösterdikleri savunulmaktadır (Aydın Küçük ve Günaydın, 2021: 548).

3.1. Literatürdeki Ampirik Bulgular

Dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki, son yıllarda dijital dönüşüm süreçlerinin hız kazanmasıyla birlikte ulusal ve uluslararası yazında giderek daha fazla ilgi gören araştırma konularından biri haline gelmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmalar, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını doğrudan etkileyebildiğini göstermektedir. Ayrıca söz konusu araştırmalar, farklı bireysel ve örgütsel değişkenler aracılığıyla bu etkinin güçlenebildiğini ya da dolaylı yollarla şekillendiğini de ortaya koymaktadır. Konuya ilişkin yazında yer alan ampirik çalışmalar ulusal ve uluslararası bağlamda aşağıda sunulmuştur.

3.1.1. Ulusal Literatürdeki Ampirik Bulgular

Türkiye’deki yazın incelendiğinde, dijital liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisini farklı sektörel ve örgütsel mekanizmalar üzerinden ele alan ampirik çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Bu kapsamda, özellikle hizmet, eğitim, turizm ve bilişim gibi insan kaynağının kritik öneme sahip olduğu sektörlerde gerçekleştirilen ve dijital liderlik ile yenilikçi davranışlar arasındaki köprüyü farklı yönetsel boyutlarla inceleyen öne çıkan bazı ampirik çalışmalar kronolojik olarak aşağıda sunulmuştur:

Erhan vd., (2022), liderliğin geleneksel biçimlerden dijital liderliğe dönüşümü ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulgularında, çalışanların dijital liderlik algılarının yenilikçi iş davranışının tüm boyutlarını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca dijital becerileri yüksek liderlerin çalışanlar tarafından daha olumlu değerlendirildiğini ve çalışanların bu liderlerle çalıştıklarında yenilikçi davranışlara daha fazla yöneldiklerini belirlemişlerdir. Elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda, dijitalleşen çalışma ortamlarında dijital liderlik becerilerinin yenilikçi iş davranışının geliştirilmesinde önemli bir rol üstlendiğini vurgulamışlardır.

Sagbas vd., (2023), dijital liderliğin iş performansı ve iç girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulgularında, yenilikçi davranışın dijital liderlik ile iç girişimcilik niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi gösterdiğini belirlemişlerdir. Ayrıca yenilikçi davranışın, dijital liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini tespit etmişlerdir.

Taşkıran (2024), dijital liderliğin otel çalışanlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularında, dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediğini, değişime direncin ise yenilikçi iş davranışını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca değişime direncin, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlendiğini belirlemiştir.

Karamanlioğlu ve Şenkul (2024), dijital liderliğin yenilikçi iş davranışının oluşturulması ve sürdürülmesindeki rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, dijital liderlik becerileri arasında yenilikçi ve destekleyici olma özelliklerinin ön plana çıktığını göstermiştir. Ayrıca fikir üretme, fikir savunma ve fikrin uygulanmasının yenilikçi iş davranışını tetikleyen temel unsurlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Ön ve Dinçel Yanık (2024), dijital liderlik ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide dışsal motivasyonun aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, dijital liderliğin yönlendirme boyutunun akademisyenlerin inovatif iş davranışlarını anlamlı biçimde desteklediğine işaret etmiştir. Ayrıca dışsal motivasyonun, dijital liderlik ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini rapor etmişlerdir.

Altay Morgül ve Oral Ataç (2024), dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulgularında, dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkiler yarattığını tespit etmişlerdir. Ayrıca örgütsel

öğrenmenin, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi tam olarak açıkladığını saptamışlardır.

Işık ve Zeydan (2025), dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde dijital teknolojilere erişim motivasyonunun aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulgularında, dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Ayrıca dijital liderliğin çalışanların dijital teknolojilere erişime yönelik içsel ve dışsal motivasyonlarını artırdığını belirlemişlerdir. Bununla birlikte, yenilikçi iş davranışı üzerindeki aracılık etkisinin yalnızca dışsal motivasyon üzerinden gerçekleştiğini ortaya koymuşlardır.

Güler ve Özbezek (2025), dijital liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulguları, dijital liderliğin hem yenilikçi davranışı hem de bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bunun yanı sıra, bilgi paylaşımının yenilikçi davranışı artırdığını ve dijital liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide güçlü bir aracılık işlevi üstlendiğini rapor etmişlerdir.

Elden (2025), çalışanların yenilikçi davranışlarının dijital dönüşüm üzerindeki etkisini ve bu ilişkide açık liderliğin düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularında, yenilikçi davranışın dijital dönüşümü pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ancak açık liderliğin, yenilikçi davranış ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici etkiye sahip olmadığını belirlemiştir. Elde ettiği sonuçlar doğrultusunda, dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanların yenilikçi davranışlarının önemli bir rol üstlendiğini vurgulamıştır.

Çetinkaya ve Sürücü (2025), dijital liderlik ve dijital örgüt kültürünün yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma bulgularında, dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca dijital örgüt kültürünün, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini belirlemişlerdir. Elde ettikleri sonuçlar, dijital liderlerin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını doğrudan desteklediğini ve dijital örgüt kültürünü güçlendirerek bu davranışların gelişimine katkı sağladığını göstermektedir.

Karakuş (2025), dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iş biçimlendirmenin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma bulguları, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya sermiştir. Ayrıca iş biçimlendirmenin, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık işlevi gördüğünü rapor etmiştir. Bunun yanında, dijital liderlik algısının çalışanların iş biçimlendirme

davranışlarını güçlendirdiğini ve bu durumun yenilikçi iş davranışlarını artırdığını gözlemlemiştir.

Özçelik ve Çelik (2026), dijital liderliğin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini ve bu ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünü meta-analitik yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle incelemişlerdir. Araştırma bulgularında, dijital liderliğin yenilikçi davranışı ve işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Ayrıca işe adanmışlığın, dijital liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini belirlemişlerdir. Elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda, dijital liderliğin çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırarak yenilikçi davranışları doğrudan ve dolaylı olarak desteklediğini vurgulamışlardır.

3.1.2. Uluslararası Literatürdeki Ampirik Bulgular

Uluslararası yazında ise konunun daha çok çoklu mekanizmalar, psikolojik yapılar ve küresel rekabet faktörleri ekseninde test edildiği görülmektedir. Bu bağlamda, uluslararası literatürde farklı örgütsel düzeyleri, aracı ve düzenleyici değişkenleri modelleyen öne çıkan bazı ampirik çalışmalar kronolojik olarak aşağıda sunulmuştur:

Susanto vd., (2023), yaratıcılık ve yenilikçi iş davranışının rekabet avantajı üzerindeki rolünü ve dijital liderliğin bu süreçteki etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularında, psikolojik güçlendirmenin yaratıcılık ve yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan etkili olduğunu, ancak rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını belirlemişlerdir. Ayrıca yaratıcılığın yenilikçi iş davranışını desteklediğini ve yenilikçi iş davranışının rekabet avantajını artırdığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, dijital liderliğin yaratıcılık ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide ve yenilikçi iş davranışı ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ahmed, Naqshbandi, Waheed ve Ain (2024), dijital liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini lider-üye etkileşimi, öğrenme yönelimi ve inovasyon yetenekleri çerçevesinde incelemişlerdir. Araştırma bulgularında, dijital liderlik algısının yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediğini göstermişlerdir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin, dijital liderlik algısı ile öğrenme yönelimi arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlendiğini belirlemişlerdir. Bununla birlikte, öğrenme yönelimi ve inovasyon yeteneklerinin dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Abbas vd. (2024), bilişim teknolojileri sektöründe dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide dijital girişimcilik yönelimi ile dijital örgüt kültürünün aracılık rollerini incelemişlerdir. Araştırma bulgularında,

dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca dijital girişimcilik yönelimi ve dijital örgüt kültürünün, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide anlamlı aracılık rolü üstlendiğini belirlemiştir.

Gao ve Gao (2024), dijital liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarını nasıl desteklediğini incelemiştir. Araştırmacılar, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarını psikolojik güçlendirme aracılığıyla olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca proaktif kişiliğin, dijital liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici rol oynamadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Zia vd., (2025), dijital iş kaynaklarının teknolojik profesyonellerin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde dijital bağlılık ve dijital liderliğin seri aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmacılar, dijital iletişimin çalışanların dijital bağlılığını artırdığını, dijital bağlılığın dijital liderliği olumlu yönde etkilediğini ve dijital liderliğin de yenilikçi iş davranışını desteklediğini göstermişlerdir. Ayrıca dijital bağlılık ve dijital liderliğin, dijital iletişim ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide seri aracılık rolü üstlendiğini belirlemiştir. Dijital eğitimin dijital bağlılık ve yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymuşlardır. Elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda, dijital iletişim kaynaklarının çalışanların dijital bağlılıklarını ve dijital liderlik kapasitelerini güçlendirerek yenilikçi iş davranışını teşvik ettiğini vurgulamışlardır.

Latif vd., (2025), dijital liderlik ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi bilgi paylaşımının aracılık ve rol açıklığının düzenleyicilik rolü çerçevesinde incelemiştir. Araştırma bulgularında, bilgi paylaşımının dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuşlardır.

Wijaya vd., (2025), dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini yaratıcı öz-yeterlik, çalışan yaratıcılığı ve bilgi paylaşımı bağlamında incelemiştir. Araştırma sonucunda, dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca bu etkinin, çalışanların yaratıcı öz-yeterlik algılarını ve yaratıcılık düzeylerini artırması yoluyla gerçekleştiğini göstermişlerdir. Bulgular doğrultusunda, yaratıcı öz-yeterliğin söz konusu ilişkide aracılık rolü üstlendiğini, bilgi paylaşımının ise düzenleyici bir işlev gördüğünü belirlemiştir. Bununla birlikte, bilgi paylaşımının düşük olduğu durumlarda dijital liderliğin yaratıcı öz-yeterlik üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu saptamışlardır.

Ren vd., (2025) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, kamu sektöründe yenilikçi iş davranışı ve hizmet inovasyonu performansını etkileyen faktörleri

dijital liderlik ve dinamik yetenekler bağlamında incelemişlerdir. Araştırma bulgularında, dijital liderlik ve dinamik yeteneklerin yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin bulunmadığını belirlemişlerdir. Ayrıca bu değişkenlerin, yenilikçi iş davranışı aracılığıyla kamu hizmeti inovasyon performansını dolaylı olarak artırmadığını tespit etmişlerdir. Buna karşılık, dijital liderlik geliştirme yeteneklerinin hem yenilikçi iş davranışı hem de kamu hizmeti inovasyon performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuşlardır.

Satrianto vd., (2026), Endonezya imalat sektöründe çalışan 357 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, kuşaklar arası iş değerleri, bilgi paylaşımı ve dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını anlamlı düzeyde etkilediğini belirlemişlerdir. Ayrıca dijital liderliğin, iş değerleri ve bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlendiğini tespit etmişlerdir.

SONUÇ

Teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak iş yerlerinin kaçınılmaz biçimde dijitalleşmesi, yeni ve yenilikçi iş modelleri ile iş davranışlarını beraberinde getiren bir paradigma değişimine yol açmıştır. Bu dönüşüm, sürdürülebilir kurumsal performansın sağlanabilmesi için liderlerin belirli dijital becerilere sahip olmasını gerekli kılmaktadır (Karakose vd., 2022: 1). Teknoloji çağında işletmelerin rekabet edebilmesi, güncel gelişmeleri yakalaması ve yenilikçi bir kurum kültürü oluşturarak çalışanların inovatif yaklaşımlarını desteklemesi açısından dijital liderlerin varlığı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, kurumsal bilgi yönetimi ile bilgi paylaşım mekanizmaları üzerinden dijital çalışma ortamının verimli bir şekilde yönlendirilebilmesi de yine bu liderlik anlayışına duyulan ihtiyacı artırmaktadır (Güler ve Özbezek, 2025: 1012). Dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı kavramları; örgütlerde dijital becerilerin ve bilgi teknolojisi faaliyetlerinin benimsenip uygulanmasında, rekabetçi üstünlük elde edilmesinde ve özgün düşüncenin şekillenmesinde belirleyici bir dinamik olarak öne çıkmaktadır (Karamanlioğlu ve Şenkul, 2025: 35). Dijital liderler, çalışanlarını ve kurumlarını pazar ihtiyaçlarına göre yeni ürünler üretebilecek kapasiteye getirmekte ve pazardaki en son teknolojiyi anlama yetenekleri nedeniyle kurumda yenilik yeteneğinin geliştirilmesine yardımcı olabilmektedirler (Fatima ve Masood, 2024: 165).

Bu yeni çağın en önemli unsurlarından biri, değişen teknolojilere uyum sağlamanın ötesine geçerek bu değişime yenilikçi katkılar sunabilen çalışanlar yetiştirebilmektir. Çalışanların yenilikçi davranışları örgütsel yeniliğin temelini oluşturmaktadır. Bu yüzden teknoloji odaklı yeni dönemde çalışanlardan sadece

değişime uyum sağlamaları beklenmemektedir (Abbas vd., 2024). Yaşanan hızlı değişimler yeni rekabet ortamları yaratmaktadır. Bu rekabet ortamında, işletmelerin devamlılığının sağlanmasında işgörenlerin yenilikçi davranışlar sergilemeleri büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle yenilikçi davranışlar kavramı işletmelerin ve yöneticilerin dikkatini çekmektedir. Çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesinde liderlerin sergilediği girişimci özelliklerinin ve çalışanların sahip olduğu kişilik özelliklerinin etkisi önemlidir (Ancın ve Erkal, 2026: 308).

Kurumlarda yenilikçilik anlayışının yerleşmesi, çalışanların inovasyon yeteneklerinin güçlendirilmesi ve özgün fikirlerin uygulamaya konulabileceği bir iş ortamının hazırlanması günümüzde önemli bir gerekliliktir. Bu gereksinimin karşılanması noktası ise liderlik tarzı ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki güçlü bağın önemini açıkça göstermektedir (Tohum, 2025: 154). Dijital liderler, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını teşvik ederek yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına ve geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle bilgi paylaşımını destekleyen dijital liderlik uygulamalarının çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artırabileceği değerlendirilmektedir (Latif vd., 2025: 9).

Dijital liderlik, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını destekleyen önemli liderlik yaklaşımlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Dijital liderler, çalışanların dijital teknolojilerden etkin biçimde yararlanmalarını teşvik ederek yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına ve uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların yetkinliklerine güven duymalarını, karar alma süreçlerine katılımlarını ve işlerini daha anlamlı algılamalarını destekleyerek psikolojik güçlenme düzeylerini artırabilmektedir. Bu durum, çalışanların yeni fikirler geliştirme, mevcut süreçleri iyileştirme ve yenilikçi çözümler üretme eğilimlerini güçlendirmektedir. Dolayısıyla dijital liderliğin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını doğrudan ve dolaylı yollarla destekleyen önemli bir örgütsel unsur olduğu söylenebilir (Gao ve Gao, 2024). Özetle, teknolojinin hızla evrildiği modern iş dünyasında dijital liderlik, sadece teknik bir dönüşümü yönetmek şeklinde değerlendirilmemelidir. Bu liderlik anlayışının, çalışanların proaktif çabalarını tetikleyen ve yenilikçi iş davranışlarını sürekli kılabilen temel bir yönetsel güç olduğu söylenebilir. Örgütlerin dijital çağın getirdiği yoğun rekabet baskısını avantaja çevirebilmesi ise büyük ölçüde dijital liderlerin vizyoner yaklaşımları ile çalışanların yenilikçi potansiyelini bütünleştirebilmesine bağlı görünmektedir.

Bu çalışma kapsamında elde edilen kuramsal değerlendirmeler doğrultusunda, işletmelerin dijital liderlik kapasitesini geliştirmeye yönelik çeşitli uygulamalara ağırlık vermeleri önerilebilir. Bu kapsamda yöneticilere yönelik dijital liderlik

eğitimleri düzenlenmesi, dijital dönüşüm süreçlerine çalışan katılımının artırılması, bilgi paylaşımını teşvik eden örgütsel sistemlerin kurulması ve yenilikçi fikirlerin desteklendiği bir örgüt kültürünün oluşturulması önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanların dijital yetkinliklerini geliştirmeye yönelik sürekli eğitim programlarının uygulanması ve yenilikçi girişimlerin ödüllendirilmesi, yenilikçi iş davranışlarının güçlendirilmesine katkı sağlayabilir.

Araştırmacılar açısından ise dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin farklı değişkenler çerçevesinde incelenmesi önerilmektedir. Özellikle psikolojik güçlenme, psikolojik güvenlik, örgütsel çeviklik, dijital örgüt kültürü, bilgi paylaşımı, çalışan yaratıcılığı, teknolojiye hazır olma, işe adanmışlık ve örgütsel destek gibi değişkenlerin aracılık veya düzenleyicilik rolleri gelecekteki araştırmalara önemli katkılar sunabilir. Bunun yanı sıra farklı sektörlerde, farklı kuşak çalışanlar üzerinde ve boylamsal araştırma tasarımlarıyla gerçekleştirilecek çalışmaların, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Abbas, S. M., Latif, M., & Sarwar, F. (2024). Digital leadership and innovative work behavior in IT sector: The mediating role of digital entrepreneurial orientation and digital organizational culture. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09503-7>
- Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Waheed, M., & Ain, N. ul. (2024). Digital leadership and innovative work behavior: Impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities. *Management Decision*, 62(11), 3607-3632.
- Altay Morgül, Ü., & Oral Ataş, L. (2024). Dijital çağda değişime uyum sağlamak: Dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 9(Special Issue), 51-65.
- Ancın, V., & Erkal, P. (2026). Girişimci liderliğin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin aracılık rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 14(2), 308-322. <https://doi.org/10.22139/jobs.1717406>
- Aydın Küçük, B., & Günaydın, C. (2021). Lider ile örgüt düzeyindeki güven duygusunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi: Değişime direncin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), 540-576. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.837287>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Çetinkaya, B., & Sürücü, L. (2025). The influence of digital culture and digital leadership on innovative work behavior. *Studies in Media and Communication*, 13(3), 236-250. <https://doi.org/10.11114/smc.v13i3.7709>
- Çimen, İ., & Yücel, C. (2017). Yenilikçi davranış ölçeği (YDÖ): Türk kültürüne uyarılma çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 6(3), 365-381.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Doğanalp Çoban, S., Öztürk, F., & İspirli Turan, A. (2026). Etik liderlik algısının yeşil iş etiği ve iş sorumluluğu üzerindeki etkisi: sosyal güvenlik kurumu çalışanları örneği. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 110-122. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.1764897>
- Elden, B. (2025). Yenilikçi davranış gösteren çalışanların örgütlerde dijital dönüşüm sürecine etkisinde açık liderliğin düzenleyici rolü. *Istanbul Gelisim University Journal of Social Sciences*, 12(3, Special Issue), 1199-1213.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydın, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>

- Fatima, T., & Masood, A. (2024). Impact of digital leadership on open innovation: A moderating serial mediation model. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 161-180. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2022-0872>
- Fatmawaty, A. S., Widigdo, A. M. N., Le, M., Karlinah, L., Julitasari, E. N., Hairani, E., & Muttaqiyathun, A. (2023). Improving SMEs innovative work behavior: How the role of transformational leadership and knowledge sharing in digital era. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), 1-20. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.735>
- Faulks, B., Song, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B., & Godinic, D. (2021). Impact of empowering leadership, innovative work, and organizational learning readiness on sustainable economic performance: An empirical study of companies in Russia during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(22), 12465. <https://doi.org/10.3390/su132212465>
- Gao, P., & Gao, Y. (2024). How does digital leadership foster employee innovative behavior: A cognitive-affective processing system perspective. *Behavioral Sciences*, 14(5), 362. <https://doi.org/10.3390/bs14050362>
- Güler, B., & Özbezek, B. D. (2025). Dijital liderliğin yenilikçi davranış üzerine etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(3), 1012-1023.
- Güler, S. (2023). Dijital liderlik araştırmaları üzerine bibliyometrik bir analiz. İçinde F. Bal & O. E. Ufacık (Ed.), *Yönetim ve organizasyon alanında seçme yazılar* (ss. 71-96). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub258>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Işık, M., & Zeydan, S. (2025). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde dijital teknolojilere erişim motivasyonunun aracı rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*. Advance online publication, 672-694.
- Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., Ozdemir, T. Y., & Demirkol, M. (2022). The development and evolution of digital leadership: A bibliometric mapping approach-based study. *Sustainability*, 14(23), 16171. <https://doi.org/10.3390/su142316171>
- Karakuş, G. (2025). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde iş biçimlendirmenin aracı rolü. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 10(1), 125-154.
- Karamanhoğlu, A. U., & Şenkul, G. (2024). Yenilikçi iş davranışını şekillendirmede dijital liderlerin rolü. *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 27-45.

- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Latif, M., Irfan, M., Rafiq, Z., Golra, O. A., & Abbas, S. M. (2025). Digital leadership and innovative work behaviour: Role of knowledge sharing and role clarity. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/14778238.2025.2475484>
- Lin, Q. (2025). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 28(6), 2469-2488. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522>
- Mihardjo, L. W. W., & Sasmoko, S. (2019). Digital transformation: Digital leadership role in developing business model innovation mediated by co-creation strategy for telecommunication incumbent firms. *İçinde Strategy and behaviors in the digital economy* (ss. 1-18). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.82825>
- Ön, E., & Yanık, G. D. (2024). Dijital liderlik ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide dışsal motivasyonun aracı rolü. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 202-217. <https://doi.org/10.22466/acusbd.1557719>
- Özay, M. A., & Kaymaz, K. (2023). Yenilikçi iş davranışı ve öncülleri üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 275-293.
- Özçelik, Z., & Çelik, H. (2026). Dijital liderliğin yenilikçi davranışa etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolüne ilişkin meta-analitik yapısal eşitlik modellemesi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 10(2), 553-568. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1882064>
- Özmen, Ö. N. T., Eriş, E. D., & Süral Özer, P. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Öztürk, F., & Çiçek, H. (2025). Şefkatli liderlik. G. Durmuş (Ed.). *Liderlik dinamikleri üzerine araştırmalar III*, Özgür Yayınları.
- Philip, J., Gilli, K., & Knapstein, M. (2023). Identifying key leadership competencies for digital transformation: Evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 392-406. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2022-0063>
- Philip, J., & Gavrilova Aguilar, M. (2022). Student perceptions of leadership skills necessary for digital transformation. *Journal of Education for Business*, 97(2), 86-98. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1890540>
- Ren, L., Deng, S., Men, L., & Boudouaia, A. (2025). A study on factors shaping innovative work behavior and service innovation performance in government sectors: Role of digital leadership and dynamic capabilities.

- Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-XXXX-X>
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. *Behavioral Sciences*, 13(10), 874. <https://doi.org/10.3390/bs13100874>
- Satrianto, K. D. W. K., Andono, P. N., & Astuti, S. D. (2026). Enhancing innovative work behavior of employees across generations through digital leadership, intergenerational work values and knowledge-sharing. *Asian Journal of Business Research*, 16(1).
- Susanto, Y., Lian, B., & Marisya, F. (2023). Creativity and innovative behavior to enhance competitive advantage with the moderating role of digital leadership. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 7(4). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i4.11861>
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ., & Maşlakçı, A. (2022). Dijital liderlik: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1038-1050. <https://doi.org/10.11616/asbi.1099012>
- Taşkıran, E. (2024). Dijital liderliğin otel çalışanlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi: Değişime direncin düzenleyici rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 11(26), 318-346.
- Tohum, E. U. (2025). Otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi: Çoklu grup analizi. *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 153-174. <https://doi.org/10.52122/nisantasisbd.1622811>
- Vural Özkan, G. (2023). Yaratıcı ve Yenilikçi İş Davranışlarının Ölçümü: Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlama Çalışması, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 8(2), 121-137. Doi: <https://doi.org/10.25203/idd.1370523>.
- Wijaya, A., Hamidah, & Fauzi, A. (2025). Evaluating a model of innovative work behavior through digital leadership: Moderated serial mediation of creative self-efficacy, creativity, and knowledge sharing. *Journal of Global Business & Technology*, 21(2), 22.
- Zeybek, Y., & Demirdağ, S. (2025). Öğretmenlerin Proaktif Davranışları, Yenilikçi İş Davranışları ve Okul İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 197-212.
- Zia, A., Memon, M. A., Mirza, M. Z., Iqbal, Y. M. J., & Tariq, A. (2025). Digital job resources, digital engagement, digital leadership, and innovative work behaviour: A serial mediation model. *European Journal of Innovation Management*, 28(8), 3192-3216. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2023-0311>

Üretken Yapay Zekâ Ve Yönetici Karar Alma Süreçlerinin Dönüşümü: Kavramsal Bir Değerlendirme

M.Sabri Şirin¹

Özet

Bu çalışma, üretken yapay zekâ teknolojilerinin yönetici karar alma süreçleri üzerindeki dönüştürücü etkisini kavramsal bir çerçevede incelemeyi amaçlamaktadır. Geleneksel karar alma teorileri, insan bilişinin sınırlılıkları ve örgütsel bağlamın belirleyici rolü üzerine kuruluyken, üretken yapay zekâ bu süreçlere alternatif üretme, bilgi sentezleme ve stratejik öneriler geliştirme kapasitesiyle yeni bir boyut kazandırmaktadır. Çalışma, stratejik, operasyonel ve insan kaynakları yönetimi kararlarında üretken yapay zekânın rolünü analiz etmekte; bu teknolojinin sunduğu fırsatlar ile beraberinde getirdiği risk ve etik sorunları tartışmaktadır. Bulgular, üretken yapay zekânın karar alma hızını artırma, bilişsel yükü azaltma ve alternatif üretim kapasitesini genişletme gibi önemli avantajlar sunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, halüsinasyon, algoritmik yanlılık, şeffaflık eksikliği ve hesap verebilirlik sorunları gibi önemli riskler de ortaya çıkmaktadır. Çalışmada ayrıca, insan-yapay zekâ işbirliğine dayalı “Artırılmış Yönetimsel Karar Alma” (AMDM) çerçevesi önerilmekte ve bu çerçeve görev-teknoloji uyumu, insan gözetimi, etik yönetim ve yetkinlik dönüşümü gibi bileşenler üzerinden açıklanmaktadır. Sonuç olarak, üretken yapay zekâ yönetimsel karar alma süreçlerini dönüştürme potansiyeline sahip olmakla birlikte, bu dönüşümün etkinliği büyük ölçüde insan merkezli ve etik temelli kullanımına bağlıdır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İİBE İşletme, Erzincan, sabri.sirin@erzincan.edu.tr, ORCID: orcid.org/0000-0003-2158-5485

1. Giriş

Yapay zekâ teknolojileri, 21. yüzyılın ilk çeyreğinde örgütsel yaşamın hemen her boyutunu derinden etkilemeye başlamıştır. Özellikle 2022 yılı sonunda OpenAI tarafından kamuoyuna sunulan ChatGPT'nin küresel ölçekte yarattığı etki, üretken yapay zekâ (generative artificial intelligence) kavramını hem akademik yazının hem de yönetsel pratiğin merkezine taşımıştır (Dwivedi vd., 2023). Geleneksel yapay zekâ sistemlerinin büyük ölçüde sınıflandırma, tahmin ve optimizasyon gibi analitik görevlere odaklanmasının aksine, üretken yapay zekâ modelleri özgün metin, görsel, kod ve çok modlu içerik üretme kapasitesine sahip olmaları bakımından niteliksel bir sıçramayı temsil etmektedir (Vaswani vd., 2017; Bubeck vd., 2023). Bu sıçrama, yönetici karar alma süreçlerinin yapısını, dinamiğini ve epistemolojik temellerini yeniden sorgulamayı zorunlu kılmaktadır.

Yönetsel karar alma, örgüt teorisinin kurucu tartışmalarından biri olarak kabul edilmektedir. Simon'ın (2013) sınırlı rasyonellik kavramından Mintzberg'in (1973) yönetsel roller tipolojisine, Kahneman'ın (2011) ikili süreç teorisinden March'ın (1991) keşif-kullanım dengesine kadar geniş bir teorik birikim, yöneticilerin nasıl karar aldığını, hangi bilişsel ve örgütsel kısıtlarla karşılaştığını ve karar kalitesini belirleyen faktörleri açıklamaya çalışmıştır. Bu kuramsal geleneklerin ortak noktası, insan bilişinin ve örgütsel bağlamın karar alma süreçleri üzerindeki belirleyici rolünü vurgulamalarıdır. Ancak üretken yapay zekânın ortaya çıkışı, bu geleneksel çerçevelerin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir; zira söz konusu teknoloji, yalnızca veri analizi veya karar destek aracı olarak değil, aynı zamanda alternatif üreten, argüman geliştiren ve hatta strateji öneren bir "bilişsel ortak" rolünü üstlenme potansiyeli taşımaktadır (Jarrahi, 2018; Raisch ve Krakowski, 2021).

Bu bölümün temel amacı, üretken yapay zekâ teknolojilerinin yönetici karar alma süreçleri üzerindeki dönüştürücü etkisini kavramsal düzeyde incelemektir. Çalışma, üç temel sorunsala odaklanmaktadır: Birincisi, üretken yapay zekâ klasik karar alma teorilerinin varsayımlarını ne ölçüde dönüştürmektedir? İkincisi, stratejik, operasyonel ve insan kaynakları yönetimi kararlarında üretken yapay zekânın rolü nasıl farklılaşmaktadır? Üçüncüsü, insan-yapay zekâ işbirliğine dayalı bir karar alma çerçevesi nasıl tasarlanabilir? Bu sorulara yanıt ararken çalışma, ampirik bir araştırma tasarımı yerine kavramsal ve teorik bir derleme yaklaşımı benimsemektedir. Yönetim bilimi, bilgi sistemleri, örgütsel davranış ve yapay zekâ etiği alanlarındaki güncel literatürün eleştirel bir sentezi yapılarak, üretken yapay zekânın yönetsel karar alma süreçlerini nasıl yeniden biçimlendirdiğine dair bütünlüklü bir değerlendirme sunulmaktadır.

Çalışmanın yapısı şu şekilde tasarlanmıştır: İlk olarak yönetsel karar almaya ilişkin temel teorik çerçeve ve yapay zekânın örgütsel bağlamdaki evrimi ele alınmaktadır. Ardından üretken yapay zekânın farklı karar türleri üzerindeki etkisi sistematik biçimde incelenmektedir. Sonraki bölümlerde fırsatlar ve potansiyel kazanımlar ile zorluklar, riskler ve etik sorunlar tartışılmaktadır. İnsan-yapay zekâ işbirliğine dayalı bir kavramsal çerçeve önerisi sunulduktan sonra, sonuç ve gelecek araştırmalara yönelik önerilerle bölüm tamamlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TEORİK TEMELLER

2.1. Yönetisel Karar Alma: Sınırlı Rasyonellikten Davranışsal Yaklaşımlara

Yönetisel karar alma süreçlerinin teorik temelleri, rasyonel seçim modellerinin eleştirisinden doğan zengin bir entelektüel geleneğe dayanmaktadır. Klasik iktisat teorisinin varsaydığı tam rasyonellik ilkesine karşı Simon (2013), yöneticilerin bilgi işleme kapasitelerinin sınırlı olduğunu, zamanın kısıtlı olduğunu ve karar ortamının belirsizlikle kuşatıldığını ileri sürmüştür. Bu çerçevede geliştirilen “sınırlı rasyonellik” (bounded rationality) kavramı, yöneticilerin optimum çözüm aramak yerine “yeterince iyi” (satisficing) çözümlerle yetindiğini ortaya koymaktadır. Simon’ın bu yaklaşımı, karar alma araştırmalarının paradigmatik temelini oluşturmuş ve yönetsel bilişin kısıtları üzerine geniş bir araştırma alanı açmıştır.

Mintzberg (1973), yöneticilerin günlük pratiklerini gözlemleyerek, karar almanın rasyonel ve sistematik bir süreçten çok, parçalı, reaktif ve ilişkisel bir doğaya sahip olduğunu göstermiştir. Mintzberg’in tipolojisinde yönetici; bilgi işleyici (monitor, disseminator, spokesperson), kişilerarası ilişki yöneticisi (figurehead, leader, liaison) ve karar alıcı (entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator) olmak üzere on farklı rol üstlenmektedir. Bu roller, karar almanın örgütsel bağlamdan ve sosyal etkileşimden ayrıştırılamayacağını göstermektedir.

Kahneman’ın (2011) ikili süreç teorisi, karar alma araştırmalarına davranışsal psikoloji perspektifinden önemli katkılar sunmuştur. Sistem 1 olarak adlandırılan hızlı, otomatik ve sezgisel düşünme biçimi ile Sistem 2 olarak adlandırılan yavaş, analitik ve bilinçli düşünme biçimi arasındaki etkileşim, yöneticilerin karşılaştığı bilişsel yanlılıkları (cognitive biases) açıklamada güçlü bir çerçeve sağlamıştır. Doğrulama yanlılığı (confirmation bias), çıpalama etkisi (anchoring effect) ve aşırı güven yanlılığı (overconfidence bias) gibi sistematik düşünme hataları, yönetsel karar kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Tversky ve Kahneman, 1974; Bazerman ve Moore, 2012).

March (1991), örgütsel düzeyde keşif (exploration) ve kullanım (exploitation) arasındaki dengenin stratejik karar alma için belirleyici olduğunu öne sürmüştür. Keşif, yeni olasılıkların araştırılmasını, risk alınmasını ve yeniliği ifade ederken; kullanım, mevcut bilgi ve yetkinliklerin etkin bir biçimde değerlendirilmesini temsil etmektedir. March'a göre örgütlerin uzun vadeli başarısı, bu iki faaliyet arasında dinamik bir denge kurabilmelerine bağlıdır. Bu perspektif, üretken yapay zekânın örgütsel karar alma üzerindeki etkisini analiz ederken kritik bir referans noktası sunmaktadır.

Cyert ve March (1963), karar almanın bireysel bilişsel süreçlerin ötesinde, örgütsel rutinler, koalisyon dinamikleri ve müzakere süreçleri tarafından şekillendirildiğini vurgulamıştır. Örgütlerin davranışsal teorisi, kararların çoğunlukla standart işletim prosedürleri ve örgütsel hafıza aracılığıyla alındığını ileri sürmüştür. Bu bakış açısı, üretken yapay zekânın örgütsel rutinleri ve kolektif karar mekanizmalarını nasıl dönüştüreceği sorusunu gündeme getirmektedir.

2.2.Yapay Zekânın Örgütsel Bağlamda Evrimi

Yapay zekânın yönetim bilimleriyle ilişkisi, 1960'lardaki karar destek sistemlerinin (decision support systems) ilk uygulamalarına kadar geriye götürülebilir (Gorry ve Scott Morton, 1989). Bu dönemde yapay zekâ, büyük ölçüde kural tabanlı uzman sistemler ve istatistiksel modelleme araçları aracılığıyla yönetsel karar almaya destek sağlamıştır. 1980'lerde uzman sistemlerin (expert systems) yaygınlaşması, belirli alanlardaki uzmanlık bilgisinin kodlanarak otomatize edilmesine olanak tanımış; ancak bu sistemlerin esneklik ve genelleştirme kapasitesindeki sınırlılıklar, geniş çaplı benimsenmelerini engellemiştir (Davenport, 2018).

2010'lu yıllarda derin öğrenme (deep learning) algoritmalarının ve büyük veri analitiğinin gelişmesiyle yapay zekâ, örgütsel karar alma süreçlerinde yeni bir evreye girmiştir. Makine öğrenmesi tabanlı tahmine dayalı analitik (predictive analytics), müşteri davranışının modellenmesi, tedarik zinciri optimizasyonu ve finansal risk değerlendirmesi gibi alanlarda yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014; Agrawal, Gans ve Goldfarb, 2018). Agrawal ve arkadaşları (2018), yapay zekânın temel ekonomik işlevinin "tahmin maliyetini düşürmek" olduğunu ileri sürerek, bu teknolojinin karar alma mimarisini yeniden yapılandırdığını savunmuştur.

Bununla birlikte, bu dönemdeki yapay zekâ uygulamalarının büyük çoğunluğu "dar yapay zekâ" (narrow AI) kategorisinde kalmıştır; yani belirli ve önceden tanımlanmış görevlerde yüksek performans gösterirken, farklı bağlamlara transfer edilmeleri güçlükler içermiştir. Üretken yapay zekânın

ortaya çıkışı ise bu sınırlılıkları önemli ölçüde aşan bir teknolojik dönüşümü temsil etmektedir.

2.3.Üretken Yapay Zekâ: Tanım, Ayırt Edici Özellikler ve Örgütsel İlgî

Üretken yapay zekâ, büyük dil modelleri (large language models – LLM) ve dönüştürücü sinir ağı mimarileri (transformer architectures) temelinde çalışan, mevcut verilerden öğrenerek özgün ve yeni içerik üretebilen yapay zekâ sistemlerini ifade etmektedir (Vaswani vd., 2017). GPT-4 (Achiam, 2023), Gemini (Google DeepMind, 2023), Claude (Anthropic, 2024) ve LLaMA (Meta AI, 2023) gibi büyük dil modelleri, milyarlarca parametre üzerinde eğitilerek doğal dil anlama, üretme, çeviri, özetleme, kod yazma ve çok modlu içerik oluşturma gibi geniş bir yetkinlik yelpazesi sunmaktadır.

Üretken yapay zekâyı geleneksel yapay zekâ sistemlerinden ayıran temel özellikler şu şekilde sıralanabilir: Birincisi, bu sistemler görev-spesifik programlama yerine genel amaçlı dil anlama ve üretme kapasitesine sahiptir. İkincisi, yapılandırılmamış veriyle (unstructured data) çalışabilme yetenekleri, yöneticilerin günlük olarak karşılaştığı metin, e-posta, rapor ve strateji belgesi gibi bilgi kaynaklarıyla doğrudan etkileşim kurmalarını mümkün kılmaktadır. Üçüncüsü, bu modeller belirli bir alanda eğitilmemiş olsalar bile, bağlamsal ipuçlarından (prompts) hareketle yeni ve ilgili çıktılar üretebilmektedir; bu özellik “bağlam içi öğrenme” (in-context learning) olarak adlandırılmaktadır (Brown vd., 2020).

Üretken yapay zekânın örgütsel bağlamdaki önemi, yalnızca teknik kapasitesinden değil, aynı zamanda yönetsel iş süreçleriyle kurduğu doğrudan etkileşimden kaynaklanmaktadır. Dell’Acqua ve arkadaşlarının (2023) Harvard Business School ile Boston Consulting Group danışmanları üzerinde yürüttüğü deneysel çalışma, GPT-4 kullanan danışmanların yaratıcı problem çözme ve stratejik analiz görevlerinde %40’a varan performans artışı sergilediğini ortaya koymuştur. Ancak aynı çalışma, yapay zekânın yanıltıcı olduğu görevlerde (yani doğru görünümlü ancak hatalı çıktılar ürettiği durumlarda) kullanıcıların eleştirel değerlendirme kapasitesinin önemli ölçüde düştüğünü göstermiştir. Bu bulgu, Noy ve Zhang’ın (2023) Science dergisinde yayımlanan çalışmasıyla da tutarlıdır; yazarlar, ChatGPT kullanan profesyonel yazarların üretkenliğinin belirgin biçimde arttığını, ancak çıktı kalitesinin kullanıcının alan uzmanlığına bağlı olarak farklılaştığını tespit etmiştir.

Bu çerçevede üretken yapay zekâ, yönetim bilimi açısından yalnızca bir verimlilik aracı olarak değil, aynı zamanda karar alma süreçlerinin epistemolojik

ve örgütsel temellerini yeniden yapılandıran bir teknolojik dönüşüm olarak ele alınmalıdır.

3. ÜRETKEN YAPAY ZEKÂNIN YÖNETİCİ KARAR ALMA SÜREÇLERİNE ETKİSİ

3.1. Stratejik Karar Alma Süreçlerinde Üretken Yapay Zekâ

Stratejik karar alma, yüksek belirsizlik, uzun vadeli sonuçlar ve çoklu paydaş etkileşimi ile karakterize edilen karmaşık bir süreçtir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Geleneksel stratejik yönetim literatürü, bu tür kararların büyük ölçüde üst yönetimin deneyimine, sezgisine ve örgütsel bilgi birikimine dayandığını vurgulamıştır (Hambrick ve Mason, 1984). Üretken yapay zekâ, bu süreçleri birden fazla boyutta dönüştürme potansiyeline sahiptir.

Bu bağlamda, üretken yapay zekâ modelleri stratejik senaryo üretimi ve analizi süreçlerinde yöneticilere önemli ölçüde bilişsel destek sağlayabilmektedir. Geleneksel senaryo planlama yaklaşımları genellikle belirli varsayımlar çerçevesinde sınırlı sayıda alternatif gelecek tasviri üretirken, büyük dil modelleri geniş bir bilgi tabanından hareketle çok sayıda senaryoyu hızlı biçimde oluşturabilmekte ve bu senaryoların olası sonuçlarını analiz edebilmektedir. Ayrıca, senaryo parametrelerindeki değişimlerin etkilerini simüle edebilme kapasitesi sayesinde karar vericilerin değerlendirme ufkunu genişletmektedir (Brynjolfsson vd., 2025). Bu durum, Simon'ın (2013) sınırlı rasyonellik çerçevesinde ifade ettiği “arama alanı kısıtı”nın aşılmasına katkı sunarak, yöneticilerin değerlendirebildiği alternatiflerin hem sayısını hem de çeşitliliğini artırmaktadır.

Benzer şekilde, üretken yapay zekâ rekabet analizi ve pazar istihbaratı süreçlerinde de dönüştürücü bir rol üstlenmektedir. Porter'ın (1980) beş güç modeli ya da kaynak tabanlı görüş (Barney, 1991) gibi stratejik çerçevelerin uygulanması, büyük ölçüde yapılandırılmamış verilerin kapsamlı biçimde analiz edilmesini gerektirmektedir. Bu noktada üretken yapay zekâ, sektör raporları, rekabet haberleri ve patent veritabanları gibi farklı kaynaklardan elde edilen bilgileri hızlı ve bütünlükli biçimde işleyerek yöneticilere anlamlı stratejik içgörüler sunabilmektedir (Davenport ve Ronanki, 2018).

Ayrıca, stratejik iletişim ve paydaş yönetimi süreçlerinde de üretken yapay zekâ önemli katkılar sağlamaktadır. Farklı paydaş gruplarına yönelik mesajların özelleştirilmesi, stratejik planların çeşitli formatlarda yeniden yapılandırılması ve iç iletişim belgelerinin hazırlanması gibi faaliyetlerde, bu teknolojiler yöneticilere operasyonel esneklik ve hız kazandırmaktadır.

Bununla birlikte, stratejik karar alma süreçlerinde üretken yapay zekâ kullanımına ilişkin önemli sınırlılıklar da bulunmaktadır. Stratejik kararlar doğası gereği benzersiz, bağlama özgü ve değer yükli'dür. Büyük dil modellerinin geçmiş verilerden öğrenerek çalışması, radikal biçimde yeni ve öngörülmemiş stratejik fırsatların keşfedilmesinde doğal bir kısıt oluşturabilmektedir (Raisch ve Krakowski, 2021). Öte yandan, stratejik kararlar çoğunlukla örgütsel politika, güç ilişkileri ve kültürel dinamikler tarafından şekillendirilmektedir (Pettigrew, 2014). Bu tür sosyo-politik boyutlar ise üretken yapay zekânın mevcut modelleme kapasitesinin büyük ölçüde dışında kalmaktadır.

3.2. Operasyonel ve Rutin Kararlarda Üretken Yapay Zekâ

Operasyonel kararlar, örgütlerin günlük işleyişinin sürdürülmesiyle ilgili, nispeten yapılandırılmış ve tekrarlayan nitelikte kararlardır. Simon (2013), bu tür kararları “programlanabilir kararlar” olarak tanımlamış ve otomasyona en uygun karar kategorisi olarak değerlendirmiştir. Bu bağlamda, üretken yapay zekâ operasyonel karar alma süreçlerinde birden fazla mekanizma aracılığıyla dönüşüm yaratmaktadır.

Bu dönüşümün en belirgin boyutlarından biri, rutin raporlama ve bilgi sentezi süreçlerinin otomasyonudur. Yöneticilerin günlük iş akışlarının önemli bir kısmı, farklı kaynaklardan gelen bilgilerin derlenmesi, özetlenmesi ve raporlanmasına ayrılmaktadır. Üretken yapay zekâ modelleri; satış verileri, müşteri geri bildirimleri, operasyonel performans göstergeleri ve finansal raporlar gibi çoklu bilgi kaynaklarını hızlı biçimde analiz ederek karar odaklı ve bütünlüklü özetler sunabilmektedir (Huang ve Rust, 2021). Bu durum, Mintzberg’in (1973) tanımladığı “bilgi işleyici” rollerin (monitor, disseminator) kısmen yapay zekâ sistemleri tarafından üstlenilmesi anlamına gelmektedir.

Bunun yanı sıra, operasyonel süreçlerdeki standart iletişim faaliyetlerinde de önemli bir otomasyon söz konusudur. Müşteri hizmetleri yanıtları, tedarikçi yazışmaları, iç yazışmalar ve prosedür belgeleri gibi rutin iletişim görevlerinde üretken yapay zekâ, tutarlı, hızlı ve ölçeklenebilir çıktılar üretebilmektedir. Bu gelişme, yöneticilerin ve bilgi işçilerinin zamanlarını daha az yapılandırılmış, daha analitik ve daha yüksek katma değerli görevlere yönlendirmelerine imkân tanımaktadır.

Diğer bir önemli katkı alanı ise operasyonel sorunların tespiti ve erken uyarı mekanizmalarının güçlendirilmesidir. Üretken yapay zekâ modelleri, özellikle metin tabanlı verilerde (müşteri şikâyetleri, çalışan geri bildirimleri, sosyal medya içerikleri) ortaya çıkan örüntüleri analiz ederek, potansiyel sorunların erken aşamada belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Bu sayede, örgütler reaktif yaklaşımlardan proaktif yönetim anlayışına geçiş yapabilmektedir.

Bununla birlikte, operasyonel düzeyde üretken yapay zekâ kullanımının görece daha düşük risk içermesine rağmen, bazı önemli yan etkiler de söz konusudur. Özellikle otomasyonun yol açabileceği “beceri aşınması” (skill erosion) riski dikkat çekmektedir. Rutin görevlerin giderek daha fazla üretken yapay zekâya devredilmesi, yöneticilerin ve çalışanların bu görevlere ilişkin yetkinliklerini zamanla kaybetmelerine neden olabilir. Bu durum, uzun vadede örgütsel dayanıklılığı (organizational resilience) zayıflatabilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Autor, 2015; Raisch ve Krakowski, 2021).

3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kararlarında Üretken Yapay Zekâ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kararları, işe alım, performans değerlendirme, yetenek yönetimi, eğitim planlaması ve kariyer geliştirme gibi süreçleri kapsamaktadır. Bu kararlar, hem yapılandırılmış verilere (özgeçmiş bilgileri, performans ölçütleri) hem de yapılandırılmamış verilere (mülakat izlenimleri, niteliksel değerlendirmeler) dayanmaları bakımından, üretken yapay zekânın etkisine özellikle açık bir alandır.

İşe alım süreçlerinde üretken yapay zekâ, iş ilanlarının hazırlanması, başvuruların ön taraması, mülakat sorularının oluşturulması ve aday değerlendirme raporlarının hazırlanması gibi birçok aşamada kullanılabilmektedir. Büyük dil modelleri, iş tanımları ile aday profilleri arasındaki uyumu değerlendirmede ve yüzlerce başvuru arasından ön eleme yaparak kısa liste oluşturmada yöneticilere önemli ölçüde zaman kazandırabilmektedir (Tambe vd., 2019). Ancak bu süreçlerde algoritmik yanlılık (algorithmic bias) riski ciddi bir etik sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim verilerinde mevcut olan tarihsel yanlılıkların (cinsiyet, ırk, yaş gibi demografik değişkenlerle ilişkili ayrımcılık kalıplarının) üretken yapay zekâ çıktılarında yansıma riski, İKY bağlamında özellikle hassas bir konudur (Raghavan vd., 2020).

Performans değerlendirme süreçlerinde üretken yapay zekâ, 360 derece geri bildirim verilerinin sentezlenmesi, performans raporlarının taslak olarak hazırlanması ve gelişim önerilerinin kişiselleştirilmesi gibi alanlarda kullanılabilmektedir. Bununla birlikte, performans değerlendirmesi özünde sosyal bir süreçtir ve yöneticinin çalışanla kurduğu ilişkisel bağlamdan ayrıştırılması güçlükler barındırmaktadır (DeNisi ve Murphy, 2017).

Eğitim ve geliştirme süreçlerinde üretken yapay zekâ, bireysel öğrenme ihtiyaçlarına uyarlanmış eğitim içeriklerinin üretilmesi, simülasyon tabanlı öğrenme senaryolarının tasarlanması ve mentorluk süreçlerinin desteklenmesi gibi işlevler üstlenebilmektedir. Bu kapasite, özellikle büyük ölçekli örgütlerde eğitim programlarının kişiselleştirilmesi açısından önemli fırsatlar sunmaktadır.

İKY kararlarında üretken yapay zekânın kullanımı, verimlilik ve tutarlılık gibi potansiyel kazanımların yanı sıra, adalet algısı, gizlilik ve insan onuru gibi temel etik değerlerle doğrudan ilişkili sorunları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle İKY, üretken yapay zekânın etik yönetim çerçevesinin en titizlikle tasarlanması gereken alanlardan birini oluşturmaktadır.

3.4. Yaratıcılık ve İnovasyon Süreçlerinde Üretken Yapay Zekâ

Yaratıcılık ve inovasyon, örgütsel rekabet avantajının temel kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir (Amabile, 2018). Üretken yapay zekânın yaratıcı süreçler üzerindeki etkisi, literatürde tartışmalı olmakla birlikte hızla gelişen bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bu teknolojinin yaratıcılık üzerindeki etkisi, farklı düzey ve boyutlarda değerlendirilmelidir.

Bireysel düzeyde üretken yapay zekâ, fikir üretimi (ideation) süreçlerinde bir “yaratıcı katalizör” işlevi görebilmektedir. Büyük dil modelleri, belirli bir problem tanımından hareketle çok sayıda alternatif çözüm önerisi üretebilir, farklı perspektifleri bir araya getirebilir ve alışılmadık kombinasyonlar sunabilir. Bu kapasite, beyin fırtınası süreçlerinin genişletilmesinde ve “düşünce körlüğü” (cognitive fixation) olarak adlandırılan yaratıcılık engelinin aşılmasında potansiyel bir katkı sunmaktadır (Meinke vd., 2024).

Örgütsel düzeyde üretken yapay zekâ, inovasyon süreçlerinin keşif aşamasında (exploration phase) geniş bir olasılık uzayının hızla taranmasına yardımcı olabilmektedir. Bu durum, March’ın (1991) keşif-kullanım dengesi çerçevesinde değerlendirildiğinde, örgütlerin keşif kapasitesini artırma potansiyeli taşımaktadır. Ancak burada kritik bir soru gündeme gelmektedir: Üretken yapay zekânın ürettiği çıktılar gerçek anlamda “yaratıcı” mıdır, yoksa mevcut bilgi örüntülerinin yeni kombinasyonları mıdır? Boden (2004), yaratıcılığı “keşifsel” (exploratory), “dönüştürücü” (transformational) ve “birleştirici” (combinational) olmak üzere üç türe ayırmıştır. Mevcut kanıtlar, üretken yapay zekânın birleştirici ve keşifsel yaratıcılıkta güçlü performans gösterdiğini, ancak dönüştürücü yaratıcılık boyutunda sınırlı kaldığını düşündürmektedir (Meinke vd., 2024).

Ayrıca, üretken yapay zekânın yaratıcılık üzerindeki “homojenleştirme riski” de dikkatle ele alınması gereken bir konudur. Benzer modelleri kullanan farklı örgütlerin ve bireylerin benzer çıktılar üretme eğilimi gösterebileceği, bunun da sektör düzeyinde yaratıcı çeşitliliğin azalmasına yol açabileceği ileri sürülmektedir (Doshi ve Hauser, 2024). Noy ve Zhang’ın (2023) çalışması, ChatGPT kullanan yazarlar arasında bireysel performans farklılıklarının azaldığını, yani daha düşük performanslı bireylerin daha fazla fayda gördüğünü, ancak çıktılarının birbirine daha fazla benzediğini ortaya koymuştur. Bu “eşitleme

etkisi”, bireysel düzeyde olumlu görünmekle birlikte, örgütsel ve sektörel düzeyde yaratıcı çeşitliliğin daralmasına neden olabilir.

4. FIRSATLAR, OLANAKLAR VE POTANSİYEL KAZANIMLAR

Üretken yapay zekânın yönetici karar alma süreçlerine entegrasyonu, çeşitli düzeylerde önemli fırsatlar ve potansiyel kazanımlar sunmaktadır. Bu fırsatları sistematik biçimde değerlendirmek, söz konusu teknolojinin örgütsel benimsenmesine ilişkin bilinçli bir perspektif geliştirmek açısından önem taşımaktadır.

Bilişsel kapasitenin genişletilmesi, üretken yapay zekânın en temel katkılarından birini oluşturmaktadır. Simon’ın (2013) sınırlı rasyonellik çerçevesinde yöneticilerin bilgi işleme kapasiteleri, dikkat kaynakları ve zaman kısıtları karar kalitesini sınırlandıran temel faktörlerdir. Üretken yapay zekâ, bu kısıtların her üç boyutunda da genişletici bir etki yaratabilmektedir: daha fazla bilgi kaynağının eş zamanlı olarak işlenmesi, dikkat gerektiren rutin görevlerin otomasyonu yoluyla bilişsel kaynakların serbest bırakılması ve karar süreçlerinin hızlandırılması (Jarrahi, 2018).

Karar alma hızının artırılması, özellikle hızlı değişen ve rekabetçi pazar koşullarında kritik bir avantaj sunmaktadır. Eisenhardt (1989), yüksek hız ortamlarında (high-velocity environments) stratejik kararların hızla alınmasının örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Üretken yapay zekâ, bilgi toplama, analiz ve alternatif üretme aşamalarını önemli ölçüde hızlandırarak yöneticilerin karar alma süresini kısaltabilmektedir.

Bilişsel yanlılıkların azaltılması, üretken yapay zekânın potansiyel katkılarından bir diğerini oluşturmaktadır. Kahneman’ın (2011) kapsamlı biçimde belgelediği bilişsel yanlılıklar, yönetsel karar kalitesini sistematik olarak düşürebilmektedir. Üretken yapay zekâ, alternatif perspektifler sunarak, doğrulama yanlılığına karşı karşıt argümanlar üreterek ve karar sürecini daha yapılandırılmış hale getirerek bu yanlılıkların etkisini hafifletme potansiyeli taşımaktadır. Bununla birlikte, bu potansiyelin gerçekleşmesi, yöneticilerin yapay zekâ çıktılarını eleştirel biçimde değerlendirebilme kapasitesine bağlıdır; aksi halde “otomasyon yanlılığı” (automation bias) olarak adlandırılan yeni bir yanlılık türü ortaya çıkabilmektedir (Cummings, 2017).

Örgütsel bilgi yönetiminin güçlendirilmesi de önemli bir fırsat alanıdır. Örgütlerin sahip olduğu açık ve örtük bilginin (explicit and tacit knowledge) etkin biçimde yönetilmesi, karar kalitesinin temel belirleyicilerinden biridir (Nonaka ve Takeuchi, 2007). Üretken yapay zekâ, örgütsel belgelerin, raporların ve deneyimlerin sentezlenmesinde, kurumsal hafızanın erişilebilir

kılınmasında ve bilgi siloları arasındaki engellerin aşılmasında araçsal bir işlev üstlenebilmektedir.

Son olarak, yönetsel iletişim kalitesinin artırılması da bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin farklı paydaş gruplarıyla (yönetim kurulu, çalışanlar, müşteriler, düzenleyiciler) etkili iletişim kurması, karar alma süreçlerinin kritik bir bileşenidir. Üretken yapay zekâ, karmaşık analiz sonuçlarının farklı hedef kitlelere uygun biçimde ifade edilmesinde, sunum materyallerinin hazırlanmasında ve çok dilli iletişim gereksinimlerinin karşılanmasında yöneticilere önemli bir destek sağlayabilmektedir.

5. ZORLUKLAR, RİSKLER VE ETİK SORUNLAR

5.1. Örgütsel ve Yönetsel Zorluklar

Üretken yapay zekânın yönetsel karar alma süreçlerine entegrasyonu, önemli örgütsel ve yönetsel zorlukları beraberinde getirmektedir. Bu zorlukların başında, “halüsinasyon” (hallucination) olarak adlandırılan, büyük dil modellerinin gerçekte var olmayan bilgileri yüksek güven düzeyiyle sunma eğilimi gelmektedir (Huang vd., 2025). Özellikle stratejik kararlar gibi yüksek riskli bağlamlarda, hatalı veya uydurulmuş bilgiye dayalı kararların örgütsel sonuçları son derece ciddi olabilmektedir. Bu durum, üretken yapay zekânın bir “danışman” olarak güvenilirliğini temel düzeyde sorgulanır hale getirmektedir.

Buna ek olarak, üretken yapay zekânın karar süreçlerine entegrasyonu, şeffaflık ve açıklanabilirlik (transparency and explainability) sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Büyük dil modellerinin çalışma mantığı büyük ölçüde “kara kutu” (black box) niteliğindedir; yani belirli bir çıktının hangi gerekçelerle üretildiğini ayrıntılı biçimde izlemek çoğu zaman mümkün değildir (Barredo vd., 2020). Bu durum, yönetsel hesap verebilirlik açısından kritik bir tartışma alanı yaratmaktadır. Yapay zekâ destekli bir kararın olumsuz sonuçlar doğurması halinde sorumluluğun kimde olduğu sorusu açık biçimde yanıtlanamamaktadır.

Öte yandan, bu teknolojilerin örgütsel yapılara entegrasyonu önemli değişim yönetimi zorluklarını da beraberinde getirmektedir. Üretken yapay zekânın karar süreçlerine dahil edilmesi, iş rollerinin, gerekli yetkinliklerin ve örgüt içindeki güç dengelerinin yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu dönüşüm, özellikle orta kademe yöneticiler arasında rol belirsizliği ve değer kaybı algısı yaratarak dirence neden olabilmektedir (Kellogg vd., 2020).

Ayrıca, veri güvenliği ve gizlilik konuları da bu dönüşümün kritik risk alanlarından birini oluşturmaktadır. Üretken yapay zekâ sistemlerinin etkin çalışabilmesi için çoğu zaman örgütsel verilerin bu sistemlerle paylaşılması

gerekmektedir. Ancak stratejik planlar, finansal bilgiler, müşteri verileri ve çalışan kayıtları gibi hassas verilerin üçüncü taraf platformlarla paylaşılması, veri sızıntısı ve gizlilik ihlali risklerini önemli ölçüde artırmaktadır (Weidinger vd., 2022).

5.2. Etik Sorunlar ve Yönetişim Açıkları

Üretken yapay zekânın yönetsel karar alma süreçlerindeki kullanımı, birden fazla etik boyutu içermektedir. Algoritmik yanlılık ve adalet sorunları, en sıklıkla tartışılan etik kaygıların başında gelmektedir. Büyük dil modelleri, eğitim verilerinde mevcut olan toplumsal yanlılıkları (cinsiyet, ırk, etnisite, yaş gibi) çıktılarına yansıtabilmektedir (Bender vd., 2021). Bu durum, özellikle işe alım, terfi, performans değerlendirme ve kaynak tahsisi gibi insanları doğrudan etkileyen kararlarda adalet ilkesinin ihlal edilme riskini doğurmaktadır.

Özerklik ve insan failliği (human agency) meselesi de temel bir etik sorundur. Yöneticilerin karar alma süreçlerinde üretken yapay zekâyâ artan ölçüde bağımlı hale gelmesi, insan failliğinin ve profesyonel yargının aşınması riskini taşımaktadır. Floridi ve Chiriatti (2020), yapay zekâ sistemlerinin insan özerkliğini güçlendirmesi gerektiğini, zayıflatmaması gerektiğini vurgulayarak, bu dengenin korunmasının temel bir tasarım ilkesi olması gerektiğini savunmuştur.

Hesap verebilirlik boşluğu (accountability gap), üretken yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin en sorunlu etik boyutlarından birini oluşturmaktadır. Yöneticinin yapay zekâ önerisine dayanarak aldığı bir kararın olumsuz sonuçları karşısında sorumluluğun nasıl dağıtılacağı, mevcut yönetim çerçevelerinde yeterince ele alınmamıştır. Bu “dağıtılmış karar alma” (distributed decision-making) ortamında, geleneksel hesap verebilirlik mekanizmalarının yetersiz kaldığı görülmektedir (Dignum, 2019).

Avrupa Birliği’nin 2024 yılında yürürlüğe giren Yapay Zekâ Yasası (AI Act), yapay zekâ sistemlerini risk düzeylerine göre sınıflandırarak, yüksek riskli uygulamalar için şeffaflık, insan gözetimi ve etki değerlendirmesi gibi yükümlülükler öngörmektedir (Smuha, 2025). Bu düzenleyici çerçeve, üretken yapay zekânın yönetsel karar alma süreçlerindeki kullanımı için de önemli bir referans noktası oluşturmaktadır.

5.3. Yetkinlik Aşınması ve Yetkinlik Dönüşümü Tartışması

Üretken yapay zekânın yönetsel yetkinlikler üzerindeki etkisi, literatürde “yetkinlik aşınması” (deskilling) ve “yetkinlik dönüşümü” (reskilling) tartışmaları çerçevesinde ele alınmaktadır. Bir perspektife göre, bilişsel görevlerin yapay zekâyâ devredilmesi, yöneticilerin bu görevlere ilişkin becerilerini kademeli

olarak kaybetmelerine yol açabilir (Carr, 2014). Bu görüş, pilotların otomatik uçuş sistemlerine olan bağımlılığının el ile uçuş becerilerini zayıflatığına dair havacılık literatüründeki bulgularla desteklenmektedir.

Alternatif perspektif ise yapay zekânın rutin bilişsel görevleri üstlenmesiyle yöneticilerin daha yüksek düzeyli yetkinliklere odaklanabileceğini savunmaktadır. Jarrahi (2018), yapay zekâ ve insan zekâsının tamamlayıcı güçlere sahip olduğunu öne sürerek, sezgi, empati, etik muhakeme ve ilişki yönetimi gibi insana özgü yetkinliklerin değerinin artacağını ileri sürmüştür. Bu çerçevede, yönetsel yetkinlik profili yeniden tanımlanmakta; veri okuryazarlığı, yapay zekâ okuryazarlığı (AI literacy), eleştirel düşünme ve etik muhakeme gibi yeni yetkinlikler merkezi önem kazanmaktadır (Long ve Magerko, 2020).

Bu iki perspektif arasındaki gerilim, muhtemelen bağlama ve karar türüne göre farklılaşan bir denge noktasında çözülecektir. Yapılandırılmış ve tekrarlayan kararlarda yetkinlik aşınması riski daha yüksekken, yapılandırılmamış ve stratejik kararlarda yetkinlik dönüşümü ve zenginleşmesi ihtimali daha güçlü görünmektedir.

6. İNSAN-YAPAY ZEKÂ İŞBİRLİĞİNE DAYALI YÖNETİM: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE ÖNERİSİ

Yukarıda sunulan kavramsal tartışmalar ışığında, üretken yapay zekâ çağında yönetsel karar alma süreçlerinin nasıl yeniden tasarlanabileceğine ilişkin bütünlük bir kavramsal çerçeve önerisi sunulmaktadır. Bu çerçeve, “Artırılmış Yönetsel Karar Alma” (Augmented Managerial Decision-Making – AMDM) olarak adlandırılmakta ve beş temel bileşenden oluşmaktadır.

Birinci bileşen: Görev-Teknoloji Uyumu (Task-Technology Alignment). Üretken yapay zekânın karar alma süreçlerine entegrasyonu, her karar türü için homojen bir biçimde değil, görevin yapısına uygun olarak farklılaştırılmalıdır. Yapılandırılmış ve tekrarlayan kararlarda yapay zekânın rolü daha yüksek oranda otonom olabilirken; yapılandırılmamış, belirsiz ve değer yüklü kararlarda yapay zekâ yalnızca bir bilişsel destek aracı olarak konumlandırılmalıdır. Bu bileşen, Goodhue ve Thompson’ın (1995) görev-teknoloji uyumu (Task-Technology Fit) teorisi ile Simon’ın (2013) programlanabilir-programlanamaz karar ayrımı üzerine inşa edilmektedir.

İkinci bileşen: İnsan Gözetimi ve Eleştirel Değerlendirme (Human Oversight and Critical Evaluation). Üretken yapay zekâ çıktılarının yönetsel kararlara dönüştürülmesinde insan yargısı, nihai filtre ve değerlendirme mercii olarak konumlanmalıdır. Bu bileşen, “döngüde insan” (human-in-the-loop) ilkesini karar alma sürecinin her aşamasına yerleştirmeyi hedeflemektedir. Dell’Acqua ve arkadaşlarının (2023) bulgularının gösterdiği üzere, yapay

zekâ çıktılarının eleştirel değerlendirmeden yoksun biçimde kabul edilmesi, karar kalitesini düşürme riski taşımaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin yapay zekâ çıktılarını sorgulama, doğrulama ve bağlama kapasitesi, AMDM çerçevesinin merkezi unsurudur.

Üçüncü bileşen: Etik Yönetişim Altyapısı (Ethical Governance Infrastructure). Üretken yapay zekânın yönetsel karar alma süreçlerinde kullanımı, örgütsel düzeyde bir etik yönetim altyapısı gerektirmektedir. Bu altyapı; yapay zekâ kullanım politikaları, şeffaflık standartları, algoritmik etki değerlendirmeleri, yanlılık denetimleri ve hesap verebilirlik mekanizmalarını kapsamaktadır. Floridi ve Chiriatti'nin (2020) önerdiği "insanı merkeze alan yapay zekâ" (human-centered AI) ilkeleri, bu bileşenin normatif temelini oluşturmaktadır.

Dördüncü bileşen: Yetkinlik Gelişimi ve Dönüşümü (Competency Development and Transformation). AMDM çerçevesi, yöneticilerin ve çalışanların yapay zekâ çağının gerektirdiği yeni yetkinliklerle donatılmasını öngörmektedir. Bu yetkinlikler; yapay zekâ okuryazarlığı (yapay zekâ sistemlerinin kapasitelerini ve sınırlılıklarını anlama), veri okuryazarlığı, eleştirel düşünme, etik muhakeme ve insana özgü yetkinliklerin (empati, sezgi, yaratıcılık, ilişki yönetimi) güçlendirilmesini içermektedir. Long ve Magerko'nun (2020) yapay zekâ okuryazarlığı çerçevesi, bu bileşenin kavramsal temelini oluşturmaktadır.

Beşinci bileşen: Örgütsel Öğrenme ve Uyarlama (Organizational Learning and Adaptation). Üretken yapay zekânın örgütsel karar alma süreçlerine entegrasyonu, tek seferlik bir uygulama değil, sürekli bir öğrenme ve uyarlama sürecidir. Argyris ve Schön'ün (1997) örgütsel öğrenme teorisine dayanan bu bileşen, yapay zekâ destekli karar alma deneyimlerinden sistematik biçimde öğrenilmesini, başarısızlıkların analiz edilmesini ve karar alma protokollerinin sürekli olarak güncellenmesini öngörmektedir.

Bu beş bileşenin bütünleşik bir çerçeve olarak işleyişi, üretken yapay zekâyı yöneticinin yerini alan bir güç olarak değil, yönetsel kapasiteyi artıran bir bilişsel ortak olarak konumlandırmaktadır. AMDM çerçevesi, teknolojik determinizm ve teknolojik reddiye arasında, bağlama duyarlı ve insan merkezli bir orta yol önermektedir.

7. SONUÇ VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu çalışma, üretken yapay zekâ teknolojilerinin yönetici karar alma süreçleri üzerindeki dönüştürücü etkisini kavramsal düzeyde incelemiştir. Yapılan değerlendirmeler, üretken yapay zekânın yönetsel karar almayı birden fazla

boyutta derinden etkilediğini, ancak bu etkinin karar türüne, örgütsel bağlama ve yönetsel yetkinliklere göre önemli ölçüde farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Çalışmanın temel bulguları şu şekilde özetlenebilir: Birincisi, üretken yapay zekâ, Simon'ın (2013) sınırlı rasyonellik çerçevesindeki bilişsel kısıtları genişletme potansiyeline sahip olmakla birlikte, yeni bilişsel kısıtlar ve riskler (halüsinasyon, otomasyon yanlılığı, yetkinlik aşınması) yaratmaktadır. İkincisi, stratejik, operasyonel ve İKY kararlarında üretken yapay zekânın rolü homojen değildir; her karar türü, farklı düzeyde yapay zekâ entegrasyonu ve farklı insan gözetim mekanizmaları gerektirmektedir. Üçüncüsü, üretken yapay zekânın yaratıcılık üzerindeki etkisi çift yönlüdür; bireysel düzeyde yaratıcı kapasiteyi artırabilirken, kolektif düzeyde homojenleştirme riski taşımaktadır. Dördüncüsü, etik sorunlar (algoritmik yanlılık, hesap verebilirlik boşluğu, insan failliğinin aşınması) üretken yapay zekânın yönetsel karar alma süreçlerindeki kullanımının merkezi bir boyutunu oluşturmaktadır.

Bu çalışmada önerilen Artırılmış Yönetsel Karar Alma (AMDM) çerçevesi, üretken yapay zekâyı yönetsel süreçlere entegre etmek için görev-teknoloji uyumu, insan gözetimi, etik yönetişim, yetkinlik dönüşümü ve örgütsel öğrenme bileşenlerini bütünleştiren bir kavramsal model sunmaktadır. Bu çerçeve, üretken yapay zekâyı ne sınırsız bir iyimserlikle ne de kategorik bir reddiye ile ele almakta; bağlama duyarlı, insan merkezli ve etik temelli bir yaklaşım önermektedir.

Gelecek araştırmalar için şu öneriler sunulmaktadır: Birincisi, AMDM çerçevesinin ampirik olarak test edilmesi gerekmektedir; farklı sektörlerde, farklı örgüt büyüklüklerinde ve farklı kültürel bağlamlarda üretken yapay zekânın yönetsel karar alma üzerindeki etkisini inceleyen ampirik çalışmalar, kavramsal çerçevenin geçerliliğini ve sınırlılıklarını ortaya koyacaktır. İkincisi, üretken yapay zekânın yönetsel yetkinlik profilleri üzerindeki uzun vadeli etkisini inceleyen boylamsal araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Üçüncüsü, farklı kültürel bağlamlarda üretken yapay zekâyı yönelik yönetsel tutumların, benimseme kalıplarının ve etik algıların karşılaştırmalı olarak incelenmesi, literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Dördüncüsü, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin yönetim pratikleri bağlamında üretken yapay zekânın karar alma süreçlerine etkisinin araştırılması, bu teknolojinin evrensellik iddiasını bağlamsallaştırma açısından değerli olacaktır. Beşincisi, üretken yapay zekânın etik yönetişimi konusunda örgütsel düzeyde en iyi uygulamaların (best practices) belirlenmesi ve paylaşılmasına yönelik araştırmaların yapılması büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, üretken yapay zekâ yönetsel karar alma süreçlerini köklü biçimde dönüştürme potansiyeline sahiptir; ancak bu dönüşümün niteliği, yönü

ve sonuçları büyük ölçüde örgütlerin ve yöneticilerin bu teknolojiyle nasıl bir ilişki kurduğuna bağlıdır. Bu çalışmada sunulan kavramsal değerlendirme ve AMDM çerçevesi, bu ilişkinin bilinçli, eleştirel ve insan merkezli bir biçimde kurulmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Kaynakça

- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2019). Economic policy for artificial intelligence. *Innovation policy and the economy*, 19(1), 139-159.
- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.
- Barredo, A. A., Del Ser, J., Gil-Lopez, S., Díaz-Rodríguez, N., Bennetot, A., Chatila, R., & Benjamins, R. (2020). Explainable Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI. *Information fusion*, 58, 82-115.
- 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.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2012). *Judgment in managerial decision making*. John Wiley & Sons.
- Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A. ve Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 610-623. <https://doi.org/10.1145/3442188.3445922>
- Boden, M. A. (2004). *The creative mind: Myths and mechanisms* (2. baskı). Routledge.
- Brown, T. B., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J., Dhariwal, P., Neelakantan, A., Shyam, P., Sastry, G., Askell, A., Agarwal, S., Herbert-Voss, A., Krueger, G., Henighan, T., Child, R., Ramesh, A., Ziegler, D. M., Wu, J., Winter, C., ... Amodei, D. (2020). Language models are few-shot learners. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 33, 1877-1901.
- Brynjolfsson, E. ve McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889-942.
- Bubeck, S., Chandrasekaran, V., Eldan, R., Gehrke, J., Horvitz, E., Kamar, E., ... & Sharick, E. (2023). Paper Review: 'Sparks of Artificial General Intelligence: Early experiments with GPT-4'.
- Carr, N. (2014). *The glass cage: Automation and us*. W. W. Norton & Company.
- Cummings, M. L. (2017). Automation bias in intelligent time critical decision support systems. *Decision Making in Aviation*, 289-294. <https://doi.org/10.4324/9781315095080-35>
- Cyert, R. M. ve March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

- Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.
- Davenport, T. H. ve Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Dell’Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kraye, L., Candelon, F. ve Lakhani, K. R. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, No. 24-013. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4573321>
- DeNisi, A. S. ve Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Dignum, V. (2019). *Responsible artificial intelligence: How to develop and use AI in a responsible way*. Springer.
- Doshi, A. R. ve Hauser, O. P. (2024). Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. *Science Advances*, 10(28), eadn5290. <https://doi.org/10.1126/sciadv.adn5290>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., ... & Wright, R. (2023). Opinion Paper: “So what if ChatGPT wrote it?” Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International journal of information management*, 71, 102642.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543–576.
- Eisenhardt, K. M. ve Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Smuha, N. A. (2025). Regulation 2024/1689 of the Eur. Parl. & Council of June 13, 2024 (eu artificial intelligence act). *International Legal Materials*, 64(5), 1234–1381.
- Floridi, L. ve Chiriatti, M. (2020). GPT-3: Its nature, scope, limits, and consequences. *Minds and Machines*, 30(4), 681–694. <https://doi.org/10.1007/s11023-020-09548-1>
- Meincke, L., Girotra, K., Nave, G., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2024). Using large language models for idea generation in innovation. *The Wharton School Research Paper Forthcoming*, 9, 2024.
- Goodhue, D. L. ve Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS Quarterly*, 19.(2), 213–236. <https://doi.org/10.2307/249689>

- Gorry, G. A., & Morton, M. S. S. (1989). A framework for management information systems. *MIT Sloan Management Review*, 30(3), 49.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Huang, L., Yu, W., Ma, W., Zhong, W., Feng, Z., Wang, H., ... & Liu, T. (2025). A survey on hallucination in large language models: Principles, taxonomy, challenges, and open questions. *ACM Transactions on Information Systems*, 43(2), 1-55.
- Huang, M.-H. ve Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Jarrah, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A. ve Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Long, D. ve Magerko, B. (2020). What is AI literacy? Competencies and design considerations. *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–16. <https://doi.org/10.1145/3313831.3376727>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). *The knowledge-creating company*. Harvard business review, 85(7/8), 162.
- Noy, S. ve Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187–192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>
- Achiam, J., Adler, S., Agarwal, S., Ahmad, L., Akkaya, I., Aleman, F. L., ... & McGrew, B. (2023). Gpt-4 technical report. arXiv preprint arXiv:2303.08774.
- Pettigrew, A. M. (2014). *The politics of organizational decision-making*. Routledge.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors*. Competitive Strategy. New York: Free, 1, 76.
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J. ve Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 469–481. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>

- Raisch, S. ve Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Simon, H. A. (2013). Administrative behavior. Simon and Schuster.
- Tambe, P., Cappelli, P. ve Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *science*, 185(4157), 1124–1131.
- Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A. N., Kaiser, Ł. ve Polosukhin, I. (2017). Attention is all you need. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 30, 5998–6008.
- Weidinger, L., Uesato, J., Rauh, M., Griffin, C., Huang, P. S., Mellor, J., ... & Gabriel, I. (2022, June). Taxonomy of risks posed by language models. In *Proceedings of the 2022 ACM conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 214–229). <https://doi.org/10.1145/3531146.3533088>

Dijitalleşen İş Dünyasında Çevik Liderlik: Çalışan Bağlılığını Yeniden Anlamlandırmak Üzerine Kavramsal Bir İnceleme

Serpil Köse¹

Özet

Dijital dönüşümün ve VUCA (değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık, muğlaklık) ikliminin yarattığı eşi görülmemiş dinamizm, katı hiyerarşiye dayalı geleneksel yönetim modellerini günümüzde işlevsiz kılmaktadır. Mevcut çalışma, teknolojik dayatmaların ve çevresel belirsizliklerin organizasyonlar üzerinde yarattığı baskıya karşı stratejik bir hayatta kalma mekanizması olarak öne çıkan çevik liderlik paradigmasını kapsamlı bir kuramsal çerçevede incelemektedir. Araştırmada, çevik liderliğin salt esnek karar alabilme yetisi olmadığı; aksine çalışanları yetkilendiren, sürekli örgütsel öğrenmeyi destekleyen ve çevresel tehditleri yenilikçi fırsatlara dönüştüren postmodern bir yönetim felsefesi olduğu vurgulanmaktadır. Klasik “emir-komuta” yaklaşımının yerini, engelleri kaldıran, takımın otonomisini destekleyen ve güven inşa eden “kolaylaştırıcı” bir liderlik profiline bıraktığı bu yeni düzende; liderliğin sonuç odaklılık, takım odaklılık, yetkinlik, esneklik, hız ve değişime odaklılık gibi temel karakteristik boyutları ele alınmıştır. Kavramsal incelemeler doğrultusunda çevik liderliğin; dönüşümcü, durumsal ve hizmetkâr liderlik gibi diğer modern yaklaşımlardan ayrılan yapısal sınırları net bir şekilde çizilmiş; özellikle yetki devri ve etkileşimli iletişim ağlarının önemi tartışılmıştır. Ayrıca, yoğun teknolojik adaptasyonun çalışanlar üzerinde yarattığı teknostres ve sosyal izolasyon gibi psikolojik risklere karşı, çevik liderlerin duygusal zeka ve insan merkezilik ekseninde inşa ettiği “psikolojik güvenlik” ikliminin kurumsal aidiyeti nasıl artırdığı ortaya konulmuştur. Tüm bu kuramsal değerlendirmelerin ışığında bu araştırma, mevcut akademik literatüre teorik bir derinlik kazandırmanın ötesinde, dijital çağın karmaşık sorunlarıyla yüzleşen çağdaş organizasyonlar ve eğitim kurumları için uygulanabilir, insan odaklı ve proaktif bir stratejik yönetim rotası sunarak alana özgün bir bilimsel katkı sağlamaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Büyükkurtlu Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik, serpillkose@isparta.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2215-9613

1. Giriş

Dijital teknolojiler; iş stratejilerini, kurumsal süreçleri, firma yeteneklerini ve genişletilmiş iş ağlarındaki aktörler arası ilişkileri temelden değiştirmektedir (Bharadwaj vd., 2013: 471). Günümüz iş dünyasında bu teknolojik gelişmelere kuramsal ve eylemsel bağlamda uyum sağlamak, salt rekabetçi bir strateji değil; aynı zamanda bir “stratejik varlık” mücadelesidir. Kurum içi değişim hızının dış dünyadaki değişim hızından geride kaldığı her organizasyonun yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalması (AlNuaimi vd., 2022: 636), liderliğin temel misyonunu çalışanların uyum sağlama kapasitesini en üst düzeye çıkarmak olarak yeniden tanımlamaktadır. Bu bağlamda, teknolojinin ivmesi organizasyonları katı hiyerarşik yapılardan uzaklaştırarak daha esnek ve akışkan formlara dönüştürürken; emir-komuta zincirine dayalı geleneksel yönetim anlayışlarının yerini, belirsizliği fırsata dönüştüren ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eden “çevik liderlik” felsefesi almaktadır (Temitope, 2022: 672).

Dijitalleşen dünyada liderlik, artık sadece bir yönetme eylemi olmaktan çıkarak kurumu esnek ve öğrenen bir organizasyon haline getirme sanatına dönüşmüştür. Bu sanat, çalışanları yeni organizasyon formuna kusursuz biçimde uyumlandırmayı ve özellikle sanal ekiplerin yönetiminde üyeleri güven çerçevesinde birbirine bağlamayı zorunlu kılmaktadır. Uygulama sahasında liderlerin; sanal ekipleri yönetme konusunda yetkin olmaları, ekibi destekleyecek teknolojiyi ve eğitimi doğrudan sağlamaları ve uzaktan çalışanların sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını dikkatle izlemeleri beklenmektedir (Ford vd., 2017: 26-27). Uhl-Bien ve Arena’ya (2018: 89) göre bu süreç, liderin artan karmaşıklıkla başa çıkabilmesi için “etkinleştirici” (enabling) liderlik pratikleri geliştirmesini gerektirmektedir. Sahada doğrudan güven, şeffaflık ve samimiyet üzerine inşa edilen bu çevik liderlik uygulamaları, çalışanların teknolojik dönüşüme karşı geliştirdikleri direnci kırarak yeni dijitalleşen kuruma duyulan aidiyeti başarıyla güçlendirmektedir (Temitope, 2022: 674).

Bu çalışmada, dijitalleşen organizasyonların merkezinde yer alan çevik liderlik uygulamaları ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki, “kuram ve uygulama” bütünlüğü çerçevesinde incelenmektedir. Mevcut literatürde dijital dönüşümün teknik ve operasyonel yönleri sıklıkla ele alınırken, bu büyük değişimin insan boyutu ve özellikle liderlik davranışlarının dijitalleşme sürecinde çalışan bağlılığına etkileri henüz yeterince kuramsallaştırılamamıştır. Geleneksel yönetim anlayışlarının yetersiz kaldığı yeni organizasyon yapılarında, çalışan bağlılığının çevik liderlik yoluyla nasıl yeniden inşa edilebileceğini ortaya koyan bu araştırma, özgün bir bilimsel değere sahiptir. Çalışmanın temel amacı, bir yandan akademik literatüre kuramsal bir derinlik kazandırmak; diğer yandan

dijitalleşme sürecinin yarattığı karmaşık krizlerle yüzleşen organizasyonlar için somut, insan odaklı ve uygulanabilir bir stratejik yönetim rotası sunmaktır.

2. Dijital Dönüşüm ve Örgütsel Değişim

Literatür incelendiğinde dijitalleşme, salt teknolojik araçların gelişimi veya yenilenmesi değil; organizasyonların iş yapma biçimlerinin, stratejik planlama yöntemlerinin ve aktörler arası ilişkilerin köklü bir değişime uğradığı çok boyutlu kuramsal bir süreci ifade etmektedir (Legner vd., 2017: 301; Bharadwaj vd., 2013: 471). Sanayi Devrimi'nden bu yana devam eden ve öngörülebilirlik ile katı hiyerarşiye dayanan geleneksel üretim yapıları, günümüzdeki inovasyon dalgasıyla yıkılmakta; organizasyonlar daha esnek ve mekândan bağımsız formlara dönüşmektedir (Cortellazzo vd., 2019: 1). Bu dönüşüm, kurumlar için yalnızca operasyonel bir verimlilik arayışı değil, stratejik bir varoluş mücadelesidir. Dönüşümün en somut uygulamalarından biri olan uzaktan ve hibrit çalışma modellerine geçiş, Arunprasad vd. (2022) tarafından “Karmaşık Adaptif Sistemler” (Complex Adaptive Systems) çerçevesiyle kuramsallaştırılmaktadır. Bu yaklaşıma göre mekânsal belirsizlikler ve dikey hiyerarşinin işlevsizleşmesi, geleneksel ekip koordinasyonunu ve kurumsal aidiyeti derinden sarsmaktadır.

Dijital teknolojilerin iş ortamlarını benzersiz bir hızla değiştirmesi, günümüz iş dünyasında kurumsal sürdürülebilirliğin ve saha uygulamalarının en temel belirleyicisi haline gelmiştir. Nitekim bir kurumun içindeki değişim hızı dışındaki değişim hızından yavaş kaldığında, o organizasyonun sonu yaklaşmaktadır (AlNuaimi vd., 2022: 636). Bu hızlı değişim dinamikleri ve fiziksel temasın asgari düzeye indiği bağımsız çalışma pratikleri, geleneksel denetim mekanizmalarını tamamen etkisiz kılmaktadır. Operasyonel verimlilik gibi pratik avantajların yanı sıra bu süreç; sürekli ulaşılabilir olma baskısı ve teknolojik uyum zorunluluğu gibi faktörlerle “teknostres” olgusunu kurumsal bir tehdit haline dönüştürmüştür (Ye vd., 2024: 3). Literatürde bilgi teknolojilerinin yarattığı taleplere uyum sağlamada yaşanan zorluklardan kaynaklanan stres olarak tanımlanan bu kavram, ilk kez Tarafdar vd. (2007) tarafından kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Kavramın teorik sınırlarını çizen Ragu-Nathan vd. (2008) ise teknostresi; çalışanları daha hızlı çalışmaya zorlayan tekno-aşırı yük, işin özel hayata sızmasını ifade eden tekno-işgal, teknolojik güncellemelerin yarattığı tekno-karmaşıklık, teknoloji sebebiyle işini kaybetme korkusu doğuran tekno-güvencesizlik ve sistemlerdeki hızlı değişime yetişememe hissi veren tekno-belirsizlik olmak üzere beş temel boyutta kavramsallaştırmıştır Sosyal izolasyon ve teknolojik baskıyla birleşen bu durum, çalışanın kurumuyla kurduğu psikolojik sözleşmeyi sarsarak liderleri; azalan

örgütsel sadakat ve artan stres seviyeleri gibi yepyeni uygulama zorluklarıyla yüzleştirmektedir (Ballas vd., 2024: 615-616).

Mevcut bulgular ve saha pratikleri bütüncül bir perspektifle ele alındığında, dijital dönüşüm, sanayi çağının inşa ettiği katı hiyerarşik yapıları kökünden sarsarak organizasyonları geri döndürülemez bir değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık (VUCA) (Bennett ve Lemoine, 2014: 1; Bir ve Koç, 2022: 1271) sarmalının içine çekmektedir. Teknik bir donanım modernizasyonunun ötesinde, işgörenleri teknostres ve duygusal tükenmişlik gibi ciddi sosyo-psikolojik krizlerle karşı karşıya bırakan bu olgu, emir-komuta zincirine dayalı geleneksel yönetim kuramlarını bütünüyle işlevsiz bırakmaktadır. Kurumların bu yeni dönüşüm sürecinde hayatta kalabilmeleri ve teorik hedefleri pratiğe başarıyla aktarabilmeleri, stratejik bir adaptasyon zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Bu zorunluluk; esnekliği, hızı ve insan odaklılığı merkeze alan çağdaş çevik yönetim anlayışının ve yeni nesil liderlik uygulamalarının kurumsal yapıya ivedilikle entegre edilmesidir.

3. Çevik Liderlik Paradigması: Kavramsal Çerçeve ve Temel Boyutlar

3.1. Çevik Liderliğin Tanımı ve Teorik Temelleri

Dijitalleşmenin organizasyonel işleyişte yarattığı hız, belirsizlik ve yüksek karmaşıklık (VUCA) iklimi, katı hiyerarşik yapıları işlevsiz kılarak esnekliği ve adaptasyonu merkeze alan çevik liderlik yaklaşımını zorunlu kılmaktadır. Geleneksel otoriter lider profilinden “öğrenen ve ortam hazırlayan” kolaylaştırıcı lider profiline geçişi ifade eden bu yaklaşım, yalnızca bir yönetim tekniği değildir. Aksine; çalışanların yetkilendirildiği, sürekli örgütsel öğrenmenin kurumsallaştırıldığı ve çevresel tehditlerin gelişim fırsatlarına dönüştürüldüğü postmodern bir yönetim felsefesidir.

Literatürde çevik liderliğin kuramsal temelleri; belirsizlikle proaktif biçimde başa çıkma, organizasyonu ve çalışanları değişime uyum sağlayacak şekilde yetkilendirme (Uhl-Bien ve Arena, 2018: 89) ve kontrol odaklı geleneksel yapılar yerine kaynakları ortak amaçlar için seferber edebilme (Pontillo vd., 2022: 161-162) ekseninde şekillenmektedir. Saha uygulamalarında ise bu felsefe; statik planlamanın yerini dinamik ve yinelemeli süreçlerin aldığı, aşırı dokümantasyon ve katı hiyerarşinin küçük, özerk ve esgüdümlü ekiplerle yer değiştirdiği yapısal bir dönüşümü gerektirir (Reunamäki ve Fey, 2023: 506). Özellikle yüksek başarısızlık riski barındıran dijital dönüşüm projelerinde teknoloji yalnızca bir araçtır; sistemi ayakta tutan temel unsur insan faktörü ve onun teknolojiye adaptasyonudur. Bu bağlamda çevik liderler; çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine aktif katılımını sağlayan, hızlı karar döngüleri kuran

ve evrimsel bir vizyonla kurumsal başarıyı sürdürülebilir kılan aktörlerdir (Rialti ve Filieri, 2024: 440).

Sonuç olarak çevik liderlik, sanal ve dinamik organizasyonlarda hem dış çevredeki değişimleri okuyabilme hem de iç koordinasyonu sağlayarak adaptasyonu kurumsallaştırma becerisi, yani “davranışsal karmaşıklık” yönetme sanatıdır (Kashive vd., 2022: 278). Yeni çalışma ortamında lider, hiyerarşinin zirvesindeki bir denetleyici değil; engelleri kaldıran, takım performansını maksimize eden ve ekiplerin dijital araçlarla nasıl etkileşim kurduğuna odaklanan stratejik bir hizmetkârdır.

3.2. Çevik Liderliğin Karakteristik Özellikleri ve Kuramsal Boyutları

Dijital dönüşüm sürecinin yarattığı karmaşıklık, çevik liderliği geleneksel yönetim modellerinden keskin çizgilerle ayırmaktadır. Literatür incelendiğinde, çevik liderliğin yalnızca bireysel özellikler bütünü olmadığı; aksine, çalışan kapasitesini dönüştüren çok yönlü ve dinamik bir yönetim felsefesi olduğu görülmektedir. Çevik liderliği anlamlandırabilmek için öncelikle karakteristik özelliklerinin, ardından da kuramsal boyutlarının analiz edilmesi gerekmektedir. Çevik liderlik; dijital çağın ve VUCA ikliminin dayattığı zorluklar karşısında organizasyonun çıkarlarını maksimum faydaya dönüştürerek hayatta kalmasını sağlayan, katı hiyerarşiden uzak bir proaktif eylemler bütünüdür (Özen ve Koç, 2021: 385). Mevcut literatür ışığında çevik liderliğin karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

3.2.1. Çevik Liderliğin Karakteristik Özellikleri

Esneklik, Uyumluluk ve Proaktiflik: Çevik liderlerin en belirgin özelliği, beklenmedik olaylara ve alışılmadık durumlara hızlı, uyarlanabilir ve esnek bir şekilde yanıt verebilme kapasiteleridir (Anggadwita vd., 2021: 127). Geleneksel plan odaklı yönetimlerin aksine çevik liderler, pazar ve teknoloji değişkenliklerine karşı pasif kalmazlar. Aksine, organizasyonu iç ve dış çevreyle kusursuz biçimde uyumlandırmak için kalıpların dışında düşünerek proaktif adımlar atar ve değişimi yönetirler (Busse ve Weidner, 2020: 539).

Hizmetkâr ve Dönüştürücü Liderlik: Geleneksel “emir-komuta” yaklaşımını reddeden çevik model, hizmetkâr ve dönüştürücü liderlik tarzlarıyla güçlü bir teorik örtüşme sergilemektedir (Özen ve Koç, 2021: 393; Rietze ve Zacher, 2022: 3). Lider, ekibini mikro düzeyde yönetmek yerine; engelleri kaldıran, güven iklimi inşa eden ve maksimum performans için ekibine rehberlik eden bir kolaylaştırıcıdır. Bu profildeki liderler; işbirliğini ve sürekli iyileştirme ortamını aktif biçimde teşvik ederek çevik felsefenin kurumsallaşmasını sağlarlar (Grass vd., 2020: 335; Temitope, 2022: 676).

Otonomi Sağlama ve Güçlendirme: Karar alma mekanizmaları merkeziyetçi yapıdan çıkarılarak doğrudan otonom takımlara devredilir (Ghozali vd., 2024: 315). Liderler, departmanlar arası işbirliğini sağlayıp çalışanları güçlendirirken, işi sahiplenen ve kendi kendini organize edebilen birimlerin kurulmasına olanak tanırırlar (Cyfert vd., 2022: 4). Ayrıca bu liderler, takımın başarılarını açıkça takdir ederken, başarısızlıkların kurumsal yükünü kendi omuzlarına almaktan çekinmezler (Rialti ve Filieri, 2024: 443).

İnsan Merkezilik ve Duygusal Zekâ: İnsan odaklı çevik liderlik; sosyal etkileşimlerden öğrenmeyi, fikir özgürlüğünü ve liderlik yetkilerini uzmanlığa sahip bireyler arasında paylaşımını merkeze alır (Henderikx ve Stoffers, 2022: 11). Belirsizlik ortamının yarattığı teknolojik stresi (teknostres) proaktif biçimde sezen liderler, ekiplerine gerekli psikolojik desteği sağlarlar. İnovasyonu teşvik etmek ve değişime karşı direnci kırmak için bu “psikolojik güvenlik” kültürünün inşa edilmesi şarttır (Sacavém vd., 2024: 15).

İşbirliği, Şeffaflık ve Katılımcılık: Dijital çağda liderlik; yatay işbirlikçi ve sosyal etkileşime dayalı ilişkisel bir süreçtir (Henderikx ve Stoffers, 2022: 10). Etkili iletişim, şeffaflık, güven ve uyarlanabilirlik bu sürecin temel taşlarıdır (Sacavém vd., 2024: 6). Çalışanlar arasında güçlü bir birlik duygusu yaratan ve kolektif eylemi yönlendirerek “ortak bir kimlik” inşa eden pozitif örgütsel iklim, çevik liderlerin en önemli başarı kıstaslarından biridir (Cortellazzo vd., 2019: 10-12).

Yenilikçilik, Risk Alma ve Deneyime Açıklık: Çevik liderler, organizasyonlarında sürekli bir öğrenme ve yenilikçilik kültürü yaratırlar (Anggadwita vd., 2021: 127). Takımları sadece görev ifası için değil; fikir üretmeleri, denemeler yapmaları ve başarısız girişimlerden ders çıkarmaları için teşvik ederler (Temitope, 2022: 673). Eski iş kurallarının geçerliliğini yitirdiği karmaşık durumlarda, muğlaklığı tolere ederek stratejik faydayı akılcı deneyler yoluyla ararlar (Cortellazzo vd., 2019: 12; Bennet ve Lemoine, 2014).

Pragmatik ve Vizyoner Yaklaşım: Dijital dönüşümün karmaşıklığında yol alabilmek, teknolojik fırsatların pratik özünü kavramayı ve bunları kurumsal hedeflerle uyumlu somut çözümlere dönüştürmeyi gerektirir (Schiuma vd., 2024: 429). Çevik pratikler, liderlerin karar alma mekanizmalarını şekillendiren temel unsurlardır. Rialti ve Filieri (2024: 445), bu süreci belirli çevik döngüler üzerine inşa edilen dinamik bir akış olarak tanımlamaktadır. Bu aşamada lider, hiyerarşik bir karar vericiden ziyade, ekip üyelerini çözüm üretmeye davet eden ve alınan kararları organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesinde kullanan pragmatik bir bütünleştirici konumundadır.

3.2.2. Çevik Liderliğin Kuramsal Boyutları

Çevik liderlik; teknolojinin ve çevresel dinamiklerin benzeri görülmemiş bir hızla değiştiği günümüzde, organizasyonların rekabet ortamında ayakta kalmak için başvurduğu, stratejik yönetimde postmodern bir liderlik felsefesidir (Akkaya ve Bayram, 2021: 173). Literatür incelendiğinde, çevik liderliği ölçmeye yönelik kuramsal boyutların, uygulandığı sektörün (işletme, endüstri, eğitim) özelliklerine ve lider-ast etkileşiminin niteliğine göre üç temel çerçevede yapılandırıldığı görülmektedir:

İşletme ve Üretim Temelli Çevik Liderlik Boyutları

İşletme ve üretim temelinde örgütsel çevikliği sağlamak amacıyla yöneticilerin yeteneklerini ölçmek için geliştirilen postmodern liderlik yapısı; sonuç, takım ve değişime odaklılık ile yetkinlik, esneklik ve hız olmak üzere altı kavramsal boyuttan oluşmaktadır (Akkaya vd., 2020: 1611; Akkaya ve Bayram, 2021: 173-183; Telli vd., 2024: 240). Kuramsal temelde bu yapı; şeffaflığı ve ekip içi otonomiye destekleyerek net hedefler doğrultusunda somut sonuçlara ulaşmayı (Gefferers vd., 2024: 4873), hiyerarşik kontrolden ziyade katılımcı sistemlerle kendi kendini yönetebilen takımların sinerjisini ortaya çıkarmayı gerektirmektedir (Grass vd., 2020: 335; Phakamach vd., 2025: 56). Saha uygulamalarında ise liderlerin mevcut durumu korumak yerine süreç iyileştirmeyi merkeze alması; stratejilerini, modası geçmiş yöntemlere katı bağlılık göstermek yerine, pazarın ihtiyaçlarına ve yeni bilgilere göre uyarlaması beklenir (AlNuaimi vd., 2022: 636; Phakamach vd., 2025: 61). “Değişim zihniyetinin” kurum kültürüne entegre edilmesiyle ivme kazanan bu organizasyonel adaptasyon süreci (Temitope, 2022: 672; Tandon vd., 2025: 1848); liderin yüksek dijital okuryazarlığa, davranışsal iletişim becerisine ve teorik/pratik iş birikimine sahip yetkin profiliyle desteklenmektedir. Literatürdeki bu çok boyutlu yaklaşımlar sentezlendiğinde, işletmelerdeki artan karmaşıklığı yönetmek ve çevikliğin temel dayanağını oluşturmak; liderlerin karar alma mekanizmalarında, müşteri isteklerini karşılamada ve yeni teknolojilere entegrasyonda hızlı ve dinamik aksiyon alabilme kapasitesine dayanmaktadır (Mardian, 2024: 468).

Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Boyutları

Geleneksel liderlik anlayışının yetersiz kaldığı eğitim kurumlarında, okul yöneticilerinin karmaşıklıkla başa çıkma yeteneklerini ölçmek için geliştirilen kuramsal yapı; değerlerle liderlik, duygusal çeviklik, dijital çeviklik ve proaktiflik olmak üzere dört temel boyutta incelenmektedir (Aslan ve Aytaç, 2025: 32-48; Phakamach vd., 2025: 56; Tandon vd., 2025: 1840-1874):

Bu kuramsal yapı kapsamında eğitim yöneticilerinin hızla değişen koşullara uyum sağlarken şeffaflık, hesap verebilirlik, saygı ve dürüstlük gibi temel kurumsal değerlerden ödün vermemesi beklenmektedir. Saha pratiklerinde bu değerler; liderin stresli durumlarda hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını yönetme becerisini ifade eden duygusal çeviklik ve okuryazarlık ile eyleme dönüşür. Nitekim öz değerlendirme yaparak geri bildirimleri kabullenen ve empati kuran lider, kurum içinde esnek bir güven iklimi inşa etmektedir. Bunun yanı sıra, eğitim ihtiyaçlarına teknolojik çözümler üretebilme ve dijital yenilikleri organizasyona hızla entegre edebilme yeteneği olarak tanımlanan dijital çevik liderlik, kriz yönetiminde inisiyatif alan proaktif bir yaklaşımla desteklenmelidir. Böylece çevik lider; değişen çevresel koşulları önceden algılayarak planlı hareket eden, kendine güvenip hızlı kararlar alan ve ihtiyaçları analiz ederek stratejik bir yol haritası oluşturan yönlendirici bir aktör konumuna gelir. Nihayetinde eğitim örgütlerinde sürdürülebilir başarı ve operasyonel adaptasyon; liderlerin sahip olduğu bu çok boyutlu yeteneklerin, öngörülemeyen değişikliklere proaktif biçimde yanıt veren bir örgütsel çeviklik unsuruna dönüştürülmesine bağlıdır.

Davranışsal ve Etkileşimsel Çevik Liderlik Boyutları

Sektörel farklılıkların ötesinde, çevik liderliğin ekiple olan ilişkisini ve örgütsel hedeflere ulaşma tarzını yansıtan psikolojik ve davranışsal altyapısı; kuramsal düzlemde alçakgönüllülük, güven ve nesnellik (amaç) ekseninde üç boyutta şekillenmektedir (Saimin vd., 2025: 1941-1942). Bu kuramsal yapı çerçevesinde liderin ulaşılabilir olması ve personeline yardımcı olması beklenirken; her şeyi bilemeyeceğini peşinen kabul eden öğrenmeye açık alçakgönüllü tutumu, ekiplerinin uzmanlığına duyulan saygının temelini oluşturur (Geffers vd., 2024: 4872). Saha pratiklerinde bu yaklaşım, sorumluluğun astlarla paylaşıldığı, onların karar alma süreçlerine dâhil edildiği ve liderin rol model olduğu bir güven ve motivasyon iklimine dönüşmektedir. Nitekim açık ve şeffaf bir iletişim kültürünün kurumsallaştırılması, inşa edilen bu güven ilişkisini ve örgütsel otonomiye kalıcı hale getirmektedir (Ghozali vd., 2024: 316). Otonominin sağlandığı bu ortamda çalışanlara düzenli geri bildirim sağlayan liderler, karşılaşılan sorunları cesaretle ele alarak zamana ve mekâna duyarlı, iş odaklı nesnel bir tutum sergilemekte ve kurumsal itibara doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Netice itibarıyla, çevik liderliğin karakteristik yapısı, bu kuramsal ve davranışsal boyutların harmanlanmasıyla somut bir yönetim pratiğine dönüşmektedir. Söz konusu boyutların stratejik bir akılla yönetilmesi, organizasyonlarda yalnızca operasyonel hızı artırmakla kalmaz; aynı zamanda

dijitalleşmenin yarattığı belirsizlik fırtınasında çalışanların kurumla kurdukları profesyonel ve duygusal bağları çok daha güçlü bir biçimde yeniden inşa eder

3.3. Çevik Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımlarından Ayrışan Yönleri

Kavramsal tanımlardaki zenginliğe rağmen, çevik liderliği geleneksel modellerden ayıran temel teorik fark; çalışana sunulan özerklik alanı ve denetim mekanizmasının doğasıdır. Geleneksel uygulamalarda esnek kararlar alınsa dahi nihai yetki merkezideyken; çevik liderlikte yetki, operasyonu yürüten otonom ekiplere devredilerek süreç hızlandırılmaktadır. Reunamäki ve Fey (2023: 510-511), bu durumun lidere bağımlılığı azalttığını ve bürokratik uygulamaların “gereksiz” algılandığı bir özerklik iklimi yarattığını belirtmektedir. Saha uygulamalarında bu özerklik iklimi, geleneksel yapılara kıyasla daha yoğun bir fikir alışverişini, ortak hedef odaklılığını ve fikir birliğini beraberinde getirirken; artan iletişim sıklığı işe bağlılığı doğrudan güçlendirmektedir (Junker vd., 2025: 515).

Kuramsal düzlemde çevik liderlik, diğer modern liderlik yaklaşımlarıyla örtüşen yönleri bulunsu da yapısal uygulamaları bakımından onlardan ayrılmaktadır. Örneğin dönüşümcü liderlik çalışan performansını artırmak için vizyon ve içsel motivasyon aşılama odaklanırken; çevik liderlikte vizyon, ekiplerin kendi kendini yönetebilmesini sağlama ve sorumluluğu paylaşırma pratiği üzerinden operasyonel bir zeminde hayat bulmaktadır (Malik vd., 2021: 11). Benzer şekilde, liderin algısı ve hiyerarşik güç kullanımını merkeze alan durumsal liderlikten farklı olarak çevik liderlik; şeffaf bilgi akışını ve kesintisiz geri bildirim döngüsünü temel almaktadır. Başkalarının gelişimine odaklanan hizmetkâr liderlik anlayışı ise çevik modelde, düzleştirilmiş hiyerarşileri destekleyen ve yenilikçi kültürü sürdürülebilir kılan pragmatik bir yönetim aracına dönüşmektedir (Greineder ve Leicht, 2020: 280-283). Son olarak, salt teknolojik araç kullanımına odaklanan geleneksel e-liderlik ve dijital liderlikten farklı olarak çevik liderlik; hiyerarşiyi düzleştirmeyi, bilgi paylaşımıyla bilişsel güven inşasını ve sanal ekiplerdeki sosyal izolasyonun etkilerini azaltacak ilişkisel koordinasyonu hedefleyen kapsamlı bir zihniyeti temsil etmektedir (Kashive vd., 2022: 279).

Bu tanımlardan yola çıkarak çevik liderlik, sadece “değişimlere hızlı yanıt verme” refleksine indirgenmemelidir. Aksine bu yaklaşım; hiyerarşik gücün alt birimlere dağıtıldığı, bilginin şeffaflaştığı ve belirsizliklerin ortak akılla çözüldüğü bir yönetim felsefesidir. Özerkliğin arttığı ve hiyerarşinin azaldığı noktada gerçek anlamını bulur.

3.4. Dijitalleşme Sürecinde Çevik Liderin Sosyo-Psikolojik ve Kolaylaştırıcı Rolü

Hızla gelişen ve öngörülebilirliğin azaldığı dijital dönüşüm sürecinde çevik liderliğin en kritik işlevi, teknolojik baskının yarattığı kaygıyı yöneterek “insan merkezli” ve psikolojik olarak güvenli bir iklim tesis etmektir (Bir ve Koç, 2022: 1271; Grass vd., 2020: 325; Schiuma vd., 2024: 426). Çalışanların yoğun teknostres ve yıkıcı değişim hızına maruz kaldığı bu kaotik ortamda liderin salt teknik süreçleri idare etmesi yetersiz kalmakta; onu uzaktan çalışma pratiklerinde “duygusal bir rehber” olmaya zorlamaktadır (Cortellazzo vd., 2019: 11-13; Henderikx ve Stoffers, 2022: 13; Farmanesh vd., 2025: 1; Rademaker vd., 2025: 432-433). Nitekim geleneksel görünürlük ve katı denetim mekanizmalarının işlevsizleştiği sanal düzlemde çevik lider; dijital araçları bir gözetim aygıtı olarak değil, güven, şeffaflık ve ilişkisel koordinasyon enstrümanı olarak konumlandırır (Busse ve Weidner, 2020: 536-537).

Literatürdeki güncel araştırmalar ekseninde çevik liderin bu sosyo-psikolojik rolü; dijital kolaylaştırıcılık, veri temelli hızlı karar mekanizmaları ve güven odaklı özerklik yönetimi olmak üzere üç temel uygulamada yoğunlaşmaktadır. Dijital kolaylaştırıcılık bağlamında lider, hiyerarşik sınırları aşarak sanal platformları iletişim kopukluğunu ve bilgi asimetrisini gideren şeffaf bir güven köprüsü olarak kullanır (Liao, 2017: 657; Kashive vd., 2022: 281; Pontillo vd., 2022: 173). İkinci temel uygulama olan veri temelli karar mekanizmalarında ise lider; dijitalleşmenin sunduğu muazzam veri akışını kendi tekeline almak yerine, haftalar süren statik raporlamaları beklemeden ekibini çözüm süreçlerine dâhil eder ve ortak akılla şekillenen hızlı karar döngüleri inşa eder (Cortellazzo vd., 2019: 12; Rialti ve Filieri, 2024: 445; Schiuma vd., 2024: 430). Tüm bu mekanizmaların kurumsallaşması ise üçüncü temel uygulama olan güven odaklı esneklik yönetimine bağlıdır; burada lider, odağını mesai saatlerinden ziyade “üretilen değere” kaydırarak inisiyatif devreden, engelleri kaldıran bir “koç” rolü üstlenmektedir (Reunamäki ve Fey, 2023: 512).

Kuramsal düzlemde belirlenen bu üç temel liderlik uygulamasının sahaya yansımaları, teknolojiyi bir denetim mekanizması olmaktan çıkarıp içsel motivasyonu besleyen stratejik bir kaldırıca dönüştürmektedir. Saha pratiklerinde liderin sağladığı bu uygulamalı duygusal destek ve özerklik alanı, kesintisiz teknoloji kullanımının ve mekânsal izolasyonun tetiklediği teknostres ile yalnızlık hissini başarıyla bertaraf etmektedir (Özdemir ve Çetin, 2019: 313; Junker vd., 2025: 512). Aynı zamanda sanal ortamda gerçekleştirilen bu yetki devri ve tesis edilen psikolojik güvenlik iklimi, çalışanların dijitalleşme sürecine adaptasyonunu kolaylaştırarak kurumsal aidiyetlerini ve işe yönelik özgüvenlerini doğrudan artırmaktadır (Anggadwita vd., 2021: 127). Netice

itibarıyla çevik liderlik uygulamalarının sahada etkin bir şekilde hayata geçirilmesi; belirsizlikler karşısında yüksek işbirliği sergileyen, motive olmuş, öz disiplinli ve doğaçlama yeteneği son derece gelişmiş otonom ekiplerin inşasını sağlamaktadır (AlNuaimi vd., 2022: 638).

4. Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışan Bağlılığı Dinamikleri

Çalışan bağlılığı, işgörenin kurumuna ve örgütsel hedeflere duyduğu duygusal ve bilişsel aidiyet olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram; motivasyon, örgütsel sadakat ve iş tatminini kapsayan çok boyutlu bir yapıdır (Abubakar vd., 2025: 2). Ancak dijital dönüşümün getirdiği radikal kırılmalar, bağlılığın geleneksel temellerini sarsmıştır. Fiziksel mekân ve yüz yüze etkileşim zorunluluğunun azalmasıyla birlikte geleneksel işveren-çalışan ilişkisi; yasal, ekonomik ve mekânsal sınırların ötesine geçmiştir. Doğrudan denetim ve anlık sosyal etkileşim, yerini dijital arayüzlere ve esnek çalışma modellerine bırakmıştır. Dijitalleşen organizasyonlarda kurumsal bağlılık, çalışanın dijital araçlarla kurduğu etkileşime endekslenmiş ve sanal ekosistemde “psikolojik sözleşmenin” nasıl yeniden kurgulandığı önem kazanmıştır. Bu kırılğan süreçte çalışanın psikolojik esenliğinin korunması kritik bir gerekliliktir (Ballas vd., 2024: 614-615).

Dijital iş doğasının yeniden inşa edildiği bu dönemde bağlılığı anlamlandırmak için kavramın sadece teorik sınırlarını çizmeyi aşarak, teknolojik unsurların çalışanın zihinsel ve duygusal kaynakları üzerindeki etkilerini de analiz etmek gerekmektedir. Uzaktan ve hibrit çalışma formatlarında fiziksel mesafenin artması, çalışanların sosyal izolasyon yaşamasına ve kurumsal aidiyetlerinin zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle günümüz çalışan bağlılığı denkleminde teknolojik altyapının yeterliliği tek başına belirleyici değildir. Liderin dijital platformlar üzerinden sunduğu destek, şeffaf iletişim ve güven inşası da hayati bir rol oynamaktadır (Ghozali vd., 2024: 316). Nitekim yerli alan yazında da belirtildiği üzere; dijital dönüşüm evresinde sağlıklı bir güven ortamının tesisi, empatiye dayalı sinerji ekiplerinin oluşturulması ve işgörenlerin duygusal esnekliklerinin artırılması doğrudan liderin sunacağı bu çevik desteğe bağlanmaktadır (Akkaya ve Bayram, 2021: 178). İş ortamında bağlılığın değişen karakterini kavramak, sosyal izolasyon ve teknostres gibi faktörlerin aşındırıcı etkilerini doğru okumakla mümkündür. Zira teknolojinin sunduğu stratejik avantajları maksimize ederken yarattığı duygusal tükenmişliği hafifletmek örgütsel anlamda en temel koşullardan biridir. Kurumsal aidiyetin fiziksel duvarlar arasında değil, dijital ağlar ve çevik liderlik pratikleri üzerinden yeniden inşa edildiği bu düzende bağlılık, organizasyonel sürdürülebilirliğin en kritik psikolojik sermayesidir.

4.1. Çalışan Bağlılığı Kavramı ve Dijitalleşen İş Doğası

Çalışan bağlılığı, işgörenin kurumun stratejik hedeflerini içselleştirmesi ve organizasyonun başarısına yönelik derin bir duygusal ve bilişsel aidiyet hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Abubakar vd., 2025: 1). Kavramın temelini atan Kahn'a (1990: 694; akt. Anitha, 2014: 308) göre bu durum, bireyin iş rolünü yerine getirirken kendini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işine tam anlamıyla vermesi ve bütünleştirmesi halidir. Meyer ve Allen'ın (1991: 67; akt. Albdour ve Altarawneh, 2014: 194) organizasyonel bağlılık yaklaşımı ile Schaufeli ve arkadaşlarının (2002: 74; akt. Cotič vd., 2025: 76) geliştirdiği “zindelik (güç), adanmışlık ve yoğunlaşma” boyutları, bu kavramın literatürdeki teorik çerçevesinin ana omurgasını oluşturmaktadır. Günümüzde bu çok boyutlu yapı, fiziksel ofis sınırlarını tamamen aşmıştır. Dijitalleşme, kurumsal aidiyeti sanal bir düzleme taşımış ve çalışanın kurumla kurduğu psikolojik sözleşmeyi baştan aşağı yeniden şekillendirmiştir (Ballas vd., 2024: 614). Artık örgütsel bağlılık, salt fiziksel alan paylaşımıyla değil; dijital platformlardaki hedef odaklı etkileşimler ve çevik takım pratikleri aracılığıyla inşa edilmektedir (Junker vd., 2025: 515).

Bakker ve Demerouti (2007), çalışma ortamını yıpratıcı “iş talepleri” ve motive edici “iş kaynakları” olarak iki eksenle ele alan İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modelini ortaya koymuştur. Bu bağlamda dijitalleşmenin sunduğu esneklik ve mekânsal özerklik, çalışanlar tarafından güçlü bir “iş kaynağı” olarak algılanmaktadır (Goyal vd., 2024: 41). Otonomi devri ve çevik takım pratikleri, çalışanın bilişsel kaynaklarını harekete geçirerek işine tam anlamıyla yoğunlaşmasını kolaylaştırır (Junker vd., 2025: 524). Özellikle sanal ekiplerde sunulan görev kimliği ve özerklik, işin psikolojik anlamlılığını güçlendirerek bağlılığın “adanmışlık” boyutunu doğrudan maksimize etmektedir (Cotič vd., 2025: 82).

Ancak dijitalleşme, JD-R modelinin “iş talepleri” boyutunu temsil eden kurumsal aidiyeti zorlayan yapısal engeller de barındırmaktadır. Yeni teknolojilere sürekli uyum sağlama baskısı, bilgi yüklemesi ve mesai dışı erişilebilir olma zorunluluğu çalışanlarda şiddetli bir teknostres yaratarak duygusal tükenmişliği tetiklemektedir (Ye vd., 2024: 2, 10). Yüz yüze etkileşimin azalması, bilgi paylaşımını ve takım içi bilişsel güven inşasını baltalamaktadır (Hacker vd., 2019: 2). Fiziksel mesafenin yarattığı bu sosyal izolasyon algısı teknostres ile birleştiğinde, çalışanın örgütsel aidiyeti zayıflamakta ve derin bir yalnızlaşma hissi ortaya çıkmaktadır (Ballas vd., 2024: 615). Geleneksel denetim odaklı yönetim anlayışları bu gerilim sarmalında işlevsiz kalmaktadır. Otonomi ve tükenmişlik gerilimini yönetmek, ancak çalışan esenliğini merkeze alan ve teknostresin yıkıcı etkilerini tamponlayan proaktif bir liderlik vizyonu

gerektirir (Alkhayyal ve Bajaba, 2024: 4). Bu nedenle, sanal ekiplerde çevik liderlerin şeffaf iletişim kurması, kesintisiz geri bildirim sağlaması ve yetki devriyle personeli güçlendirmesi; dijital çalışma ortamlarında kuruma bağlılığı koruyan en kritik örgütsel kaynaklardan biri olarak öne çıkmaktadır (Ghozali vd., 2024: 316; Farmanesh vd., 2025: 13).

4.2. Uzaktan Çalışma Sürecinde Bağlılığı Etkileyen Dijital ve Psikososyal Faktörler

Geleneksel düzende kurumsal bağlılık; fiziksel mekân paylaşımı, yüz yüze kurulan sosyal bağlar ve doğrudan denetimle şekillenmektedir. Dijitalleşmeyle yaygınlaşan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri ise bu statik yapıyı kökünden yıkmıştır. Nitekim teknoloji ve iletişim imkânlarının gelişmesiyle uzaktan çalışmanın daha fazla tercih edilmesi; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık gibi klasik kavramların kapsamının da köklü bir biçimde değişmesini zorunlu kılmıştır (Özen ve Koç, 2021: 398). Nitekim Ballas vd. (2024: 615), dijitalleşmenin “işin nerede, ne zaman ve nasıl yapıldığını” değiştirerek çalışanın kurumla kurduğu psikolojik sözleşmeyi sanal ağlar üzerinden yeniden tanımladığını vurgulamaktadır. Yeni ekosistemde aidiyet, fiziksel bir birliktelikten ziyade sanal iletişim kalitesi ve çevik liderin sağladığı destek mekanizmalarıyla inşa edilmektedir (Kashive vd., 2022: 282; Ghozali vd., 2024: 316). Dolayısıyla çalışanların kuruma bağlı kalma motivasyonları, dijital esnekliğin sunduğu imkânlar ile psikososyal riskler arasındaki stratejik dengeye bağlıdır.

Uzaktan çalışmanın bağlılık üzerindeki olumlu yansımaları, özellikle esneklik ve özerklik boyutlarında görülmektedir. Zaman ve mekân sınırlarının kalkması, çalışanların iş-yaşam dengesini optimize etmelerine olanak tanır (Ghozali vd., 2024: 315). JD-R kuramı perspektifinden değerlendirildiğinde; sağlanan esneklik ve çalışana iş süreçlerini yönetme özerkliğinin verilmesi, bağlılığı doğrudan besleyen kıymetli iş kaynaklarıdır (Goyal vd., 2024: 41). Çevik pratikler, çalışanların bilişsel ve dikkat kaynaklarını harekete geçirerek işe tam anlamıyla yoğunlaşmalarını kolaylaştırmaktadır (Junker vd., 2025: 524). Ayrıca çalışanlara sunulan bu inisiyatif ve kontrol alanı, başarı duygusunu artırarak adanmışlık hissini güçlü bir şekilde desteklemektedir (Cotić vd., 2025: 82).

Öte yandan, sürecin dayattığı psikososyal zorluklar JD-R kuramının iş talepleri boyutunu oluşturarak kurumsal aidiyet için ciddi bariyerler yaratmaktadır. Dijital sistemlerin iş süreçlerine agresif entegrasyonu, çalışanların bilişsel ve duygusal kaynaklarını tüketen teknostresi tetikler. Sürekli güncellenen yazılımlara uyum baskısı, artan bilgi yükü ve mesai dışı erişilebilirlik zorunluluğu zihinsel bir tükenmişliğe yol açarak işe bağlılığı düşürmektedir (Ye vd., 2024:

9-11). Buna ek olarak sanal ekiplerde informal iletişimin ve yüz yüze etkileşimin asgari düzeye inmesi, bilgi paylaşımını ve güven inşasını zorlaştırmaktadır (Hacker vd., 2019: 2). Sosyal izolasyon ve teknolojik baskı birleştiğinde psikolojik kaynakların tükenişi hızlanmakta, bu durum çalışanın kurumla olan duygusal bağını kopma noktasına getirerek onu yalnızlaşmaya itmektedir (Ballas vd., 2024: 615; Rademaker vd., 2025: 444).

Sonuç olarak uzaktan çalışma düzeni; bağlılığı esneklik ve özerklikle besleyen “iş kaynakları” sunarken, teknostres ve sosyal izolasyon gibi “iş talepleri” ile tehdit eden çift yönlü karmaşık bir süreçtir. Bu ekosistemde kurumsal aidiyeti korumak yalnızca güçlü teknolojik altyapıyla mümkün değildir; sürecin psikososyal gerilimlerini doğru yönetebilen proaktif bir liderlik yaklaşımı şarttır. Alkhayyal ve Bajaba (2024: 4), uzaktan çalışmanın yarattığı bu özerklik-tükenmişlik denkleminde; çalışan esenliğini merkeze alan ve teknostresin yıkıcı etkilerini tamponlayan destekleyici liderlik modellerinin bağlılığı sürdürülebilir kıldığını ifade etmektedir. Buna ek olarak Ghazali vd. (2024: 316), fiziksel mesafe ve gözetim eksikliğinin yarattığı izolasyon hissini aşmada; güven kültürü inşa eden, geri bildirim sağlayan ve açık iletişimi teşvik eden çevik liderlik pratiklerinin kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Tam da bu noktada çevik liderler, dijital bağlamın yarattığı belirsizlikte organik bir katalizör görevi üstlenerek ekiplerine ilham vermekte, onları istekli olarak bir araya getirmekte ve motive etmektedir (Akkaya ve Bayram, 2021: 180). Bu durum, modern organizasyonlarda çalışan bağlılığının güvence altına alınmasında çevik liderliğin dönüştürücü rolünü açıkça ortaya koymakta ve araştırmanın temel tezini desteklemektedir.

5. Dijital Dönüşüm Sürecinde Çevik Liderlik ve Çalışan Bağlılığı İlişkisi

Dijital dönüşümün organizasyonel değer yaratma süreçlerini kökten değiştirmesiyle ortaya çıkan değişken, belirsiz ve karmaşık (VUCA) ortam, geçmişin geleneksel yönetim doğrularını büyük ölçüde işlevsiz kılmıştır (Vial, 2019: 118; Bennet ve Lemoine, 2014: 1; Özen ve Koç, 2021: 385). Geleneksel yaklaşımların yetersiz kaldığı bu yıkıcı iklimde çevik liderlik; sanal platformlarda kurumsal aidiyeti yeniden inşa eden ve çalışanın dijital yorgunluğa karşı geliştirdiği psikolojik direnci sosyo-duygusal kaynaklarla destekleyerek stratejik bir denge kuran başat aktör olarak öne çıkmaktadır (AlNuaimi vd., 2022: 638; Tandon vd., 2025: 1840)

Güncel literatür, çevik liderliğin kurumsal aidiyeti artırdığına dair en güçlü ampirik kanıtları “sosyal sermaye” (Uhl-Bien ve Arena, 2018: 89; Alsharo vd., 2017: 482) ve “güven” (Ford vd., 2017: 26) inşası ekseninde sunmaktadır.

Özellikle sanal ve hibrit ekiplerde fiziksel temasın yokluğu, takım içi aidiyeti ciddi şekilde tehdit eden bir risk faktörüdür (Cortellazzo vd., 2019: 16). Ancak dogmatik hiyerarşileri reddeden ve kendi kişiliğini ortaya koyarak rakiplerinden daha etkili sonuçlar üreten postmodern bir liderlik şekli olan çevik liderlik (Akkaya ve Bayram, 2021: 179), dijital kanallarda şeffaf iletişimi teşvik ederek bu yapısal boşluğu doldurmaktadır. Kişiler arası bilişsel güvenin, sanal iletişim zorluklarını aşmada ve etkin bilgi paylaşımını geliştirmede kritik bir başarı faktörü olduğu çok sayıda araştırma ile teyit edilmiştir (Hacker vd., 2019: 2; Alsharo vd., 2017: 481, 486). Bu bağlamda çevik takım pratikleri, psikolojik güvenliği ve pozitif iletişim modellerini besleyerek çalışanların kuruma olan adanmışlıklarını doğrudan artırmaktadır (Junker vd., 2025: 516). Çevik lider, hiyerarşik bir denetleyiciden ziyade dijital etkileşimleri koordine eden bir kolaylaştırıcı bir rol üstlenmektedir.

Çevik liderliğin bağlılık üzerindeki bir diğer dönüştürücü etkisi, psikolojik güçlendirme ve otonomi devri kanallarıyla gerçekleşmektedir. Dinamik ortamlarda işgörenleri koordine eden, onları motive ederek başarıya ulaştıran vizyoner çevik liderler, personelin kurumsal aidiyetini doğrudan derinleştirmektedir (Telli vd., 2024: 240). Nitekim alanyazındaki güncel ampirik araştırmalar, çevik liderlik uygulamalarının çalışanların işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde artırdığını güçlü verilerle kanıtlamaktadır (Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022; Peeters vd., 2022; Yazıcı vd., 2022). Literatürdeki çalışmalar; otonomi ve görev kimliğinin personelin işine duyduğu psikolojik anlamlılığı güçlendirerek, örgütsel bağlılığın “adanmışlık” boyutunu maksimize ettiğini göstermektedir (Cotič vd., 2025: 82). Ekibe tanınan bu inisiyatif alanı ve liderin destekleyici tavrı, çalışanların değişen çevre koşullarına karşı “adaptasyon yeteneğini” yukarı çekmektedir (Grass vd., 2020: 336; Cyfert vd., 2022: 1-2). Dolayısıyla çevik liderlik; çalışanı teknolojik dönüşümün edilgen bir nesnesi olmaktan çıkarıp, onu sürecin yetkilendirilmiş, yenilikçi ve kuruma duygusal düzeyde bağlı proaktif bir öznesi haline dönüştürmektedir (Saimin vd., 2025: 1946; Telli vd., 2024: 242).

Buna karşın literatür, çevik dönüşümün bağlılık üzerindeki etkisinin her zaman doğrusal ilerlemediğini; yüksek hız ve dijital sistemlerin yarattığı sürekli erişilebilirlik baskısının çalışanlarda teknostresi (Ye vd., 2024: 9; Rademaker vd., 2025: 444) ve bu stresin en baskın boyutu olan “tekno-aşırı yük (techno-overload)” olgusunu tetikleyerek zihinsel tükenmişlik (Farmanesh vd., 2025: 12), iş doyumunda azalma, iş-yaşam çatışması ve işten ayrılma niyeti (Alkhayyal ve Bajaba, 2024) gibi kurumsal aidiyeti aşındırabilen yapısal riskler barındırdığını vurgulamaktadır. Ancak tam da bu kırılma noktasında çevik liderliğin sağladığı psikolojik destek ve otonomi, tükenmişliği önleyici

güçlü bir tampon mekanizması olarak işlev görmektedir (Rietze ve Zacher, 2022: 17). Nitekim yüksek iş stresinin ve teknolojik taleplerin zannedilenin aksine bağlılığı engelleyici bir unsur olmadığı; çalışanların artan baskı altında dahi çevik liderin sağladığı özerklik ve güven iklimi sayesinde organizasyonel aidiyetlerini sürdürdükleri saptanmıştır (Augustine vd., 2024: 60).

Netice itibarıyla sanal çalışma ortamlarında çevik liderliğin stratejik başarısı, liderin davranışsal esneklik ve çeşitlilik ve durumsallığı yönetme yeteneğiyle doğrudan ilişkilidir (Jawadi vd., 2013: 202; Liao, 2017: 656). Liderin, belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda hem takım içi dinamikleri şeffaflıkla yönetmesi hem de dışsal teknolojik şoklara karşı ekibine rehberlik etmesi hayati bir zorunluluktur. Bu çok yönlü ve destekleyici yapı, dijital çağın dinamiklerine aşina olan ve hiyerarşiden ziyade yatay iş birliği arayan yeni nesil çalışanların beklentilerini kusursuz biçimde karşılamaktadır (Henderikx ve Stoffers, 2022: 11). Kapsamlı literatür ışığında çevik liderlik; teknostres ve sosyal izolasyon risklerine karşı çalışan esenliğini koruyan, psikolojik güçlendirme temelleri üzerinde yükselen ve dijital dönüşüm çağında kurumsal aidiyetin sürdürülebilirliğini güvence altına alan en kritik organizasyonel yetenektir.

Sonuç

Dijital teknolojilerin iş süreçlerine hızla entegre olması, organizasyonlardaki mevcut kuralları sarsmış ve liderler ile çalışanlar arasındaki geleneksel bağları yeniden şekillendirmiştir. Küresel ekosistemde yaşanan teknolojik sıçramalar ve iş dünyasındaki karmaşıklık, belirsizlik, hareketlilik ve sürekli değişim ortamları (VUCA), firmaların gelecekteki fırsatları stratejik olarak okumasını zorlaştırmakla kalmamış; aynı zamanda çalışan bağlılığının psikolojik dinamiklerini de derinden etkilemiştir (Akkaya ve Bayram, 2021: 184). Bu yıkıcı dönüşüm evresinde, fiziksel sınırların ortadan kalkmasıyla zedelenen kurumsal aidiyet bağının yeniden inşası, geleneksel komut-kontrol mekanizmalarıyla değil, proaktif ve uyarlabilir bir liderlik vizyonu ile mümkündür (AlNuaimi vd., 2022: 638).

Mevcut literatürün ortaya koyduğu temel argümanlar bağlamında, çevik liderlik salt bir operasyonel hız aracı olmanın ötesine geçmiştir; dijital çağın yarattığı teknostres ve sosyal izolasyon risklerine karşı çalışanların psikolojik dayanıklılığını artıran bir “sosyo-duygusal tampon” işlevi görmektedir (Rademaker vd., 2025: 444). Sanal çalışma ağlarında güven inşasını merkeze alan çevik liderin; empati kurma, vizyon aktarma ve çalışanlarını işe güdüleme ve iş birliği yapma becerisinin yanında hızlı ve doğru karar alma yeteneğine sahip olması, kurum içinde sürdürülebilir çevik bir kültür yaratılmasının temel önkoşuludur (Çakır ve Bilgivar, 2024: 812). Bu otonomi devri ve psikolojik

güçlendirme mekanizmaları, çalışanı teknolojik dönüşüm sürecinin edilgen bir parçası olmaktan çıkararak, inisiyatif alan, yenilikçi ve kuruma duygusal düzeyde bağlı proaktif bir aktöre dönüştürmektedir (Cotič vd., 2025: 82).

Sonuç olarak, hiyerarşiyi esneterek yeni nesil çalışanların yatay işbirliği beklentilerini karşılayan çevik liderlik mimarisi, modern organizasyonların sürdürülebilirlik kapasitesine yön veren dinamiklerden biridir (Henderikx ve Stoffers, 2022: 11). Kapsamlı kuramsal çerçevenin de işaret ettiği gibi; sürekli değişen durumlara ayak uydurabilen, takım olarak hareket eden, gelecekte meydana gelebilecek fırsat ve tehlikeleri düşünebilen çevik liderler, organizasyonel rotayı şeffaflıkla kurgulayarak kurumsal aidiyetin güçlenmesine zemin hazırlamaktadır (Telli vd., 2024: 240).

Gelecekte yapılacak ampirik araştırmaların, çevik liderliğin alt boyutları ile farklı teknostres ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri boylamsal çalışmalarla incelemesi, bu postmodern liderlik teorisinin akademik sınırlarını daha da genişletecektir. Unutulmamalıdır ki dijital çağda örgütsel sürdürülebilirlik, sadece kusursuz teknolojik altyapılar kurmakla değil; o altyapıyı yönetecek olan “çevik insan kaynağına ve vizyoner liderliğe yapılan stratejik yatırımla güvence altına alınacaktır.

Kaynakça

- Abubakar, A., Jude, K., & Kagara, A. B. (2025). Impact of employee engagement on organizational performance. *Journal of Management Science & Entrepreneurship (JMSE)*, 7(7), 1-20. <https://doi.org/10.70382/bejmse.v7i7.006>
- Akkaya, B., & Bayram, V. (2021). Yönetim araştırmalarında postmodern bir liderlik: Çevik liderlik. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 173–188. <https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.263>
- Akkaya, B., Kayalıdere, U. A. K., Aktaş, R., & Karğın, S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605–1621. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.932>
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212.
- Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2024). Countering technostress in virtual work environments: The role of work-based learning and digital leadership in enhancing employee well-being. *Acta Psychologica*, 248, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104377>
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54, 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>
- Anggadwita, G., Suganda, G. A. D., Azis, E., & Profityo, W. B. (2021). The implementation of technology capabilities, agile leadership and innovation ambidexterity to improve SMEs' sustainability in Bandung. In *Proceedings of the First Central American and Caribbean International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 125–134). IEOM Society International.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. DOI 10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A., & El Hathat, Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: Review and application model. *Benchmarking: An International Journal*, 29(10), 3333-3355. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0421>
- Aslan, M. S., & Aytas, T. (2025). Eğitim örgütlerinde çevik liderlik: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 31–52. <https://doi.org/10.51460/bacbd.1503632>

- Augustine, A. K., Setiadi, I. K., & Supriadi, Y. N. (2024). The influence of agility, cyberloafing behavior, and empowerment on organizational commitment with work stress as a moderating variable among employees in South Jakarta. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(1), 51–63. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i1>
- Ballas, L., Schuster, T., & Pflaum, A. (2024). Unravelling psychological contracts in a digital age of work: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 614–631. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2341821>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. DOI:10.25300/MISQ/2013/37:2.3
- Bir, Y., & Koç, M. (2022). VUCA ortamında çalışanların çevik liderlik becerisi algısı: Bir ölçek geliştirme çalışması ve saha araştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(4), 1270–1307. <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeb.1166705>
- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 535–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0224>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Cotic, L. P., Man, M. M. K., Soga, L. R., Konstantopoulou, A., & Lodorfo, G. (2025). Job characteristics for work engagement: Autonomy, feedback, skill variety, task identity, and task significance. *Global Business and Organizational Excellence*, 44, 75–85. <https://doi.org/10.1002/joe.22295>
- Cyfert, S., Szumowski, W., Dyduch, W., Zastempowski, M., & Chudziński, P. (2022). The power of moving fast: Responsible leadership, psychological empowerment and workforce agility in energy sector firms. *Heliyon*, 8, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11188>
- Çakır, B., & Bilgivar, O. O. (2024). Okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisi. *Millî Eğitim*, 53, 809–826. DOI: 10.37669/milliegitim.1225322
- Farmanesh, P., Vehbi, A., & Solati Dehkordi, N. (2025). Uprooting technostress: Digital leadership empowering employee well-being in the era of Industry 4.0. *Sustainability*, 17, 1-19. <https://doi.org/10.3390/su17198868>

- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60, 25–34. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- Geffers, K., Bretschneider, U., Eilers, K., & Oeste-Reiß, S. (2024). Leading teams in today's dynamic organizations: The core characteristics of agile leadership. In *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 4868–4877). University of Hawai'i at Manoa. <https://hdl.handle.net/10125/106967>
- Ghozali, G., Agustina, R., & Cahyani, D. (2024). Leading with agility: Empowering engagement and performance in the hybrid workforce. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*, 12(4), 313–321. <https://dx.doi.org/10.26418/ejme.v12i3.82331>
- Goyal, K., Nigam, A., & Goyal, N. (2024). Employee engagement index: A graph-theoretic matrix approach. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(2), 35–55. DOI: 10.1002/joe.22253
- Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). From empowerment dynamics to team adaptability: Exploring and conceptualizing the continuous agile team innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 324–351. <https://doi.org/10.1111/jpim.12525>
- Greineder, M., & Leicht, N. (2020). Agile leadership: A comparison of agile leadership styles. *33rd Bled eConference: Enabling Technology for a Sustainable Society*, 277–290. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-362-3.19>
- Hacker, J., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. L. (2019). Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1–36. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1757>
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). An exploratory literature study into digital transformation and leadership: Toward future-proof middle managers. *Sustainability*, 14, 1–18. <https://doi.org/10.3390/su14020687>
- Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., & Kalika, M. (2013). Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management*, 32, 199–211. DOI 10.3233/HSM-130791
- Junker, T. L., Bakker, A. B., Derks, D., & Pletzer, J. L. (2025). Work engagement in agile teams: Extending multilevel JD-R theory. *Journal of Organizational Behavior*, 46(4), 512–529. <https://doi.org/10.1002/job.2860>
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Powale, L. (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. *Journal of Management Development*, 41(5), 277–300. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0151>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlmann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering commu-

- nity. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308. DOI 10.1007/s12599-017-0484-2
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27, 648–659. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>
- Mardian, M. T. (2024). Determinant of agile leadership: A systematic literature review. *KnE Social Sciences*, 2024, 468–487. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i11.15836>
- Özdemir, N., & Çetin, M. (2019). Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: Eğitim örgütleri üzerine bir uygulama. *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, 2(7), 312–332. <https://doi.org/10.33723/rs.619606>
- Özen, M. T., & Koç, M. (2021). Çevik yönetime dair bazı tespitler: Yazılım sektöründe hazırlanan raporlar kapsamında dönemsel bir analiz. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(2), 385–408. <https://doi.org/10.33712/mana.873468>
- Phakamach, P., Sukwiphat, P., & Soeykrathoke, P. (2025). Agile leadership in Thai higher education: Developing administrators for the digital education era. *Journal of Education and Learning Reviews*, 2(5), 45–64. <https://doi.org/10.60027/jelr.2025.1953>
- Pontillo, S., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2022). Defining the leader in an agile and remote working environment. *pIJ: puntOorg International Journal*, 7(2), 160–215. DOI:10.19245/25.05.pij.7.2.5
- Rademaker, T., Klingenberg, I., & Süß, S. (2025). Leadership and technostress: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75, 429–494. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00385-x>
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., ve Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Reunämäki, R., & Fey, C. F. (2023). Remote agile: Problems, solutions, and pitfalls to avoid. *Business Horizons*, 66, 505–516. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.10.003>
- Rialti, R., & Filieri, R. (2024). Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Business Horizons*, 67, 439–452. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003>
- Rietze, S., & Zacher, H. (2022). Relationships between agile work practices and occupational well-being: The role of job demands and resources. *In-*

- ternational Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1-24. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031258>
- Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Saimin, Salim, N., Nurhayati, M., & Nawangsari, L. C. (2025). Organizational culture, agile leadership, and employee performance: The moderating role of employee engagement. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 1940–1948. DOI:10.53894/ijirss.v8i2.5585
- Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
- Tandon, L., Bhatnagar, T., & Sharma, T. (2025). Leadership agility in the context of organisational agility: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75, 1839–1909. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00422-3>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., ve Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Telli, E., İnancır, A., & Aydın Taştekin, A. U. (2024). Çevik liderlik, mesleki öz yeterlilik, yaratıcılık ve işe gömülmürlük ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 238–249. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1446523>
- Temitope, A. O. (2022). Agile and organizational culture: Fostering agile values and mindset. *International Journal of Science and Research Archive*, 7(2), 672–681. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2022.7.2.0265>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29, 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Ye, D., Xu, B., Wei, B., Zheng, L., & Wu, Y. J. (2024). Employee work engagement in the digital transformation of enterprises: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1-15. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02418-y>

Industrial Digitalization in Retail Furniture Manufacturing in Developing Countries

Mihribar Bilgin¹

Murat Nazli²

Abstract

Industrial digitalization has become an essential driver of competitiveness and productivity across manufacturing sectors. However, its adoption remains uneven in developing countries, particularly in industries characterized by customized production and operational complexity. This study focuses on industrial digitalization in the retail furniture manufacturing sector, where firms must respond to highly specific customer demands, short delivery times, and frequent design changes. The study examines research published between 2020 and 2025 to identify key opportunities and challenges shaping digital transformation in this sector by using bibliometric analysis and VOSviewer. Data were collected from the Web of Science database and Google Scholar. The findings indicate that digital technologies such as CAD/CAM systems, CNC machinery, ERP platforms, and Industry 4.0 applications offer significant potential for improving efficiency and flexibility. Nevertheless, firms continue to face constraints related to infrastructure readiness, investment capacity, and digital skills. The study emphasizes that digital transformation in retail furniture manufacturing represents a sector-specific and structural process that requires coordinated technological, organizational, and policy-level support in developing economies.

-
- 1 Graduate student, Engineering Management Master Pr., Izmir Institute of Technology, mihribanbilgin22@gmail.com
 - 2 Assoc. Prof., Izmir University of Economics, Vocational School, Izmir Institute of Technology, Engineering Management Master Pr., nazli.murat@gmail.com, ORCID ID 0000-0003-0335-1706

1. Introduction

Digital transformation has become a defining feature of contemporary manufacturing as firms increasingly seek to improve efficiency, flexibility, and competitiveness in rapidly changing markets. Advances in digital technologies under the Industry 4.0 framework—such as automation, data analytics, and interconnected production systems—have significantly reshaped traditional manufacturing processes (Frank et al., 2020; Ghobakhloo, 2020). These technologies enable firms to optimize production flows, reduce lead times, and respond to growing market uncertainty.

Despite the increasing diffusion of Industry 4.0 technologies, their adoption remains uneven across regions and sectors. Research consistently shows that firms operating in developing countries face structural and institutional barriers that limit digital transformation efforts, including limited access to financial resources, weak digital infrastructure, and shortages of skilled labor (Moeuf et al., 2020; Estensoro et al., 2022). Small and medium-sized enterprises (SMEs), which dominate the manufacturing sectors in developing economies, especially face these challenges.

The retail furniture manufacturing sector represents a unique context for examining digital transformation. Unlike mass-production industries, furniture manufacturing is characterized by high levels of customization, project-based production, and frequent design modifications. To manage this complexity, firms rely on digital design and manufacturing technologies, such as CAD/CAM systems, CNC machinery, and integrated production planning tools (Da Silva et al., 2022; Červený et al., 2022). These technologies are key for coordinating design, production, and installation while maintaining cost, efficiency, and delivery reliability.

However, empirical evidence suggests that many furniture manufacturers remain at early stages of digital maturity, particularly in developing economies. Studies indicate that organizational readiness, management commitment, and workforce digital skills play a key role in determining the success of digital transformation initiatives (Mittal et al., 2020; Sony & Naik, 2020). In the absence of these capabilities, investments in advanced technologies often fail to generate expected performance improvements (Rauch et al., 2023).

Given these challenges, there is a growing need for sector-specific analyses that examine how digital transformation unfolds in customized manufacturing environments within developing countries. The study aims to explore digital transformation in the retail furniture manufacturing sector by synthesizing recent academic literature published after 2020. By focusing on Industry 4.0

technologies, customization-oriented production systems, and developing-country contexts, the study seeks to identify key drivers, benefits, and barriers shaping digitalization in this industry (Santos et al., 2023; Duzgun et al., 2025).

2. Literature review

Recent literature highlights that industrial digitalization and Industry 4.0 have become central themes in manufacturing research, particularly after 2020. Studies emphasize that digital technologies such as automation, data analytics, and interconnected production systems enable firms to improve efficiency, flexibility, and competitiveness (Frank et al., 2020; Ghobakhloo, 2020). However, the adoption of these technologies remains uneven across industries and regions. Research focusing on small and medium-sized enterprises (SMEs) indicates that firms in developing countries face greater challenges due to limited financial resources, weak digital infrastructure, and insufficient technological capabilities (Moeuf et al., 2020; Estensoro et al., 2022). These studies indicate that contextual and structural factors, rather than just technological availability, strongly influence industrial digitalization.

Within this broader context, recent research has begun to examine the implications of Industry 4.0 for furniture manufacturing and wood-based industries. The furniture sector is characterized by labor-intensive processes, fragmented production structures, and a high prevalence of SMEs, which affect digital transformation pathways (Červený et al., 2022; Rauch et al., 2023). Empirical studies indicate that while digital technologies offer significant potential for improving production planning, quality control, and process integration, many furniture manufacturers remain at early stages of digital readiness (Sony & Naik, 2020; Rauch et al., 2023). In developing economies, these challenges are further intensified by gaps in infrastructure and limited access to skilled labor, constraining the effective implementation of Industry 4.0 solutions (Santos et al., 2023).

A growing body of literature focuses on customization and flexibility as key drivers of digitalization in furniture manufacturing. Retail furniture production is inherently project-based and characterized by frequent design changes and customer-specific requirements. Studies on mass customization highlight that digital design tools such as CAD/CAM systems, CNC machinery, and integrated production planning platforms are essential for managing complexity and maintaining efficiency in customized production environments (Da Silva et al., 2022; Moyano-Fuentes et al., 2022). Studies demonstrate that the integration of digital design and manufacturing technologies enhances

coordination between design, production, and installation stages, reducing lead times and operational disruptions (Kwon & Lee, 2023; Naldi et al., 2025). These findings underline the strategic role of digital technologies in enabling customization-oriented business models in the furniture sector.

Beyond production technologies, recent studies emphasize the importance of organizational, institutional, and policy-related factors in shaping digital transformation outcomes. Research indicates that successful adoption of Industry 4.0 technologies requires organizational readiness, management commitment, and workforce digital skills (Mittal et al., 2020; Sony & Naik, 2020). In developing countries, the absence of supportive policy frameworks and innovation ecosystems further limits firms' digital transformation efforts (Hammad, 2023; Duzgun et al., 2025). Additionally, sustainability-oriented studies suggest that digitalization can support resource efficiency and environmental performance in furniture manufacturing when combined with long-term strategic planning (Neto & Kessler, 2024). Overall, the literature portrays digital transformation in retail furniture manufacturing as a complex, multi-dimensional process shaped by technological, organizational, and contextual factors, particularly in developing economies (Rayhan et al., 2025).

3. Methodology

The study adopts a qualitative design based on a bibliometric analysis combined with a systematic literature review. The objective of the methodology is to examine the structure, evolution, and dominant themes of recent academic research on digital transformation in the retail furniture manufacturing sector, with a focus on developing countries. Given the exploratory and literature-driven nature of the study, bibliometric analysis is considered an appropriate methodological approach, as it enables the systematic synthesis of existing research without the need for primary data collection.

The dataset for this study consists of 19 peer-reviewed journal articles published between 2020 and 2025. Relevant studies were identified through major academic databases by using a combination of keywords, such as industrial digitalization, Industry 4.0, retail furniture manufacturing, customization, and developing countries. To ensure the relevance and quality of the dataset, several inclusion and exclusion criteria were applied. Only journal articles and institutional reports published in English were included, while conference papers, theses, and non-peer-reviewed sources were excluded. The focus on post-2020 publications was deliberately chosen to capture the most recent developments and trends in digital transformation following the acceleration

of digitalization in manufacturing. As a result of the screening process, a total of 19 academic sources were selected for analysis.

To complement the bibliometric findings, a qualitative content analysis was conducted. Each selected study was systematically reviewed and summarized based on publication year, research aim, methodological approach, and key findings. This manual classification process enabled an understanding of how digital transformation has been conceptualized and implemented within the furniture manufacturing sector. The content analysis also facilitated the comparison of findings across studies, highlighting similarities and differences in research focus, methodological choices, and sector-specific challenges, particularly in developing-country contexts.

To enhance the reliability, the selection and analysis procedures were applied consistently across all sources. The use of predefined inclusion criteria and standardized classification categories supports the transparency and replicability of the research process. Validity was strengthened by combining bibliometric analysis with qualitative content analysis, capturing quantitative patterns and contextual insights. This methodological triangulation reduces the risk of subjective bias and provides an understanding of the literature.

Bibliometric analysis was employed to quantitatively examine publication patterns and thematic structures within the selected literature. The analysis focused on publication year distribution, keyword co-occurrence, and thematic clustering to identify dominant research trends and emerging topics in the field. Each article was systematically reviewed and summarized based on publication year, research purpose, methodological approach, and key study findings. To visualize relationships among keywords and research themes, the VOSviewer software was used. VOSviewer enables the graphical representation of bibliometric networks by mapping frequently co-occurring keywords and grouping them into thematic clusters.

4. Findings and discussion

Table 1 summarizes the demographic characteristics of 19 selected studies, highlighting their publication periods, geographical focus, specific industry they operate in, establishment sizes, and methodological approaches. The highest frequencies are in bold.

Table 1. Demographics of selected studies

Characteristics	Category	Frequency
Publication Year	2020	4
	2021–2022	5
	2023–2024	7
	2025	3
Geographical Focus	Developing countries	11
	Developed countries	4
	Mixed / global	4
Industry Focus	Furniture manufacturing	6
	Wood-based manufacturing	3
	General manufacturing	10
Firm Size Focus	SMEs	12
	Large firms	3
	Mixed firm size	4
Research Method	Empirical (survey/case)	8
	Conceptual / framework-based	5
	Systematic review	6

The analysis is based on the bibliometric summary and content analysis of studies in Table 1. Findings are interpreted by focusing on research themes, sector-specific patterns, and challenges for digital transformation in retail furniture manufacturing in developing countries. Table 2 presents the bibliometric summary of selected studies on digital transformation in retail furniture manufacturing.

Table 2. Summary Publication year

Author(s)	Aim of study	Method	Key findings
2020 Frank et al.	To analyze implementation patterns of Industry 4.0 technologies in manufacturing firms	Empirical analysis	Industry 4.0 technologies improve efficiency, but adoption varies by firm capability.
2020 Ghobakhloo	To examine digitalization and sustainability opportunities under Industry 4.0	Conceptual analysis	Digitalization supports sustainability when aligned with strategic planning.
2020 Moeuf et al.	To investigate Industry 4.0 adoption challenges in SMEs	Literature review	SMEs face financial, technological, and organizational barriers.
2020 Mittal et al.	To review Industry 4.0 maturity models	Literature review	Organizational readiness is critical for successful digital transformation.

2020	Sony & Naik	To identify key factors for Industry 4.0 readiness	Conceptual framework	Leadership and workforce skills strongly influence readiness.
2022	Červený et al.	To explore Industry 4.0 opportunities in the furniture sector	Case-based analysis	Furniture firms benefit from digital integration but face skill shortages.
2022	Da Silva et al.	To analyze mass customization enabled by digital technologies	Conceptual and empirical analysis	Digital tools enable customization without efficiency loss.
2022	Estensoro et al.	To examine SME transition to Industry 4.0	Resource-based analysis	Internal capabilities determine digital transformation success.
2022	Moyano-Fuentes et al.	To study smart manufacturing in retail fixture production	Empirical case study	Digitalization improves coordination in customized production.
2023	Rauch et al.	To assess Industry 4.0 readiness in wood-based SMEs	Survey-based study	Infrastructure and skills are key readiness factors.
2023	Javaid et al.	To review Industry 4.0 technologies and applications	Review study	Industry 4.0 technologies enhance flexibility and productivity.
2023	Maretto et al.	To synthesize digital technology adoption in manufacturing	Systematic literature review	Adoption trends increased significantly after 2020.
2023	Hammad	To propose a smart manufacturing framework for developing economies	Conceptual framework	Policy support and skills development are essential.
2023	Kwon & Lee	To examine digital design impact on furniture productivity	Empirical analysis	CAD/CAM improves productivity and process integration.
2023	Santos et al.	To identify digital transformation challenges in furniture SMEs	Empirical study	Financial constraints limit Industry 4.0 adoption.
2024	Neto & Kessler	To study digitalization and sustainability in furniture manufacturing	Empirical analysis	Digital technologies support sustainable production.
2025	Duzgun et al.	To measure Industry 4.0 adoption in developing countries	Scale development study	Infrastructure and human capital are decisive factors.
2025	Naldi et al.	To examine Industry 4.0-enabled mass customization	Conceptual framework	Industry 4.0 strengthens customization capabilities.
2025	Rayhan et al.	To analyze drivers and barriers of Industry 4.0 in developing countries	Empirical study	Institutional support influences adoption success.

Table 2 provides an overview of the selected studies in terms of publication year, research objectives, methodologies, and key findings. The distribution of publication years indicates a growing academic interest in digital transformation and Industry 4.0 after 2020, with a noticeable increase in studies published between 2022 and 2024. This trend reflects the accelerated digitalization of manufacturing sectors following global disruptions and increased competitive pressure. Similar patterns were observed in Industry 4.0 literature, which emphasizes the strategic importance of digital technologies in enhancing manufacturing resilience and flexibility.

The findings reveal that Industry 4.0 technologies, digital transformation, and smart manufacturing constitute the most dominant research themes across the reviewed studies. As summarized in Table 2, these themes are frequently associated with concepts such as customization, SMEs, and integrated production systems. This highlights the close relationship between digitalization and the need for flexibility in retail furniture manufacturing, where customer-specific designs and short delivery times are common. The literature consistently indicates that digital tools such as CAD/CAM systems, CNC machinery, and ERP platforms play a key role in coordinating design, production, and installation processes.

From a sector-specific perspective, results demonstrate that the complexity of customized production drives digital transformation in retail furniture manufacturing. Studies that focus on furniture and wood-based industries emphasize that digital design integration improves operational efficiency and reduces production errors. However, as discussed in several studies summarized in Table 1, the adoption level of advanced digital technologies remains uneven. While some firms demonstrate higher levels of digital maturity, many SMEs remain at early stages of Industry 4.0 implementation.

The discussion of the findings also highlights key challenges faced by firms operating in developing countries. Financial constraints, digital infrastructure, and skilled-labor shortages were identified as major barriers to digital transformation. The literature suggests that without adequate organizational readiness and external support mechanisms, firms struggle to fully realize the benefits of digital transformation.

Overall, the combined findings and discussion indicate that digital transformation in retail furniture manufacturing should be viewed as a multidimensional process shaped by technological, organizational, and contextual factors. The results support the argument that Industry 4.0 adoption in this sector requires not only technological investment but also strategic planning, workforce development, and supportive institutional frameworks.

These insights contribute to a better understanding of how digitalization unfolds in customized manufacturing environments within developing economies.

Figure 1 presents the keyword co-occurrence network generated through VOSviewer based on the 19 selected studies published between 2020 and 2025. Each node represents a keyword, with node size reflecting occurrence frequency and line thickness indicating co-occurrence strength between terms. The network reveals four distinct thematic clusters. The first cluster groups core digitalization concepts, including Industry 4.0, digital transformation, and smart manufacturing. The second cluster encompasses sector-specific terms such as furniture manufacturing, customization, CAD/CAM systems, and CNC machinery. The third cluster centers on developing countries and SMEs, connected to financial constraints and digital infrastructure. The fourth cluster links ERP platforms, organizational readiness, workforce skills, and sustainability. Overall, the network supports the multi-dimensional interpretation of digital transformation presented in this study.

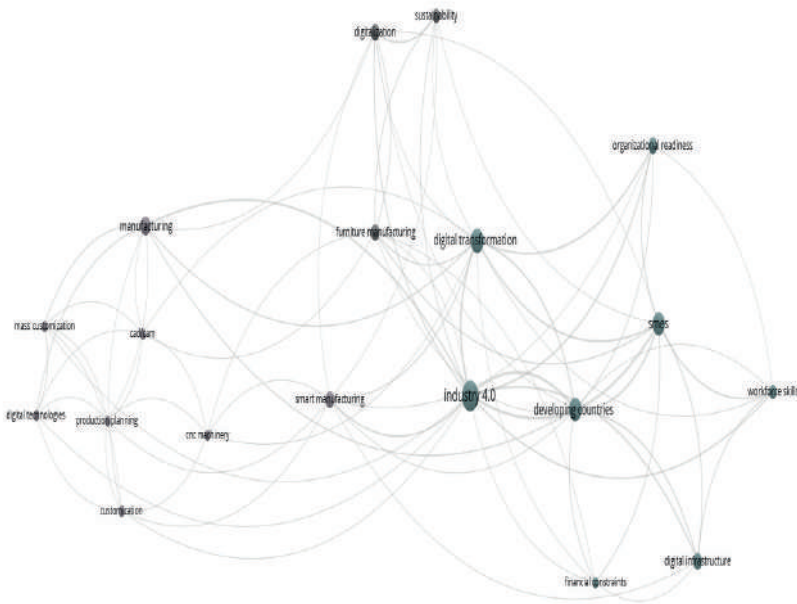


Figure 1. Keyword co-occurrence network of selected studies (VOSviewer, 2020-2025)

5. Conclusion

This study examined digital transformation in the retail furniture manufacturing sector within developing countries by synthesizing recent academic literature published between 2020 and 2025. Using a bibliometric analysis supported by qualitative content analysis, the study aimed to identify dominant research themes, sector-specific patterns, and key challenges associated with Industry 4.0 adoption in customized manufacturing environments. The findings indicate that digital transformation has become a critical strategic priority for furniture manufacturers seeking to improve flexibility, efficiency, and competitiveness in increasingly dynamic markets.

The results demonstrate that Industry 4.0 technologies such as CAD/CAM systems, CNC machinery, ERP platforms, and integrated production planning tools play a central role in enabling customization-oriented production in the retail furniture sector. However, the analysis also reveals that the adoption of these technologies remains uneven, specifically among SMEs operating in developing economies. Organizational readiness, management commitment, and workforce digital skills emerge as decisive factors influencing the success of digital transformation initiatives.

From a broader perspective, the study highlights that digital transformation in retail furniture manufacturing should not be viewed as a technological shift. Instead, it represents a multidimensional process shaped by organizational capabilities, institutional frameworks, and contextual conditions. Financial constraints, limited infrastructure, and insufficient policy support continue to hinder the effective implementation of Industry 4.0 technologies in developing-country contexts. These findings underscore the need for coordinated efforts involving firms, policymakers, and educational institutions to support sustainable digital transformation in the sector.

5.1. Limitation and further research

Despite its contributions, this study has several limitations. First, the analysis is based exclusively on secondary data derived from published academic literature and does not include primary empirical evidence from firms or industry practitioners. Second, the scope is limited to literature published after 2020, which may exclude earlier foundational research on digital manufacturing. Finally, the bibliometric approach focuses on patterns and trends within the literature rather than direct measurement of operational performance outcomes.

Future research can address these limitations by incorporating empirical data through case studies, surveys, or semi-structured interviews with managers and

engineers in retail furniture manufacturing firms. Comparative studies between developing and developed economies might offer insights into contextual differences in digital transformation pathways. Additionally, future studies could explore the role of emerging technologies such as artificial intelligence, digital twins, and advanced analytics in further enhancing customization capabilities and sustainability in furniture manufacturing.

References

- Červený, L., Kováč, M., & Kováčová, P. (2022). Industry 4.0 as an opportunity and challenge for the furniture industry. *Sustainability*, 14(20), 13325. doi:10.3390/su142013325
- Da Silva, G. J. C., Borenstein, D., & Fogliatto, F. S. (2022). Mass customization and digital technologies in furniture production. *International Journal of Production Economics*, 246, 108417. doi:10.1016/j.ijpe.2012.03.002
- Duzgun, S., Ozen, U., & Findik, D. (2025). Adoption of Industry 4.0 in developing countries: Scale development and empirical validation. *Journal of Productivity*, 59(1), 33–49. doi:10.51551/verimlilik.1647544
- Estensoro, M., Larrea, M., & Sisti, E. (2022). A resource-based view on SMEs regarding the transition to Industry 4.0. *Technovation*, 118, 102267. doi:10.1016/j.technovation.2022.102267
- Frank, A. G., Dalenogare, L. S., & Ayala, N. F. (2020). Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 210, 15–26. doi:10.1016/j.ijpe.2019.01.004
- Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119869. doi:10.1016/j.jclepro.2019.119869
- Hammad, M. (2023). Framework for the implementation of smart manufacturing in developing economies. *Processes*, 11(5), 1436. doi:10.3390/pr11051436
- Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., & Suman, R. (2023). Industry 4.0 technologies and their applications in manufacturing. *Journal of Manufacturing Systems*, 67, 312–329. doi:10.1016/j.jmsy.2023.01.006
- Kwon, H., & Lee, J. (2023). Digital design technologies and productivity in furniture manufacturing. *Computers and Industrial Engineering*, 176, 108936. doi:10.1016/j.cie.2023.108936
- Maretto, L., Vezzetti, E., & Moos, S. (2023). Digital technologies' adoption in manufacturing: A systematic literature review. *Journal of Manufacturing Systems*, 69, 249–266. doi:10.1016/j.jmsy.2023.04.003
- Mittal, S., Khan, M. A., Romero, D., & Wuest, T. (2020). A critical review of smart manufacturing and Industry 4.0 maturity models. *Journal of Manufacturing Systems*, 49, 194–214. doi:10.1016/j.jmsy.2018.10.005
- Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S., & Barbaray, R. (2018). The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 56(3), 1118–1136. doi:10.1080/00207543.2017.1372647
- Moyano-Fuentes, J., Sacristán-Díaz, M., & Martínez-Jurado, P. J. (2022). Smart manufacturing and customization in retail fixture production. *Internati-*

- Journal of Production Research*, 60(14), 4321–4337. doi:10.1016/j.ijpe.2023.108916
- Naldi, L. D., Faccin, K., & Camuffo, A. (2025). Unlocking the potential of mass customization through Industry 4.0 technologies. *Applied Sciences*, 15(13), 7160. doi:10.3390/app15137160
- Neto, B., & Kessler, A. (2024). Digital technologies and sustainable furniture manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 418, 140331. doi:10.1007/978-3-030-95820-6_27
- Rayhan, M. G. S., Hossain, M. A., & Rahman, M. M. (2025). Drivers and barriers to Industry 4.0 implementation in developing countries. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, 8(2), 101–118. doi:10.1108/IJIEOM-01-2025-0016
- Rauch, E., Unterhofer, M., & Matt, D. T. (2023). Industry 4.0 readiness in wood-based manufacturing SMEs. *Computers and Industrial Engineering*, 172, 108570. doi:10.1016/j.cie.2022.108570
- Santos, J., Oliveira, T., & Silva, R. (2023). Digital transformation challenges in furniture SMEs in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122360. doi:10.1016/j.techfore.2023.122360
- Sony, M., & Naik, S. (2020). Key ingredients for evaluating Industry 4.0 readiness for organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2213–2232. doi:10.1108/BIJ-09-2018-0284

Yönetim 5.0 Perspektifinden Üniversitelerde Kalite Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Değişime Direnç ve Dönüşüm: Kavramsal Bir Değerlendirme

Emine Yılmaz Atik¹

Özet

Yükseköğretim kurumlarında kalite sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilen ve sürekli gelişimi destekleyen bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Endüstri 5.0 yaklaşımının etkisiyle şekillenen Yönetim 5.0 perspektifi; insan odaklılık, sürdürülebilirlik ve dayanıklılık ilkelerini ön plana çıkarmaktadır. Bu çalışmanın amacı, üniversitelerde kalite sürecinde ortaya çıkan değişime direnç davranışını, Yönetim 5.0 anlayışı çerçevesinde değerlendirmek ve dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için gerekli unsurları ortaya koymaktır. Çalışmada betimsel araştırma yöntemi kullanılmış, literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucunda; üniversitelerdeki kalite süreçlerinin sadece teknik ve idari düzenlemelerden ibaret olmadığı; kurum kültürü, liderlik anlayışı ve çalışanların değişime yönelik tutum ve davranışları tarafından şekillendiği görülmüştür. Ayrıca, kurumsal dönüşümün önündeki en büyük engellerden birinin değişim yönelik gösterilen direnç olduğu belirlenmiştir. Değişime direnç; üst yönetimin tutumu, yeni uygulamalara duyulan güvensizlik, iletişim eksikliği, mevcut alışkanlıklardan vazgeçme konusunda isteksizlik, ekonomik çıkarların zarar göreceği endişesi ve sosyal bağların zayıflayacağı düşüncesi gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanabilmektedir.

Sonuç olarak, üniversitelerde kalite süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için çalışan katılımını teşvik eden, şeffaflığı esas alan, çalışanlara iş güvencesi ve yetkinlik gelişim fırsatları sunan bir yönetim anlayışına ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca, değişime yönelik direncin yalnızca bir engel değil, sürecin iyileştirilmesine katkı sağlayan bir geri bildirim mekanizması olarak değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu yaklaşımın, kurumsal dönüşümün başarısını ve sürdürülebilir bir kalite kültürünün oluşturulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1 Öğr. Gör. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, emineyilmaz@osmaniye.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-0335-9858

1. GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi yükseköğretim ortamında üniversiteler, dijital dönüşümün bir sonucu olarak paydaş beklentilerinde ve akademik ihtiyaçlarda yaşanan köklü değişimlerle karşı karşıyadır. Bu süreçte üniversitelerin temel amacı, kurumsal varlıklarını sürdürülebilir kılmak ve eğitim kalitesini geleceğe taşımaktır. Dijital dönüşüm, üniversitelerdeki iş süreçlerinin, eğitim modellerinin ve kalite güvence yapılarının teknolojik bir bakış açısıyla yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Geleneksel kalite yönetim yaklaşımları, hızla dijitalleşen ve belirsizleşen dünyada akademik gereksinimleri karşılama noktasında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, üniversitelerin dijital dönüşüm süreçlerini ve bu süreçlere karşı gelişen direnci kurumsal bir zihniyet yönetimiyle yönetmeleri kaçınılmaz olmaktadır (Ekinci ve Kaya, 2025: 5210). Bu bağlamda, teknolojik gelişmelerle insani değerleri bütüncül bir bakış açısı ile ele alan Endüstri 5.0 perspektifi ile üniversitelerin kalite sürecindeki değişime direnci incelemek, üniversitelerin sadece dijitalleşmesini değil, bununla birlikte daha dayanıklı, sürdürülebilir ve insan odaklı bir kurumsal kimliğe sahip olmalarına katkı sunması bakımından önemli bir boşluğu dolduracak nitelikte bir konudur.

Giderek küreselleşen ve dijitalleşen dünyada, “değişim”, “esneklik” ve “uyum” kurumsal varlığın sürdürülebilirliği için hayati bir önem taşımaktadır. Bu süreçten en çok etkilenen alanlardan biri olan yönetimde, özellikle atama yoluyla gelen yöneticilerin kurumlarını uzun vadeli bir vizyonla yönetmeleri büyük bir önem taşımaktadır. Bilgi toplumundan Endüstri 5.0 (dijital akıllı toplum) aşamasına geçilen bu dönemde üniversitelerin nihai hedeflerine ulaşabilmeleri için kalite güvence sistemlerinin gelişimine önem vermeleri gerekmektedir (Ekinci ve Kaya, 2025: 5209).

Endüstri 5.0, üretim ve hizmetin sadece sayısal verilerle değil, etik sorumluluk, çevre bilinci ve çalışan memnuniyeti ile ölçüldüğü bir dönemi ifade etmektedir (Akyol ve Gücüyeter, 2025: 212). Bu yeni dönemde tüm örgütlerin teknolojik alt yapılarını insani değerlerle uyumlu hale getirmeleri beklenir. Özellikle bilgi üretimi sağlayan ve toplumsal dönüşümü etkileyen üniversiteler, bu dönüşümden etkilenen kurumların başında gelmektedir. Üniversitelerin bu yeni çağa uyum sağlayabilmeleri ve sundukları hizmetin niteliğini tescilleyebilmeleri için yürüttükleri kalite güvence sistemleri kurumsal varlığın sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 587).

Üniversiteler köklü geleneklere sahip eğitim kurumları olduğu için, dönüşümün direnişle sonuçlanması kaçınılmaz bir olgudur (Karabıyık ve Baykal, 2025: 589). Bu direniş, statü kaybı korkusu, artan iş yükü algısı, belirsizlik gibi nedenlerle ortaya çıkmakta ve kurumsal hedeflere ulaşmayı

engelleyebilmektedir. Değişim girişiminin başarı ile sonuçlanması için direnci kırmak büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple bu çalışmanın amacı, üniversitelerde kalite süreçlerinde değişime direnç davranışını, yönetim 5.0 perspektifinden ele almak ve bu sürecin başarı ile tamamlanması için atılması gerekli adımları belirlemektir (Karabıyık ve Baykal, 2025: 588).

Bu çalışmada kullanılan yöntem betimsel araştırma yöntemidir. Konu ile ilgili literatür taramasından faydalanılacaktır. Araştırmanın ulaştığı temel sonuçlara göre; Endüstri 5.0 süreci sadece teknolojik bir gelişim değil, aynı zamanda üniversite gibi kurumların sosyal ve çevresel sorumluluklarını merkeze alan, insan odaklı, sürdürülebilir ve dayanıklı bir vizyonu esas alan bir felsefi dönüşümdür (Ekinci ve Kaya, 2025). Bu bağlamda üniversitelerdeki kalite süreçlerinin başarısı, geleneksel yöntemlerin yerini alan insan yaratıcılığı ile yapay zeka/robotik teknolojilerin hızını birleştiren insan-makine işbirliğinin sağlanmasına bağlıdır. Literatür araştırması, bu dönüşüm sürecinde paydaşlar ve üst yönetim tarafından sergilenen değişime direnç davranışının kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması önündeki en büyük engel olduğunu göstermektedir (Karabıyık ve Baykal, 2025; Tunçer, 2013; Yeniçeri, 2002). Bu direnişi aşmak ve kurumsal vizyonu gerçekleştirmek için çalışanları güçlendiren, hızlı değişim sağlayabilen liderin varlığı büyük bir önem taşımaktadır. Nihayetinde, üniversitenin bu yeni döneme uyumu, teknolojiyi bir amaç değil, çalışan refahı ve toplumsal fayda için bir araç olarak konumlandıran kapsayıcı bir yönetim modeli ile mümkün görülmektedir (Karabıyık ve Baykal, 2025: 588; Yalçın, 2002: 113).

Çalışma kapsamında öncelikle; endüstri 5.0 paradigmasının getirdiği insan merkezli bakış açısı ele alınacak, ardından üniversitelerdeki kalite süreçlerinin yapısı incelenecektir. Çalışmanın ana ekseninde; bu süreçte ortaya çıkan bireysel ve örgütsel direnç kaynaklarının belirlenmesi ve bu direncin Endüstri 5.0'ın sunduğu insan merkezli yönetim anlayışı ile nasıl yönetilebileceğine ilişkin çözüm önerileri sunulacaktır. Böylece teknolojinin gelişmesi ile insana verilen değerin gelişimini eş zamanlı artıran bir yaklaşımın, üniversitelerdeki kalite kültürünün inşasındaki rolü ortaya konulacaktır.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Endüstri 5.0 Teknoloji ve İnsan Odaklı Yeni Paradigma

Günümüz iş dünyasında ve üniversite yönetim süreçlerinde, teknolojinin belirli bir güç haline gelmesiyle birlikte yapay zeka her geçen gün daha da geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Bu sistemlerin kurumsal işleyişin verimliliği üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkarken, “teknolojinin insanın yerini alacağı” yönündeki öngörüler de tartışılmaya devam etmektedir. Ancak Endüstri 5.0 paradigması, bu kaygıların aksine;

teknolojiyi insanın yerine geçen bir unsur değil; insanı destekleyen bir araç olarak konumlandırmaktadır. Bu anlayış; insan merkezli, sürdürülebilir ve kurumsal dayanıklılığın merkeze alındığı yeni bir yönetim ve üretim dönemini yansıtmaktadır (Güdek, 2023). Bu yeni dönemde, Endüstri 4.0'ın “insansız üretim” anlayışı yerini teknolojik yeniliklerle insan yaratıcılığının ve özgün yeteneklerin uyumlu bir şekilde birleştirildiği bir yapıya bırakmaktadır (Akyol ve Gücüyeter, 2025: 212).

Endüstri 5.0 sadece verimlilik ve iş odaklı üretkenliği sağlamanın ötesine geçerek, kurumların toplumsal refaha katkı sağlaması gerektiğini de savunan bir yaklaşımdır. Bu vizyonel duruş, Avrupa Komisyonu tarafından ilan edilen; “insanlar için çalışan ekonomi”, “Avrupa yeşil mutabakatı” ve “dijital çağa uygun Avrupa” gibi küresel stratejik hedefleriyle tam bir örtüşme sergilemektedir (Görmüş, 2026:190).

Endüstri 5.0 paradigmasının hakim olduğu akademik dönemde, teknolojik araçlardan yararlanırken, bu araçları kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirmek gerekir. Bu dönemde, kuruluşlar “güncel” teknolojiyi kullanıp kullanmadıklarını ve yapay zekadan ne ölçüde faydalandıklarını değerlendirmelidir. Bu yaklaşım, kurumun geleceğe ne kadar hazır olduğunun bir göstergesidir. Örneğin, bir SWOT analizi yapılırken, “teknoloji kullanımı” nı vurgulayarak, küreselleşme ve teknolojik yenilik çağını göz önünde bulundurmak çok önemlidir. Kuruluşlar, personelinin yaratıcılığından, robotların ve yapay zekanın yetenek ve hızından yararlanmalı ve insan-makine işbirliğini teşvik etmelidir. Bu süreçte, akademik ve idari personelin yaratıcılığı ile dijital sistemlerin hızını birleştiren insan-makine işbirliği sağlanarak kalite süreçlerinde karmaşık karar alma mekanizmaları kolaylaştırılarak değişime olan direncin teknik boyutu azaltılabilir (Ekinci ve Kaya, 2025: 5231).

Yaklaşımın tarihsel süreçteki diğer endüstriyel devrimlerden temel farkı; insanı karar verici ve değer üretici merkez noktası olarak tanımlamasıdır. Bu çerçevede teknolojik ilerlemeyi; sadece bir hız faktörü değil, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirlik, çalışan refahı, sosyal denge ve etik sorumluluk gibi değerleri harekete geçiren bir unsur olarak görmektedir (Demirler, 2026: 375; Akyol ve Gücüyeter, 2025: 212). Dolayısıyla, teknoloji-toplum-insan dengesi üzerine kurulan bu anlayış, dijital sistemlere insani bir yaklaşım ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışı getirmeyi amaçlamaktadır (Demirler, 2026: 381).

Aşağıda Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0'ın temel farklarına yer verilmiştir:

Tablo 1. Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0 Arasındaki Farklar

ENDÜSTRİ 4.0	ENDÜSTRİ 5.0
Üretimde teknoloji ve dijitalleşme odaklıdır.	İnsan merkezli ve değer odaklıdır.
İnsansız üretimi amaçlar.	İnsan makine işbirliğini amaçlar.
Siber-fiziksel sistemler ve nesnelerin internetine odaklanır.	Sosyal ve çevresel değerlere odaklanır.
Maliyeti düşürmek ve karı artırmak hedeflenir.	Sürdürülebilir ve kapsayıcı çalışma biçimleri hedeflenir

Kaynak: Görmüş (2026: 184) çalışmasından uyarlanmıştır.

Endüstri 5.0 paradigması, dijitalleşmenin sağladığı teknik imkanları çalışan yeteneği, çalışan memnuniyeti ve iş yükü dengesi gibi unsurlarla birleştirerek kurumlara esnek çözüm önerileri sunmaktadır. Bu dönüşümle birlikte temel amaç; kurumlarının verimliliğini sayısal bir veri ile sunmaktan ziyade çalışanların fiziksel ve zihinsel sınırlarını gözeterek insan onuruna yakışır bir çalışma ortamı sunmaktır (Kurtay, 2026: 414-415). Çalışanların var olan becerilerine odaklanan ve bu becerilerin teknolojiyle birlikte körelmesini değil, eğitimler yoluyla zenginleşmesini hedefleyen bu bütüncül yönetim anlayışı, kurumsal bağlılığı güçlendirerek motivasyonu artırmaktadır (Görmüş, 2026: 175; Kurtay, 2026: 424).

Bu gelişmiş bakış açısı, üniversitelerin kalite güvence süreçlerine uyarlandığında, kurumlar için önemli bir gelişim potansiyeli barındırmaktadır. Üniversitelerdeki kalite süreçlerinin başarısı, sadece belgelerin düzenlenmesine değil, insan faktörünün merkeze alınmasına bağlıdır. Bu bağlamda akademik ve idari personelin iş yükü dengelendiğinde ve bireylerin kapasitelerine uygun adil görev dağılımları yapıldığında, kurumsal sürdürülebilirlik ve akademik üretim kalitesi eş zamanlı olarak artacaktır. Bireylerin kapasitelerinin aşırı zorlanmadığı bir çalışma ortamında, personelin örgüte bağlılığı artarak kurumsal gelişimin sürekliliği sağlanacaktır (Kurtay, 2026: 424).

2.2. Yükseköğretimde Kalite Güvence Sistemleri ve Dinamikleri

2.2.1. Kavramsal Temeller: Kalite, Kalite Güvencesi ve Yönetimi

Yükseköğretimde kalite olgusu, sadece akademik bir standart değil kurumun varlık nedenini ve toplumsal sorumluluğunu tanımlayan stratejik bir araçtır. Literatürde kalite; sunulan hizmetin belirlenen ve paydaşlarca

beklenen özellikleri karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda kaliteyi artırmak amacıyla örgütün tüm unsurlarıyla birlikte sürekli iyileştirilmesini hedefleyen iş yapma yöntemine kalite yönetimi denilmektedir (Günay, 2012: 14). Yükseköğretimde kalite güvencesi ise üniversitenin akademik ve idari faaliyetlerinin kapsamlı ve sistematize edilmiş bir şekilde sürekli olarak değerlendirilmesini ve kalitenin iyileştirilmesini ifade etmektedir. Kalite güvencesi, olası kalite problemlerini henüz ortaya çıkmadan önlemek amacıyla planlı ve sistematik bir yaklaşımla yürütülen faaliyetler bütünüdür.

Avrupa ülkelerinin, Avrupa Yükseköğretim Alanı ve Avrupa Araştırma Alanı oluşturma planı, Bologna Süreci ve kalite süreçleri ile desteklenmiştir. Burada, Avrupa Yükseköğretimin güçlendirilmesi, kalite düzeylerinin artırılması, ortak kabul görmüş belirli standartların yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi sistemlerinin oluşturulmasında kullanılması büyük önem taşımaktadır (Günay, 2012: 14).

Kalite süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için şu temel dinamiklerin sistemde olması gerekmektedir:

- **Kalite kontrol:** Belirlenen standartların çıktı düzeyinde değerlendirildiği ve standarda uymayan sapmaların düzeltildiği bir ön denetim sürecidir.
- **Kalite denetimi;** Bir örgütün kalite süreçlerinin iç ve dış denetçiler tarafından düzenli olarak denetlenmesidir.
- **Kalite politikası;** örgütün tamamında sistemsal olarak kullanılan uygulama klavuzudur (Günay, 2012: 14-16).

2.2.2. Yükseköğretimde Kalitenin Stratejik Rolü ve Gelişimi

Üniversiteler, eğitim öğretim faaliyetleri aracılığıyla bilgi çıktısı üretirken; aynı zamanda öğrenciler ve akademisyenlerin etkinlikleri ile toplumsal bilincin yükselmesinde etkin rol oynamaktadır. Bu noktada eğitimin niteliği, üniversitelerin kendi bünyelerinde yürüttükleri kalite süreçlerine verdikleri önemle doğrudan ilişkilidir (Karabıyık ve Baykal, 2025: 587).

Kalite, kaynakların belirli bir akademik amacı gerçekleştirilmesinde kullanılan bir araç olmanın ötesinde, üniversitenin kurumsal kimliğini oluşturan bir yaşam biçimini ifade etmektedir. (Barnet, 2008: 139). Bu kapsamda, kaliteye önem verilmesi, kalitenin akademik ve idari etkinliklere, süreçlere ve ilişkilere yansıtılması ve şeffaf bir kültürün oluşturulması büyük bir önem taşımaktadır (Barnet, 2008:151).

Dünya genelinde yükseköğretim sistemleri, küresel rekabet ile girişimcilik dinamiklerine uyum sağlamak amacıyla devlet destekli kalite sistemleri

geliştirmekte ve birbirlerinin iyi uygulama örneklerinden faydalanmaktadırlar (Barnet, 2008: 139). Türk Yükseköğretim kurumlarında bu süreç, Bologna süreci ile ivme kazanmıştır. Günümüzde Yükseköğretim kalite kurulu YÖKAK ve program akreditasyon kuruluşlarının değerlendirmeleri, üniversitelerin ulusal ve uluslararası geçerliliği için en önemli belirleyici haline gelmiştir. Üniversitenin ve programların tescillenmesi, yani akreditasyon süreçlerinin başarı ile tamamlanması, kurumsal itibarın temel şartıdır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 589).

2.2.3. Akreditasyon ve Değerlendirme Çerçevesi

Üniversitelerde kalite standartlarının karşılandığını göstermek amacıyla yürütülen incelemeler dizisine akreditasyon denilmektedir. Bu süreç, kalıcı bir statü olmayıp belirli aralıklarla yenilenen dinamik bir yapıya sahiptir (Günay, 2012: 16).

- **Kurumsal akreditasyon;** Üniversitenin yönetim, eğitim ve araştırma süreçlerinin genel kurumsal kalitesini göstermektedir.
- **Program akreditasyonu;** Üniversitenin tamamından ziyade spesifik bir programının (bölümünün) standartlara uyumunu belgeler.
- **Sertifikasyon ve Akreditasyon:** Sertifikasyon uyum ve ilkelere uyumu gösterirken; akreditasyon, bu uyumu da içeren daha geniş kapsamlı bir kalite aracıdır.

Bu süreçte kullanılan standartlar, başarının temel göstergeleridir. Üniversitenin sıralaması, bir karşılaştırma aracı olarak kullanılabilirken akreditasyon, sıralamadan bağımsız olarak kalitenin düzeyini tescil eden bir yeterlilik onayıdır (Günay, 2012: 16).

2.3. Kalite Süreçlerinde Dönüşüm ve Değişime Direnç

Kalite yönetim sistemlerinin bir üniversitede uygulanması, kurum genelinde ciddi bir dönüşümü başlatır. Ancak akademik ve idari birimlerin tümünü kapsayan bu tür yapısal değişimlerin olduğu her yerde, değişimin olması kaçınılmazdır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 589). Üniversitelerde kalite konusunun sadece akademik birimlerle sınırlı kalmayıp; kütüphane, bilgi işlem hizmetleri, idari ve mali işler birimi gibi tüm destek birimleri sarması direncin alanını genişletmektedir (Barnet, 2008: 140).

Direnç davranışının temel nedenlerine bakıldığında; çalışanların kalite süreçlerini ek bir iş yükü olarak görmeleri, alışkanlıklardan vazgeçmeme isteği ve raporlama süreçlerindeki zaman baskısı öne çıkmaktadır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 589). Kalite günümüzde çoğu zaman kurum dışından

dayatılan “yabancı ve dışsal” bir unsur olarak algılandığı için süreçlerin sağlıklı yürütülmesi zorlaşmaktadır (Barnet, 2008:151).

2.3.1. Üniversitelerde Kalite Odaklı Değişime Direnç

Üniversiteler; akademik ve idari alt sistemlerden oluşan, çevreyle sürekli etkileşim içerisindeki açık sistemlerdir (Tokat, 2012: 28). Endüstri 5.0 süreciyle birlikte yükseköğretim kurumları, sahip oldukları dinamizmi daha ileri taşıyarak kalite süreçlerini sürdürülebilirlik ile insan merkezli odak doğrultusunda yeniden kurgulamak zorundadır (Durna, 2002: 144). Bu yeni dönemde üniversiteler, kendilerini sürekli evrilen düzene uyarlamak zorundadırlar (Tüz, 2004: 9).

Örgütün herhangi bir biriminde meydana gelen değişimin, yapının tamamını az ya da çok etkilediği görülmektedir. Bu etkileşim süreci, özellikle kalite yönetimi gibi yapısal dönüşümlerde çalışanların sürece yönelik çok sayıda olumsuz tutum ve davranış geliştirmesine neden olabilmektedir (Yeniçeri, 2002: 99). Değişimin yol açtığı sorunların temelinde; çalışanların alışageldikleri düzeni sarsabilecek veya mevcut çıkarlarını tehdit edebilecek yeniliklere karşı sergiledikleri direnç yer almaktadır (Durna, 2002: 144).

2.3.2. Üniversitelerde Kalite Odaklı Değişime Direncin Kaynakları

Yükseköğretim kurumlarında kalite güvence sistemlerinin oluşturulması sürecinde karşılaşılan direnç, mevcut durumun korunması yönünde güçlü bir direnci yansıtmaktadır. Bu direnç olgusu, tek bir nedene indirgenemeyecek kadar karmaşık olup hem örgütsel yapının dinamiklerinden hem de bireysel psikolojik süreçlerden etkilenmektedir (Durna, 2002: 144). Aşağıda, üniversitelerde kalite odaklı dönüşümün önündeki örgütsel ve bireysel engeller ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.3.2.1. Örgütsel Engeller

Örgütsel engeller, kurumun yönetim tarzı, iletişim ağları ve kültürel kodlarıyla yakından ilişkilidir.

- **Üst Yönetim Tutumu ve Denetim Baskısı:** Kalite süreçleri, beraberinde yeni kural ve prosedürler getirir. Bu dönüşüm sürecinde üst yönetimin, katılımı teşvik etmek yerine emir ve denetim mekanizmalarını sıkılaştırması, akademik ve idari personel üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu durum, çalışanlarda huzursuzluk yaratarak değişime karşı savunmacı ve aktif direnç geliştirmesine neden olabilmektedir (Yeniçeri, 2002: 122).
- **Farklılıklara Karşı Hoşgörü Düzeyi:** Üniversiteler, doğası gereği çok sesliliğin ve farklı disiplinlerin ve entelektüel çeşitliliğin bir arada bulunduğu zengin yapılardır. Bu çeşitlilik, doğru yönetildiğinde

kurumsal zenginliğe dönüşürken; farklılıklara karşı hoşgörünün düşük olduğu yönetim iklimlerinde, yeni fikirler ve değişim girişimleri tehdit olarak algılanmaktadır. Yöneticiler bu çeşitliliği kapsayıcı bir şekilde yönetemedikleri takdirde, değişim sürecinin benimsenmesi güçleşmektedir (Durna, 2002: 148).

- **Kariyer, Statü ve Yetkinliklerin Tehdit Edilmesi:** Yükseköğretimdeki kalite süreçleri kapsamında gerçekleştirilen değişimler, mevcut kariyer yollarının ve statülerinin geçerliliğini yitirmesine neden olabilir. Bu tür bir dönüşümde, halihazırdaki konumlarında bulunan çalışanlar, yeni nesil kalite yetkinliklerine sahip olmayabilirler. Çalışanların; sahip oldukları becerilerin yetersiz kalacağı, statü kaybı yaşayacakları ve uzmanlık alanlarının önemsizleşeceği yönündeki endişeleri, değişime karşı direnç göstermelerindeki temel motivasyon kaynağını oluşturmaktadır (Durna, 2002: 149).

- **Belirsizlik ve İletişimsizlik**

Yıllardır aynı müfredat ve yöntemle çalışan bireyler için kalite süreçlerindeki değişim, “bilinmezlik” oluşturarak bir tehdit unsuru olarak algılanır. Bu tür bireylerin değişime karşı tolerans düzeylerinin genelde düşük olduğu gözlemlenmektedir (Durna, 2002: 156). Kalite sürecinin getirdiği yeni iş yükleri monoton ancak güvenli bulunan çalışma düzeninin bozulmasına neden olur (Durna, 2002: 154). Öte yandan, örgütün iletişim ağının yapısı da direnç seviyesini doğrudan etkilemektedir. Yönetimin iletişim süreçlerini ihmal etmesi veya değişimden etkilenen birimleri önceden bilgilendirmemesi, belirsizliği derinleştirerek direnişi tetikleyebilir (Yenişeri, 2002: 122). Bu süreçte yönetimin, çalışanlarla resmi kanallar üzerinden sürekli ve şeffaf bir iletişim kurması elzemdir. Bilgilendirmenin eksik veya hatalı yapılması, çalışanlarda sürece dair tedirginlik uyandırırken; örgüt içinde yayılan asılsız söylentiler, değişimle ilgili olumsuz bir algının yerleşmesine zemin hazırlayabilir (Durna, 2002: 156). Bu sebeple, örgütsel iletişimin niteliği, direncin yönünü ve şiddetini belirleyen temel bir belirleyici olarak görülmektedir (Tunçer, 2013: 389).

2.3.2.2. Bireysel Engeller

Bireysel engeller, çalışanların kişisel çıkarları, alışkanlıkları ve psikolojik güvenlik alanlarıyla doğrudan ilgilidir.

- **Ekonomik Etmenler**

Değişim sürecinde çalışanların en temel kaygısı, mevcut ekonomik imkanlarını veya işlerini kaybetme ihtimalidir. Özellikle kalite süreçlerinin

getirdiği yoğun raporlama ve dokümantasyon yükünün fazla mesaiye yol açması ve bu iş yükünün ekonomik bir karşılığının bulunmaması, direnci tetikleyen güçlü bir motivasyon kaynağıdır (Yeniçeri, 2002: 116). Ekonomik çıkarı zarar görenlerin statüsü ve gücü ne kadar yüksekse değişime olan direnci de o kadar fazla olmaktadır (Yeniçeri, 2002: 117).

- **Psikolojik Etmenler ve Alışkanlıklar:**

İnsanların davranışlarının sebebi genelde alışkanlıkları ile ilgilidir. Çalışanların her zaman belirli bir düzen içerisinde yaptığı işlerin yapılış biçiminde, tekniklerinde ya da süreçlerinde değişiklik olduğunda bazı sorunlar yaşamaları muhtemeldir (Yeniçeri, 2002: 118). Çalışanlar monoton çalışma düzenlerinin değişmesini ve ek sorumluluk ve yük altına girmek istemez (Durna, 2002: 154). Birey, alıştığı ve kolaylıkla yaptığı bir işi yapamadığında sürece karşı koyma ve direnme duygusu hissedebilir. Yönetimin sürece yönelik bilgi vermemesi, kendisinin zor duruma düşürülmek istendiği inancına yol açabilir (Yeniçeri, 2002: 118). Yeni iş yükü ve görevlerinin artacağına dair endişeler değişime dair gösterilen direncin temel sebeplerinden biridir (Durna, 2002: 154).

- **Güvensizlik Duygusu:** Çalışanların hem özgüven eksikliği hem de yönetime duyulan güvensizlik değişimin önündeki en büyük engellerden biridir. Çalışanlar alıştıkları iş düzeninin değişmesi sonucunda başarılı olup olamayacaklarına dair kendilerini güvensiz hissedebilir (Yeniçeri, 2002: 119). Diğer yandan yönetime güven duyulması da çok önemli bir etkidir. Değişim sürecinde örgütün güven duyduğu kişilerle bu süreci yürütmek çok önemlidir. Yanlış seçilen kişilerle sürdürülen bir değişim başarısızlığı beraberinde getirebilir (Tüz, 2004: 16; Tokat, 2012: 154). Örgütte güven ve anlayışın olması değişim sürecine karşı çalışanların kuşku duymamasını sağlar. Karşılıklı iyi niyet ve samimiyetin olduğuna inanılan bir örgütte başarı büyük oranda sağlanabilir (Durna, 2002: 159).

- **Sosyal Etmenler**

Üniversite içerisindeki sosyal ilişkiler ve grup dinamikleri, direncin yönünü belirleyen kritik bir role sahiptir.

- **Sosyal Bağlar ve İnförmel Gruplar:**

Çalışanlar değişimle birlikte ortaya çıkacak sosyal dönüşümlere de direnç gösterirler. Değişim, örgüt içindeki mevcut dostluk gruplarını veya yerleşik çalışma normlarını sarsma potansiyeli taşıdığından, grup üyeleri sosyal bağlarını korumak amacıyla kolektif bir direnç sergilerler (Yeniçeri, 2002: 120). Türkiye'nin kolektivist toplum yapısı gereği, bu

tür grup içi ilişkiler ve bağlılıklar oldukça değerlidir (Sargut, 2001). Bu bağlamda grup liderinin ikna edilmesi, tepkiyi yumuşatan önemli bir stratejik hamledir (Tunçer, 2013: 388).

- **Güç Dengeleri ve Örgüt Kültürü:** Değişimin örgüt içi güç dengelerini ve gruplar arası dağılımını etkilemesi durumunda direnç kaçınılmaz hale gelir. Baskın olan grup liderleri statülerini korumak için direnci destekleyebilirken, yeni durumda daha etkin pozisyonlara gelecek yöneticiler süreci destekleme eğilimindedir (Yalçın, 2002: 112). Kurumun sahip olduğu kültürün analiz edilmeden kalite süreçlerinin dayatılması, doku uyumsuzluğuna yol açabilir. Bu nedenle kalite kültürünün, mevcut örgütsel değerlerle uyumlu bir şekilde inşa edilmesi büyük önem taşımaktadır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 600). Ayrıca uzun süreli çalışma ilişkilerinden kaynaklı bağlılıklar, yönetici değişikliklerine karşı tepkiyi de beraberinde getirebilir. Bireylerin dar görüşlülük gibi yapısal özellikleri (Tüz, 2004: 66) veya paylaşılan değerleri içeren “örgüt kültürü” değişime bakış açısını belirleyen kritik unsurlardır (Erkmen, 2010: 4).

2.4. Yönetim 5.0 Perspektifiyle Değişime Direncin Analizi ve Yönetimi

2.4.1. Direncin Tezahürü Biçimleri ve Kurumsal Yansımaları

Üniversitelerdeki kalite odaklı dönüşüm süreçleri, akademik veya idari personelin mevcut kurumsal düzenini ve alışagelmış statüsünü etkilediği ölçüde direncin şiddeti de artmaktadır. Bu tepkiler literatürde iki temel biçimde ele alınmaktadır. Birincisi; grev, işi yavaşlatma veya sendikal faaliyetlere yoğun katılım gibi doğrudan gözlemlenen “açık direniş” eylemleridir. İkincisi ise; belirlenmesi daha güç olan; kurumsal bağlılığın zayıflaması, devamsızlıkların artması ve işe karşı ilgisizlik gibi “örtülü direniş” biçiminde de tezahür edebilir (Tokat, 2012: 159). Edüstri 5.0 perspektifinden bakıldığında, bu tür dirençler sadece aşılması gereken teknik engeller değil, aksine sistemdeki insani ihtiyaçların, psikolojik kaygıların veya iletişim kopukluklarının birer anlamlı sinyali olarak kabul edilmelidir. Dolayısıyla yönetim direnci bastırmak yerine bu sinyalleri analiz ederek sistemdeki eksiklikleri giderme yoluna gitmelidir.

2.4.2. Üniversitelerde Kalite Değişimine Karşı Direncin Yönetilmesi

Değişime direncin, özellikle üniversite gibi köklü geleneklere sahip kurumlarda kaçınılmaz bir olgu olduğu kabul edilmelidir. İster birim bazlı olsun ister üniversite genelinde olsun, her kalite iyileştirme süreci dirençle

karşılaşma potansiyeline sahiptir. Bu süreci endüstri 5.0'ın kapsayıcı vizyonuyla yönetmek için şu stratejik hamleler kritik öneme sahiptir:

- **Katılımcılık, Şeffaflık ve Bilgilendirme:** Süreç başlamadan önce ve devam ederken personelin sürekli bilgilendirilmesi, belirsizlikten kaynaklanan korkuyu minimize eder. Bilgilendirmenin doğru, gerçekçi ve dürüst olması, yönetime duyulan güvenin korunması açısından gereklidir (Yalçın, 2002: 113-114). Kalite sürecinde yürütülen çalışmalara ait toplantı tutanakları tüm paydaşların erişmesine olanak sağlanmalıdır. Ayrıca iş akışları, formlar vb. kalite dokümanları da erişime açılmalıdır. Yeni işe başlayan personel yönelik, oryantasyon eğitimi verilmelidir. Oryantasyon eğitimi verilmiyorsa gerekli bilgilendirmenin yapılacağı iletişim kanalları sunulmalıdır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 600).
- **Geri Bildirim Sistemlerinin Kurulması:** Paydaşlardan sadece periyodik anketler yoluyla veri toplamak yeterli değildir. Endüstri 5.0 anlayışı, personelin görüş ve önerilerini anlık olarak iletebilecekleri interaktif sistemlerin kurulmasını öngörür. Bu sistemle sürekli iyileştirme çalışmalarına katkı sağlanmalıdır. Toplanan geri bildirimler sonucunda yapılan iyileştirme faaliyetlerinin ya da iyileştirme yapılamıyorsa nedenlerinin personele nedenleri açıklanarak iletilmelidir. Buna göre personel geri bildirim sonucunda bir işlem yapıldığını öğrendiğinde kurum tarafından önemsendiğini düşünecektir. Buna bağlı olarak kalite sürecinde yapılan çalışmalar içselleştirilerek önemli bir ivme kazanılacaktır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 600).
- **Müzakere ve Sürece Dahil Etme:** Direnç gösteren paydaşlarla (akademisyen, idari birim yetkililer vb.) karşılıklı müzakere yürütülmesi, bu kişilerin sürecin bir parçası haline getirilmesini sağlar. Bu sayede direnç, kurumsal desteğe dönüştürülebilir.
- **Teşvik ve Ödüllendirme:** Kalite süreçlerindeki başarı ve uyumun ödüllendirilmesi motivasyonu artırarak değişimi olumlu yönde destekler (Yalçın, 2002: 114; Durna, 2002: 163).
- **Yetkinlik Gelişimi ve İş Güvencesi:** Kalite standartları gereği iş yapış biçimleri değişen personelin, yeni sistemde ihtiyaç duyacağı yetkinlikler için eğitilmesi gerekir. Endüstri 5.0'ın insanı merkezde tutan yapısı gereği, personelin iş güvenliğinin korunacağına dair inancı direnci önemli ölçüde azaltır (Yalçın, 2004: 116).
- Yönetimin güce dayalı ve manipülasyon yöntemlerine başvurması, süreci hızlandırırsa da uzun vadede yönetime karşı güvensizlik ve kurumsal çatışma doğurma riski taşır (Yalçın, 2004: 114).

- **İletişim ve Katılımın Rolü:** Sağlıklı ve çok yönlü iletişim kanallarının tesisi, üniversitelerde kalite süreçlerinin önündeki görünmez engelleri kaldıran temel unsurdur. Şeffaf bilgi akışı kurum içinde yayılabilecek asılsız söylentilerin önüne geçerken yönetime duyulan güveni pekiştirir. Kalite sürecinin tek seferlik bir faaliyet değil, aşama aşama ilerleyen bir yolculuk olarak aktarılması personelin mesleki dengelerini korumasını kolaylaştırır (Durna, 2002: 162-163). Süreç sadece üst yönetimin vizyonuyla sınırlı kalmamalı; en alt birimden en üst kademeye kadar tüm personelin aktif katılımıyla yürütülmelidir (Karabıyık ve Baykal, 2025: 599). Çalışanların bu dönüşüm sonucunda bireysel ve akademik çıkarlarının tehdit edilmediğine ikna olmaları, kurum ile bireyin ortak paydada buluşmalarını sağlar (Durna, 2002:164).

2.5. Direniş Yapıcı Bir Geri Bildirim Olarak Ele Almak

Endüstri 5.0 felsefesi, değişime uyum sağlamak istemeyen bireyleri birer “engel” olarak görmek yerine, onları birer “eleştirel göz” olarak dinlemeyi önerir. Direnç gösterenleri sürece dahil etmek, potansiyel hataların erkenden tespit edilmesini sağlar. Bu perspektifle, üniversite yönetimine kalite süreçlerinde direnişle mücadele için şu öneriler sunulabilir (Hardward Business School Press, 2009: 61-63).

- **İfade özgürlüğü:** Çalışanlar kalite süreçlerine dair endişelerini özgürce ifade etmeleri için cesaretlendirilmelidir.
- **Empati ve destek:** Değişime direnen çalışanların kaygıları ciddiye alınmalı ve çalışanlara bu süreçte yalnız olmadıkları hissettirilmelidir.
- **Garanti ve kaynak sağlama:** Yeni sistemde yetkinlik eksikliği hisseden personele gerekli eğitimlerin ve teknolojik alt yapı desteğinin verileceği garanti edilmelidir.
- **Aktif rol verme:** Sorun tespiti ve çözüm planlaması gibi süreçlerde personelin aktif rol alması sağlanmalıdır. Erken dönemde sürece dahil edilen paydaşlar, sistemi daha hızlı sahiplenirler.
- **Pozisyonel güvence:** Değişim sonucunda görev tanımı değişen çalışanlar için uygun alternatif alanlarda yeni kariyer yolları planlanmalıdır.

Sonuç

Endüstri 5.0 üniversiteler için sadece teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda kurumun sosyal sorumluluklarına ve insan kaynağına odaklanan felsefi bir dönüşümdür. Bu bağlamda, üniversitelerde, kalite süreçlerini yöneten liderlerin, sadece kaliteye odaklanmak yerine insan merkezli, sürdürülebilir ve

dayanıklı bir vizyon geliştirmeleri gerekmektedir. Kalite süreçlerinde karşılaşılan değişime direnci aşmanın yolu, çalışanları kurumun vizyonu doğrultusunda güçlendiren ve onları yenilikçi hedeflere yönlendirebilen bir yaklaşımla yönetmektir (Ekinci ve Kaya, 2025: 5231).

Bu çalışma kapsamında, literatür verilerine dayanarak üniversitelerin bilginin üretildiği bir kurum olmanın ötesinde toplumsal dönüşüme hizmet eden bir kurum olarak, kalite süreçlerine önem vermesi gerektiği anlaşılmaktadır. Üniversiteler bu süreci yürütürken sade teknik anlamda bir gelişme hedeflememektedir. Kurumsal kültür, yönetim anlayışı ve çalışan kaynağının bütünlük bir dönüşüm yaşaması gerekmektedir.

Endüstri 5.0 paradigması bu süreçlere geleneksel yönetim anlayışının ötesine geçerek önemli bir vizyon sunmaktadır. Teknolojiyi otomasyon teknolojisinin gelişimi olmaktan çıkarıp insan yaratıcılığının ve etik sorumluluğun bir destekçisi olarak konumlandırmaktadır. Çalışanların refahının sağlanması ve iş yükünün azaltılarak motivasyonun artırılması amaçlanmaktadır (Demirler, 2026: 381; Kurtay, 2026: 415). Çalışma boyunca ifade edildiği gibi, verimliliğin çalışan memnuniyeti ve sürdürülebilirlikle bir arada değerlendirilmesi, yükseköğretimde kalite odaklı değişimlerin kalıcılığını sağlayan temel faktördür (Görmüş, 2026: 190).

Üniversitelerde kalite odaklı değişime karşı gösterilen direncin sebepleri analiz edildiğinde; ekonomik kaygılar, statü kaybı, belirsizlik, alışkanlıklara duyulan bağlılık gibi bireysel ve örgütsel faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir (Durna, 2002: 144; Yeniçeri, 2002: 118). Özellikle kalite süreçlerinin “ek bir iş yükü” olarak algılanması ve çalışanların karar alma süreçlerinden dışlanması hem açık hem de örtülü direniş biçimlerini tetiklemektedir (Karabıyık ve Baykal, 2025: 589; Tokat, 2012: 159). Bu noktada Endüstri 5.0’ın “insan merkezli” yaklaşımı, direnci kırmak için şu temel sonuçları ve çözüm yollarını ortaya koymaktadır:

Katılımcı Yönetim ve Şeffaflık: Değişim, üst yönetimin önderliğinde çalışanların sürece dahil edildiği bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirilmelidir. Bilgilendirme şeffaf ve gerçekçi bir şekilde yapılmalıdır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 588; Yalçın, 2002: 113).

Yetkinlik Gelişimi ve Güvence: Teknolojik dönüşümün yarattığı yetersizlik korkusu personelin eğitimlerle desteklenmesi ve iş güvencesinin değişim sonrası da çalışanlara verilmesi ile aşılabılır.

Direncin Anlamlandırılması: Endüstri 5.0 perspektifi ile direniş bir engel olarak değil bir geri bildirim mekanizması olarak görülmeli böylece direniş

gösterenlerin kaygıları ve bakış açıları önemsenerek çalışanlar çözümün bir parçası haline getirilmelidir (Harward Business Press, 2009: 61).

Nihai bir değerlendirme yapıldığında, üniversitelerin kalite yolculuğunda başarılı olabilmeleri, teknolojinin sunduğu hız ile insanın sunduğu anlamı dengeli bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Kalite bir kurumun kağıt üzerindeki tescili değil, çalışanların kendilerini değerli hissettiği ve yeteneklerini gösterebildikleri bir kültür inşasıdır (Barnett, 2008: 139).

Sonuç olarak, mevcut teknoloji odaklı modellerin yerini, Endüstri 5.0'ın değerlerini kalite güvence sistemine entegre eden, insanı merkeze alan esnek bir çerçeve almalıdır (Ekinci ve Kaya, 2025: 5231). Bu sayede üniversite yönetimleri, Endüstri 5.0'ın sunduğu kapsayıcılık ve dayanıklı yönetim stratejilerini kalite güvence sistemleri ile entegre ederek değişime karşı gösterilen direnci kurumsal gelişimi tetikleyen bir motivasyona dönüştürebileceklerdir.

Gelecek araştırmaların, Endüstri 5.0'ın “insan merkezli, sürdürülebilir ve dirençli” kurumsal vizyonunu, somut yönetim pratiklerine ve iş modellerine dönüştürecek nicel ve nitel yöntemlerle yapılan çalışmalar üzerine yoğunlaşması önerilmektedir.

Referanslar

- Akyol, S. ve Gücüyeter, İ. (2025). Endüstri 5.0: Üretim Süreçlerinde Yapay Zekâ, Robot ve İnsan İş Birliği, M. Arat (Ed.), *Sanayide İş Birliği: Endüstri 5.0'ın Dinamikleri* (s.201-2022). Nobel Bilimsel Yayınları.
- Barnett, R. (2008). *Her türlü aklın ötesinde: Üniversitede ideoloji ile yaşamak* (S. Eren, Çev.). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Demirler, S. (2026). Endüstri 5.0: İnsan-Teknoloji Dengesinin Yeniden İnşası. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 10(1), s.375-398.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Ekinci, N. ve Kaya, E. (2025). Strategic Management For Industry 5.0. *Journal of History School*, 79, s.5209-5243.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü: İşletmelerin başarısındaki en temel paradigma*. Beta Basım Yayım.
- Görmüş, A. (2026). Teknoloji Odaklı Endüstri 4.0'dan İnsan Merkezli Endüstri 5.0'a Çalışmanın Geleceği. *İzmir İktisat Dergisi*, 41(1), s.175-200.
- Güdek, B. (2023). Endüstriyel dönüşüm ve endüstri 5.0. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(4), s.1129-1142.
- Günay, D. (2012). Yükseköğretimde Öğrenme Kazanımlarına Dayanan Kalite Güvence Sistemi, B. S. Gür, M. Özer (Ed.), *Türkiye'de Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması ve Kalite Güvence Sistemi* (s.11-20). SETA çalıştay. Zonguldak Türkiye.
- Harvard Business Review. (2009). *Değişimi yönetmek* (M. İnan Çev.). Optimist Yayınları
- Karabıyık, M. ve Baykal, E. (2025). Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimine Karşı Çalışanların Direnç Gösterme Nedenleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 15(3), s.587-604. <https://doi.org/10.53478/yuksekogretim.1370168>
- Kurtay, K. G. (2026). Endüstri 5.0'da insan-robot iş birliği: İş gücü planlama optimizasyon modeli. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 41(1), s.413-426.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi Yayıncılık.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde değişim ve değişim yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 32(1), 373-406.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Alfa Akademi.
- Yalçın, A. (2002). *Değişime Yönetmek*, Nobel Kitabevleri.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi: Sorunlar, yöntemler, teknikler, stratejiler ve çözüm yolları*. Nobel Yayın Dağıtım.

Aile Şirketlerinde Yönetim ve Süreklilik

Muhammed Esat Erdoğan¹

Özet

Bu çalışma, aile şirketlerinin yönetimi ve sürekliliği ile ilişkili temel konuları incelemektedir. Aile şirketleri, dünya çapında ekonomik kalkınmaya, istihdama ve girişimciliğe en önemli katkıda bulunan şirketler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, aile ve işletme sistemlerinin bir arada bulunmasından kaynaklanan benzersiz yapıları nedeniyle hem fırsatlar hem de zorluklar sunmaktadır. Çalışma, öncelikle aile şirketleri kavramını ve tanımlayıcı özelliklerini ele alarak, güçlü bağlılık, uzun vadeli yönelim, güvene dayalı ilişkiler, esneklik ve hızlı karar alma gibi güçlü yönlerini vurgulamaktadır. Ayrıca, aile içi çatışmalar, kayırmacılık, rol belirsizliği, değişime direnç ve kurumsallaşmadaki zorluklar gibi potansiyel zayıf yönlerini de ele almaktadır. Aile şirketlerinin davranışlarını ve yönetimini daha iyi anlamak için, çalışma önemli teorik perspektifleri gözden geçirmektedir. Bunlar arasında; aile, işletme, mülkiyet ve yönetim alt sistemleri arasındaki etkileşimi açıklayan sistem modelleri, çıkar çatışmalarına ve yönetim mekanizmalarına odaklanan vekalet teorisi, güven, sorumluluk ve kolektif bağlılığı vurgulayan temsil teorisi ve finansal olmayan aile hedeflerinin önemini vurgulayan sosyo-duygusal zenginlik teorisi yer almaktadır. Ayrıca, aileye özgü kaynakların ve yeteneklerin rekabet avantajına ve uzun vadeli sürdürülebilirliğe nasıl katkıda bulunduğunu açıklayan kaynak temelli bakış açısı ve dinamik yetenekler teorisi de bulunmaktadır. Çalışma, ayrıca aile işletmelerinin yaşam döngüsünü ve farklı gelişim aşamalarında ortaya çıkan yönetimsel zorlukları incelemektedir. Özellikle aile şirketlerinin karşılaştığı en kritik konulardan biri olan sürekliliğe vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda, aile ve işletme sınırlarının net ayrılmasının, kuşaklar arası devir ve halefiyet süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesinin, aile konseyleri ve aile meclisleri gibi yönetim mekanizmalarının kurulmasının ve bir aile anayasasının geliştirilmesinin önemi tartışılmaktadır. Bu çalışma genel olarak, aile şirketlerinde sürdürülebilir sürekliliğin, aile değerleri ile kurumsal (profesyonel) yönetim uygulamaları arasında denge kurmaya bağlı olduğunu göstermektedir.

1 Dr., İstanbul Topkapı Üniversitesi, es_erdogan@hotmail.com,
ORCID ID: 0000-0003-2003-6089

1. Giriş

Aile şirketleri, en eski ve en yaygın örgütlenme biçimlerinden birini temsil etmektedir. Bu şirketler istihdam, yatırım, girişimcilik, inovasyon ve toplumsal istikrara önemli katkılar sağlamaktadır. Aile şirketleri, dünya ekonomisinde önemli bir paya sahiptirler. Birçok ekonomide, aile kontrolündeki firmalar özel sektöre hakimdir ve ekonomik kalkınmada merkezi bir rol oynamaktadır. Ülkeler arasında görece farklar olsa da toplam şirketlere oranı bakımından çok büyük kısmını oluşturmaktadır. Türkiye’de aile şirketleri ile Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) kavramları iç içe geçmişlerdir. Bununla birlikte, aile şirketlerinin KOBİ konumunda olması, birebir aynı oldukları anlamına gelmemektedir. Bazen büyük ölçekli uluslararası bir firma da aile şirketi olabilmektedir. Buna rağmen KOBİ’lerin aile şirketleri ile ortak yönleri farklılıklarından daha çoktur (Erdoğan, 2007). Türkiye’deki KOBİ’ler bütün işletmelerin %99,8’ini oluşturmaktadır (KOSGEB, 2024). TÜİK (2023) verilerine göre KOBİ’ler Türkiye’de toplam ihracatın %31,6’sı, ithalatın %15,4’ü, istihdamın ise %70,6’sını oluşturmaktadır. Buna göre, aile nasıl toplumumuzun yapı taşı ise, aile şirketleri de ülke ekonomisinin temelini oluşturduğu söylenebilir.

Aile şirketleri, ekonomik önemlerine rağmen, finansal hedeflerin yanı sıra aile değerleri, duygusal bağlılık, kuşaklar arası ilişkiler ve nesiller boyunca süreklilik arzusuyla da şekillendiği için diğer kuruluşlardan önemli ölçüde farklıdır (Gersick vd., 1997). Aile ve işletme sistemlerinin bir arada bulunması hem fırsatlar hem de zorlukları barındıran benzersiz bir örgütsel yapı oluşturur. Aile şirketleri genellikle güçlü bağlılık, uzun vadeli yönelim, hızlı karar alma ve paydaşlar arasında yüksek düzeyde güven gibi avantajlardan yararlanır. Bununla birlikte, rol belirsizliği, halefiyet çatışmaları, duygusal karar alma, nepotizm ve aile beklentilerini profesyonel yönetim ilkeleriyle dengeleme zorluklarından kaynaklanan yönetim sorunlarıyla da karşılaşabilirler. Bu nedenle, aile şirketlerinin dinamiklerini anlamak, geleneksel ekonomik yaklaşımların ötesine geçerek yönetim, örgütsel davranış, yönetişim, sosyoloji ve psikolojiyi bütünleştiren çok boyutlu bir bakış açısı gerektirir.

Bu çalışma, aile şirketleri ile ilgili temel kavramları, teorileri ve sürekliliğine etki eden yönetim süreçlerini incelemektedir. İlk olarak, aile şirketi kavramı, kısaca özelliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini ele almaktadır. Ardından, aile şirketleri araştırmalarında kullanılan başlıca kavramsal modeller ve teorik yaklaşımları aktarmaktadır. Bunlar arasında sistem modelleri, vekalet teorisi, temsil teorisi, sosyo-duygusal zenginlik yaklaşımı, kaynak tabanlı görüş ve dinamik yetenekler teorisi yer almaktadır. Bu çerçeveler, yönetim yapıları, aile üyeleri ve yöneticilerin motivasyonları ve aile şirketleri arasındaki etkileşimler

hakkında önemli bilgiler sağlamaktadır. Ayrıca, aile şirketlerinin yaşam döngüsünü incelemekte ve farklı gelişim aşamalarında ortaya çıkan yönleri değerlendirilmektedir. Özellikle uzun vadeli hayatta kalmayı hedefleyen aile şirketleri için kritik önem taşıyan süreklilik ve sürdürülebilirlik konularına dikkat çekilmektedir. Aile ve işletme sistemleri arasında net sınırlar çizme, aile içi çatışmaları yönetme ve başarılı şirket yapıları oluşturma için gerekli hususlar, çeşitli eserlerden örneklerle birlikte aile şirketlerinde süreklilik bağlamında tartışılmaktadır.

Ayrıca, bu çalışma aile şirketlerinin karşılaştığı en kritik zorluklardan biri olarak kabul edilen kuşaklar arası devir ve halefiyet planlamasını ele almaktadır. Aile şirketlerinin birden fazla kuşak boyunca başarılı bir şekilde varlığını sürdürebilmesi, liderlik geçişi, halef yetiştirme ve kurumsallaşma süreçleri örgütlerin devamlılığı açısından merkezi bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, aile konseyleri, aile meclisleri ve aile anayasaları gibi yönetim mekanizmaları, aile ilişkilerini düzenlemek, iletişimi güçlendirmek ve kurumsal istikrarı sağlamak için önemli araçlar olarak tartışılmaktadır. Bu içeriğiyle çalışma genel olarak, aile şirketlerinde sürekliliği şekillendiren yönetsel ve örgütsel dinamiklere dair kapsamlı bir anlayış sunmayı amaçlamaktadır. Teorik bakış açılarını yönetim odaklı yaklaşımlarla birleştirerek, aile şirketi yönetimi literatürüne katkıda bulunmakta ve aile şirketlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğiyle ilgilenen araştırmacılar ve uygulayıcılar için önemli bilgiler sunmaktadır.

2. Aile Şirketi Kavramı ve Özellikleri

Birçok farklı akademik yayında ve çalışmalarda “aile şirketi” kavramı “aile işletmesi” olarak da geçmektedir. Bunun için çok sayıda tanım bulunmaktadır (Donnelley, 1964; Barry, 1975; Davis, 1983; Ward, 1997; Alayoğlu, 2003; Ateş 2003; Birincioğlu & Acuner 2015). Von Potobysky’e (1992) göre, “*aile üyelerinin, yönetim kademelerinde çalıştığı işletmelerdir*”. Bork’a (1986) göre, “*aile üyeleri tarafından ya da evlilik yoluyla aileye katılmış kişiler tarafından kurulan bir şirket türüdür*”. Şan Özalp’e göre “*aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir*” (Aktaran: Karpuzoğlu, 1999). Alayoğlu (2003), “*aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse*” aile şirketi olarak tanımlamaktadır. Karpuzoğlu’nun (1999) tanımında ise “*en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacın ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin kurumu idare ettiği şirketlerdir*” şeklinde belirtilmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak aile şirketlerinin temel özellikleri olarak; şirket hisselerinin çoğunluğunun bir ailenin veya kişinin mülkiyetinde olması, şirketin günlük faaliyetlerinin yönetiminde ve karar alma süreçlerinde aile üyelerinin aktif olarak yer alması, amacın sadece finansal kazanç değil ailenin mirasını koruma ve şirketin nesilden nesile aktarılmasından söz edebiliriz. Bundan hareketle toparlayıcı bir tanımla bu bölümü bitirmek yararlı olacaktır. Aralarında kan bağı veya evlilik yoluyla ilişkisi olan bireylerin şirketin yönetiminde yer aldığı ve kararları şekillendirdiği, en az iki kuşağın temsil ettiği, temel amacın ailenin geçimini ve şirketi gelecek nesillere aktararak mülkiyetin devamlılığını sağlamak olan şirket aile şirketi olarak ifade edilebilir.

3. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin pek çok avantajları ve güçlü yanları bulunmaktadır. Buna göre; işletmeye bağlılık, “biz” bilincinin yüksek olması, hızlı kararlar alabilme, amaç ve hedef birliği, finansal esneklik, uzun dönemli stratejilere odaklanma gibi avantajları bulunmaktadır. Aile şirketlerinde akıcı iletişim ile bürokrasiden uzak hızlı kararlar alınıp uygulamaya konulabilmektedir. Aile üyelerinden oluşan ekipte grup sinerjisi yüksek, güçlü bir kurum kültürü oluşturmak daha kolaydır. Aile şirketlerinin avantajları, diğer bir ifadeyle; finansman ihtiyacının özkaynaklardan karşılanması, hızlı karar alabilme, güçlü aile bağları, esneklik kabiliyeti, ekip ruhu sinerjisi, bilgi birikimi ve işe uyum, kuvvetli kurum kültürü, yönetim politikalarında istikrarın yakalanması olarak sayılabilmektedir (Ergüden, 2021).

Aile şirketlerinin başlıca dezavantajları ise şu şekilde belirtilebilir: Nepotizm (akraba/adam kayırma), yetki ve sorumlulukların tanımlanmaması, finansal yetersizlik, aile içi problemlerin işe yansması, kontrol ve denetim mekanizma yetersizliği, kurumsallaşamama eğilimi. Başka bir ifadeyle; finansman yetersizliği, yanlış istihdam politikası, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, merkezîyetçi yönetim tarzı, çok katı aile kültürü, eğitim politikasızlığı, çıkar çatışmaları ve devir planının bulunmayışı aile şirketlerinin dezavantajlarıdır (Ergüden, 2021).

4. Aile Şirketlerini Açıklayan Kavramsal Modeller ve Teoriler

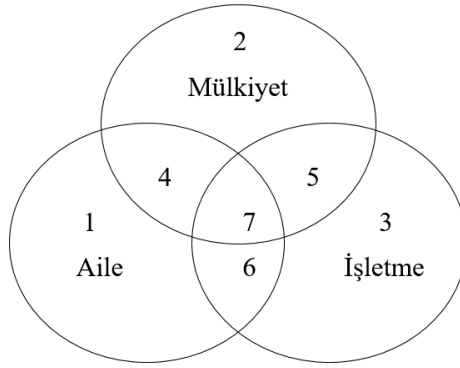
Aile şirketleri literatüründeki en etkili yaklaşımlar arasında sistem modelleri, vekalet teorisi (agency theory), temsil/hizmetkârlık teorisi (stewardship theory), sosyo-duygusal zenginlik teorisi (socioemotional wealth theory), kaynak tabanlı görüş (resource-based view) ve dinamik yetenekler teorisi (dynamic capability theory) yer almaktadır. Bu modeller ve teoriler, aile ve iş ilişkilerindeki çatışmaları önlemek, nesiller arası geçiş yönetmek ve kurumsallaşmayı sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar aile şirketlerinde yönetim yapıları, yönetici

davranışı, halefiyet süreçleri ve stratejik karar alma konularında tamamlayıcı açıklamalar sunmaktadır.

4.1. Aile Şirketlerinde Sistem Modelleri

Aile şirketi sistemine ilişkin literatürde geliştirilen çeşitli modeller bulunmaktadır. İki Daire Modeline (Aile Sistem Teorisi) göre aile şirketleri aile ve işletme olmak üzere iki sistemden oluşmaktadır (Lansberg, 1983). Aile sistemi, ailenin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik duygu temelli ve içe dönüktür. İşletme sistemi ise, işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik görev temelli ve dışa dönüktür. Her iki sistemi de tatmin edecek stratejiler ve uygulamalar bulmak aile şirketlerinin karşılaştığı en önemli zorluktur. Öyle ki, her birinin kendine özgü normları, kuralları, değer yargıları ve organizasyonel yapıları vardır. Sorunlar, aynı kişilerin örneğin, ebeveyn ve profesyonel yönetici olarak her iki dairede de yükümlülüklerini yerine getirmek zorunda kalmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, işletmenin kendisi de sağlam iş uygulamaları ve ilkelerine göre faaliyet göstermeli, bunun yanında ailenin istihdam ve gelir ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Gersick vd., 1997). Aile şirketlerine, ikili sistem çatışmasını yönetmek için resmi aile konseyleri ve sıkı profesyonel insan kaynakları yönergeleri gibi net sınırlar oluşturmaları tavsiye edilmektedir (Lansberg, 1983).

Renato Tagiuri ve John Davis, 1980'lerin başlarında Harvard İşletme Okulu'ndaki (HBS) çalışmalarıyla iki sistemli modeli detaylandırdılar (Gersick vd., 1997). İki daire modeline mülkiyet yani sahiplik sistemi ekleyerek "Üç Daire Modeli" (three-circle model) geliştirdiler. Bu model aile şirketlerindeki karmaşık ilişkileri ve potansiyel çatışma alanlarını analiz etmek için kullanılan en temel yönetim çerçevesi sunmaktadır. Aile şirketlerinde üç farklı grup (aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar) bulunmaktadır. Modeldeki üç dairenin örtüşmesi sonucunda, yedi farklı alan ortaya çıkmakta ve bireyler bu alanların birinde yer almaktadırlar. Buna göre, Şekil 1'deki 1 no'lu alanda sadece aile üyesi olanlar, aile üyesi olmayıp işletmede çalışmayan sadece hissedar olanlar 2 no'lu alanda, sadece işletmede çalışan yabancılar 3 no'lu alanda, hem aile üyesi hem hissedar olup işletmede çalışmayanlar 4 no'lu alanda, işletmede hem hissedar hem çalışan olup aile üyesi olmayanlar 5 no'lu alanda, hem aile üyesi hem çalışan olup hissesi olmayanlar 6 no'lu alanda, hem aile üyesi hem işletmede çalışan hem de hissedar olanlar ise 7 no'lu alanda yer almaktadır.



Şekil 1. Üç Daire Modeli

Kaynak: (Gersick vd., 1997: 6)

Üç daire modeli, aile şirketlerindeki kişiler arası çatışmaların, rol ikilemelerinin, önceliklerin ve sınırların kaynağını anlamak için çok kullanışlı bir araçtır (Gersick vd., 1997). Her daire farklı beklentileri, sorumlulukları ve davranış kalıplarını yansıtır. Aile üyeleri aynı anda sahip, yönetici, çalışan veya halef gibi birden fazla rol üstlenebilir. Bu durum organizasyon içinde hem sinerji hem de çatışma yaratabilir. Bu daireler arasındaki kesişimler, yetki dağılımı, halefiyet planlaması, duygusal dinamikler ve stratejik karar alma ile ilgili yönetim zorlukları oluşturur. Bu modelle farklı rolleri ve alt sistemleri belirlemek, bir aile şirketi içindeki karmaşık etkileşimleri parçalara ayırmaya ve gerçekte ne olup bittiğini ve nedenini görmeyi kolaylaştırmaya yardımcı olur (Gersick vd., 1997). Örneğin, temettü politikası veya halefiyet planlaması üzerindeki aile mücadeleleri, her bireyin üç daire modelindeki yeri dikkate alındığında daha iyi bir şekilde anlaşılabilir hale gelir. 4 no'lu alandaki (aile üyesi, işletmede ortak, çalışan olmayan) bir kişi, aile üyeliğinin meşru bir ödülü ve bir sahip olarak makul bir yatırım getirisi olduğunu düşünerek temettüleri artırmak isteyebilir. Öte yandan, 6 no'lu alandaki (aile üyesi, işletmede çalışan, ortak olmayan) bir kişi, daha iyi kariyer ilerleme fırsatları yaratabilecek şekilde büyümeye yeniden yatırım yapmak için temettüleri askıya almak isteyebilir. Bu şekilde kişilerin şirketteki rolleri, bakış açılarını da şekillendirmektedir (Gersick vd., 1997).

Üç daireli bakış açısı, aile şirketlerinin yalnızca ekonomik rasyonellik üzerinden anlaşılamayacağını, çünkü duygusal ve ilişkisel boyutların örgütsel süreçleri önemli ölçüde etkilediğini vurgular. Örneğin, işletmede çalışan bir aile üyesi karlılıktan ziyade aile uyumuna öncelik verebilirken, aile üyesi olmayan yöneticiler daha çok profesyonel performans göstergelerine odaklanabilir.

Benzer şekilde, aile şirketlerindeki sahiplik yapıları genellikle işletmeye duygusal bağlılığı içerir ve bu da uzun vadeli stratejik yönelimlere ve dış denetime karşı direnç yol açar. Bu nedenle model, nesiller arası sürdürülebilirliği sağlamak için aile beklentilerini profesyonel yönetim mekanizmalarıyla dengelemenin gerekliliğini vurgular.

Aile şirketlerinin içerisinde bulunduğu çevreyi de dikkate alarak “Dört Daire Modeli” geliştirilmiştir. Buna göre çevresel faktörlerinin de etkisinde olan aile şirketi sistemi, aile, işletme, mülkiyet ve yönetim sistemlerinden oluşmaktadır (Birincioglu & Acuner, 2015). Bu modeller aile şirketlerinde mevcut olabilecek konum ve rolleri açık bir şekilde göstermesi bakımından faydalıdır. Bunların kullanımıyla oluşabilecek çatışmalar daha anlaşılır bir biçimde çözümlenebilecektir (Kondu Kaya, 2019).

4.2. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi (agency theory), aile şirketleri de dahil olmak üzere kuruluşlarda gözlemlenen yönetim karmaşıklıklarını ve kontrol mekanizmalarını açıklamada oldukça önemlidir. Bu teoriye göre şirkette mülkiyet ve yönetimin ayrılması durumunda çatışmaların ortaya çıktığını ve yöneticilerin hissedarların hedefleri yerine kendi kişisel çıkarlarını takip etmeye yöneldiğini savunmaktadır (Jensen & Meckling, 1976). Aile şirketlerinde mülkiyet ve yönetim genellikle aile içinde yoğunlaştığı için bu tür çatışmalar azalabilir. Aile üyeleri genellikle şirketin uzun vadeli değerini korumak, yönetsel davranışları yakından izlemek ve sürekliliğini sağlamak için daha güçlü motivasyona sahiptir. Bununla birlikte, aile şirketlerinde azınlık ve çoğunluk hissedarları arasında, farklı nesiller arasında veya aktif görevli ve pasif aile üyeleri arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Nepotizm, bencillik ve duygusal karar alma liyakat sistemini zayıflatır ve şirketin verimliliğini azaltabilir. Aile üyesi olan şirket yöneticileri, finansal performansı en üst düzeye çıkarmaktan çok aile kontrolünü korumaya öncelik verebilir. Bu da şirketin büyümesini ve genişlemesini, dış yatırımını, profesyonelleşmesini ve sürekliliğini engelleyebilir.

4.3. Temsil/Hizmetkarlık Teorisi

Temsil/Hizmetkarlık teorisi (stewardship theory), vekalet teorisinin aksine, şirketlerdeki yönetsel davranışlara ilişkin daha iyimser bir bakış açısı sunmaktadır. Bu teori, yöneticilerin her zaman bencil fırsatçılar olmadığını, aksine hedefleri kurumsal başarı ve kolektif refahla uyumlu olan sorumlu yöneticiler olarak hareket edebileceklerini öne sürmektedir (Davis vd., 1997). Yöneticilerin kişisel çıkarlarını maksimize etmek yerine, şirketin uzun vadeli çıkarlarını ön planda tuttuğunu ve sahiplerin amaçlarıyla kendi amaçlarını uyumlu hâle getirdiğini savunmaktadır (Davis vd., 1997; Miller & Le Breton-

Miller, 2006). Bu bakış açısı, özellikle aile şirketleri için geçerlidir; çünkü aile üyeleri genellikle kuruma karşı güçlü bir psikolojik bağlılık, duygusal özdeşleşme ve ahlaki sorumluluk geliştirirler.

Bu teori birçok aile şirketinin neden dirençli, güçlü kurumsal kültür ve kalıcı paydaş ilişkileri sergilediğini açıklamaktadır. Aile şirketinin uzun süredir varlığını sürdürmesinin büyük ölçüde nedeni, sahiplerinin kısa vadeli kârlar elde etmek yerine değer yaratmaya yönelik uyguladıkları stratejidir (Weclawski, 2022). Böylece, aile üyesi olan şirket yöneticileri kısa vadeli finansal kazançlardan ziyade örgütsel sürdürülebilirliği, çalışan refahını ve aile mirasını önceliklendirebilirler. Şirketi gelecek nesillere başarıyla devretme arzusu, genellikle stratejik sabrı, güvene dayalı ilişkileri ve kolektif karar almayı teşvik eder. Yöneticiler, izleme ve kontrol sistemlerinden ziyade karşılıklı güvene, ortak değerlere ve koordinasyona daha fazla dayanırlar. Teori ayrıca, aşırı kontrol mekanizmalarının çalışanların içsel motivasyonunu azaltabileceğini ve şirket içindeki güveni zedeleyebileceğini öne sürer. Bu nedenle, aile şirketlerinde etkili yönetim, genellikle profesyonel hesap verebilirliği ilişkisel ve değer temelli yönetim uygulamalarıyla dengelemeyi gerektirmektedir.

4.4. Sosyo-duygusal Zenginlik Teorisi

Sosyo-duygusal zenginlik (Socioemotional wealth- SEW) aile işletmeleri araştırmalarında önemi ve kullanımı son yıllarda artan bir kavramdır (Kazdal & Çelik, 2025). Bu yaklaşım, aile şirketlerinin finansal hedeflerin yanı sıra aile mülkiyetiyle ilişkili ekonomik olmayan değerlerin korunmasıyla da motive olduklarını savunmaktadır (Gómez-Mejía vd., 2007). Sosyo-duygusal zenginlik, ailelerin şirketlerinden elde ettikleri duygusal değeri ifade eder. Bu değer aile kimliği, duygusal bağlılık, sosyal statü, mirasın korunması ve gelecek nesillere aktarılmasını içerir.

Sosyo-duygusal zenginlik teorisi, aile şirketlerinin bazen tamamen finansal bir bakış açısından ekonomik olarak mantıksız görünen stratejik kararlar almasının nedenini açıklar. Örneğin; şirket birleşmeleri, dış yatırımcılar veya riskli çeşitlendirme stratejileri aile kontrolünü veya kimliğini tehdit ediyorsa aile üyeleri bu eylemlerden kaçınabilirler. Benzer şekilde, aile şirketleri, kısa vadeli karlılığı azaltsa bile, itibarı ve aile içi ilişkilerini korumaya öncelik verebilirler. Bu nedenle, işletmeye duyulan duygusal bağlılık, stratejik davranış ve yönetim tercihlerinin kritik bir belirleyicisi haline gelir.

Bu teorinin en önemli katkılarından biri, sosyal ve duygusal boyutları örgütsel analize entegre etmesidir. Sadece verimliliğe ve kar maksimizasyonuna odaklanan geleneksel ekonomik teorilerin aksine, yönetsel kararları şekillendirmede aile merkezli hedeflerin önemini kabul eder. Ayrıca, ailelerin

farklı kültürel değerlere, kuşak aşamasına ve mülkiyet yapısına bağlı olarak farklı sosyo-duygusal hedeflere öncelik verebileceği için aile şirketleri arasındaki heterojenliği açıklamaya yardımcı olur.

Bununla birlikte, sosyo-duygusal zenginliğin korunması hem olumlu hem de olumsuz örgütsel sonuçlar doğurabilmektedir. Bir yandan, güçlü aile kimliği, bağlılığı, güveni, direnci ve uzun vadeli yönelimi artırabilir. Diğer taraftan ise, aile kontrolüne aşırı vurgu, yeniliği, stratejik uyumu ve profesyonelleşmeyi sınırlayabilir. Nihayetinde, aile değerlerini korurken şirketin rekabet gücünü de sürdüren dengeli yönetim yapılarına duyulan ihtiyaç ortadadır.

4.5. Kaynak Tabanlı Görüş

Kaynak tabanlı görüş (resource-based view- RBV) yaklaşımı bazı şirketlerin neden sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederken diğerlerinin performanslarını korumakta zorlandığını anlamak için geliştirilen en etkili teorik bakış açılarından biridir. Wernerfelt (1984) tarafından ortaya atılan ve kavramsallaştırılan bu yaklaşım, sektör yapısını veya dış pazar koşullarını vurgulayan diğer yaklaşımların aksine, kuruluşların sahip olduğu iç kaynaklara ve yeteneklere ve bu varlıkların uzun vadeli rekabet başarısına nasıl katkıda bulunduğuna odaklanır. Aile şirketleri literatüründe özellikle önemli hale gelmiştir; çünkü aile şirketleri genellikle aile ve işletme sistemleri arasındaki etkileşimden türetilen benzersiz kaynaklara sahiptir. Bu kaynaklar, rakiplerin taklit etmesi zor olan ayırt edici rekabet avantajları oluşturabilir. Aile şirketleri, mülkiyet ve yönetim yapıları, aile katılımı, uzun vadeli bağlılık, sosyal ilişkiler ve örgüt kültürü açısından diğer şirketlerden farklılık gösterir. Bu özellikler, örgütsel performansı ve nesiller arası sürekliliği artırabilecek değerli soyut varlıklar yaratır. Bu yönleriyle, aile şirketlerinin stratejik güçlü yönlerini ve sürdürülebilirliği sağladıkları mekanizmaları anlamak için faydalı bir teorik çerçeve sunar.

Penrose (1959), firmaların yalnızca piyasalarda faaliyet gösteren yönetsel varlıklar olarak değil, üretken kaynaklar bütünü olarak görülmesi gerektiğini ve örgütsel büyümenin uzmanlaşmış kaynakların etkin kullanımı ve geliştirilmesine bağlı olduğunu vurgulamıştır (Kor vd., 2016). Bu temele dayanarak, Wernerfelt (1984) “Kaynak Temelli Görüş” yaklaşımını ortaya koymuş ve firmaların yalnızca ürünleri veya piyasa faaliyetleri üzerinden değil, kaynak konumlarına göre analiz edilmesi gerektiğini önermiştir. Bu teori, Barney’in (1991) çalışmalarıyla daha da önem kazanmıştır. Buna göre, kaynaklar değerli, nadir, tam olarak taklit edilemez ve ikame edilemez olmalıdır. Bu kriterleri karşılayan kaynaklar, firmaların rakiplerinin kolayca kopyalayamayacağı stratejiler uygulamasına olanak tanır. Bu nedenle teori, dikkati dış rekabet güçlerinden iç örgütsel güçlü yönler kaydırır.

Habbershon & Williams (1999), aile şirketleri araştırmalarında önemli kaynak tabanlı görüş kavramlarından “ailesellik” (familiness) kavramını işletme literatürüne kazandırmışlardır. Bu kavramı, “aile, aile üyeleri ve işletme arasındaki sistem etkileşimi nedeniyle belirli bir firmanın sahip olduğu benzersiz kaynaklar bütünü” olarak tanımlamışlardır. Ailesellik, insan sermayesi, sosyal sermaye, uzun vadeli finansal sermaye, itibar ve aile kültürü de dahil olmak üzere çeşitli boyutları kapsar. Aile üyeleri genellikle işletmeye yıllarca katılım yoluyla biriktirilmiş firmaya özgü bilgiye sahiptir. Güçlü kişilerarası ilişkiler güveni artırır ve bilgi paylaşımını kolaylaştırır. Aile şirketleri sıklıkla müşteriler, tedarikçiler ve yerel topluluklarla yakın ilişkiler sürdürerek sosyal sermayelerini ve kurumsal meşruiyetlerini güçlendirirler. Bu şekilde ailesellik, uzun süreler boyunca geliştiği ve aile ilişkilerine derinden yerleştiği için, rakiplerin bunu taklit etmesi genellikle zordur. Bu da aile şirketleri için önemli ve benzersiz bir rekabet avantajı kaynağı haline gelebilir.

Kaynak tabanlı görüş, değerli içgörüler sunmakla birlikte bir sınırlaması, öncelikle iç kaynaklara odaklanırken dış çevresel faktörlere daha az dikkat etmesidir. Piyasa dinamikleri, teknolojik değişim, düzenleyici gelişmeler ve rekabet baskıları, kaynak donanımından bağımsız olarak örgütsel performansı önemli ölçüde etkileyebilir. Bir diğer sınırlama ise güven, kültür ve itibar gibi soyut kaynakların ölçülmesinin zorluğudur. Bu varlıklar genellikle öznel ve bağlama bağlı olduğundan, ampirik değerlendirme zor olabilir. Ayrıca, aileye özgü tüm kaynaklar mutlaka olumlu sonuçlar oluşturmaz. Güçlü aile katılımı bazen kayırmacılığa, değişime dirence, aile içi çatışmalara veya stratejik katılıma yol açarak örgütsel performansı potansiyel olarak engelleyebilir. Sonuç olarak, aile şirketlerinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması için kaynak tabanlı görüşün, vekalet teorisi, temsil teorisi, temsil teorisi, sosyo-duygusal zenginlik yaklaşımı ve dinamik yetenekler teorisi de dahil olmak üzere diğer teorik perspektiflerle entegre edilmesi önerilmektedir.

4.6. Dinamik Yetenekler Teorisi

Şirketlerin günümüz iş ortamında hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme, artan rekabet ve sürekli değişen müşteri beklentileri karşısında değerli kaynaklara sahip olmalarının yanında, bu kaynakları değişen çevresel koşullara uyarlamaları da gerekmektedir. Geleneksel stratejik yönetim teorileri, rekabet avantajının birincil kaynağı olarak değerli kaynaklara sahip olmaya odaklanırken, artık sürdürülebilir başarının, bir kuruluşun çevresel değişime yanıt olarak kaynaklarını yenileme, yeniden yapılandırma ve kullanma yeteneğine bağlı olduğu giderek daha fazla kabul edilmektedir. Bu bakış açısı, Teece vd. (1997) tarafından çağdaş stratejik yönetim literatüründe en etkili yaklaşımlardan

biri olan dinamik yetenek teorisinin (dynamic capability theory) ortaya konulmasına yol açmıştır.

Aile şirketleri için dinamik yetenek teorisi, firmaların nesiller boyunca rekabet gücünü ve sürekliliğini nasıl koruduğunu anlamak için özellikle değerli bir çerçeve sunmaktadır. Aile şirketleri genellikle hızla değişen pazarlarda faaliyet gösterirken aile değerlerini, mülkiyet yapılarını ve örgütsel gelenekleri korumaya çalışırlar. Bununla birlikte, uzun vadeli hayatta kalmaları kaynak sahipliğinin yanı sıra değişen şartlara uyum sağlama, yenilik yapma, öğrenme ve dönüşme yeteneklerine de bağlıdır. Dinamik yetenek teorisi, aile şirketlerinin süreklilik ve değişimi nasıl dengelediğine dair önemli bilgiler sunarak, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ve nesiller arası başarısının incelenmesi için son derece önemlidir.

Şirketler değişen piyasa koşullarına etkili bir şekilde yanıt veremezlerse, değerli kaynaklara sahip olmaları tek başına uzun vadeli başarıyı garanti etmeyebilir. Teece vd. (1997), dinamik yetenekler kavramını ortaya atarak, bir firmanın hızla değişen belirsiz ortamlarda iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, geliştirme ve yeniden şekillendirme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Daha sonraki araştırmalar, yönetim süreçlerinin, örgütsel öğrenmenin, yeniliğin ve stratejik karar almanın yetenek geliştirmedeki rolünü vurgulayarak kavramı daha da geliştirmiştir (Eisenhardt & Martin, 2000). Dinamik yetenekler, kaynakların kendileri değil; aksine, kuruluşların kaynakları etkili bir şekilde oluşturmaya, değiştirmeye ve kullanmaya olanak tanıyan üst düzey yeteneklerdir. Kuruluşların ortaya çıkan fırsatlara ve tehditlere yanıt olarak kaynak tabanlarını ve örgütsel rutinlerini değiştirmelerini sağlamaktadır. Bu şekilde, dinamik yeteneklere sahip şirketlerin, yalnızca mevcut kaynaklara veya yerleşik rutinlere dayanan şirketlere göre rekabet avantajlarını sürdürme olasılıkları daha yüksektir.

Dinamik yetenek teorisi için çeşitli kuramsal çerçeveler önerilmiş olsa da en etkili kavramsallaştırmalardan biri olarak, Teece (2007) üç temel boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür: algılama (sensing), kavrama/yakalama (seizing) ve dönüştürme/yeniden yapılandırma (transforming/reconfiguring). Buna göre, algılama, müşteri ihtiyaçlarının, teknolojik gelişmelerin, piyasadaki tehdit ve fırsatların tespit edilmesi sürecidir. Yakalama, algılanan fırsatların iş modellerine dönüştürülmesi ve gerekli kaynakların harekete geçirilmesini kapsar. Yeniden yapılandırma ise, piyasa koşulları değiştikçe mevcut örgütsel yapıların, kaynakların ve rutinlerin başarıyla güncellenmesidir.

Aile şirketleri, dinamik yeteneklerin gelişimini etkileyen çeşitli özelliklere sahiptir. Önemli özelliklerden biri uzun vadeli yönelimdir. Aile sahipleri genellikle kısa vadeli finansal kazançlardan çok sürdürülebilirliği ve nesiller

arası sürekliliği önceliklendirir. Bu bakış açısı, öğrenme, itibar, çalışan gelişimi ve yeniliğe yapılan yatırımları teşvik eder ve bunların hepsi yetenek gelişimine katkıda bulunur. Bir diğer önemli faktör ise örtülü bilginin birikimidir. Aile üyeleri, iş faaliyetlerine uzun süreli katılım yoluyla sıklıkla şirkete özgü uzmanlık kazanırlar. Bu birikmiş bilgi, stratejik karar alma ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırır. Bu bilgiler rakipler tarafından taklit edilmesi zor olduğundan, dinamik yetenek gelişimi için önemli bir temel oluşturur. Aile şirketlerindeki güvene dayalı ilişkiler de uyum yeteneğine önemli ölçüde katkıda bulunur. Aile üyeleri arasında yüksek düzeyde güven, iletişimi, işbirliğini ve bilgi paylaşımını kolaylaştırabilir. Bu tür ilişkiler genellikle karar almayı hızlandırır ve koordinasyon maliyetlerini azaltır. Ancak, aile şirketleri yetenek gelişiminde engellerle de karşılaşabilir. Öyleki, mevcut uygulamalara güçlü duygusal bağlılık, değişime karşı direnç oluşturabilir. Aile içi çatışmalar stratejik girişimleri sekteye uğratabilirken, adam kayırma ve merkezi karar alma süreçleri inovasyon ve yenilenme için gerekli olan farklı bakış açılarını sınırlandırabilir.

5. Aile Şirketlerinin Yaşam Döngüsü

Aile şirketlerinin yaşam döngüsü konundaki araştırmalar işletmelerin gelişimini açıklamaktadır. Buna göre, aile şirketlerinin gelişim evrelerini, (1) “girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri”, (2) “büyüyen ve gelişen aile şirketleri”, (3) “kompleks aile şirketleri”, (4) “sürdürebilir olmayı başaran aile şirketleri” şeklinde incelemek mümkündür (Fındıkcı, 2008). Gelişim sürecinin ilk evresi, girişimci ve şirketin adeta bütünleştiği evredir. Girişimci işin bizzat başında olduğu sürece işler yürütmektedir. İkinci evrede, mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan, genişleyen ve büyüyen işletme söz konusudur. Kompleks aile şirketleri, birden fazla neslin bir arada bulunduğu ve kuzenlerin yönettiği ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleridir. Çok sayıda ve farklı beklentide olan aile üyelerini barındırdığından oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Şirketler bu evrede olgunluk aşamasına gelmiştir. Şirket büyümektedir, ancak büyüme hızı azalır. Gelişim evresinin son aşaması, sürekli olmayı başaran aile şirketlerine ilişkindir. Bu evrede şirketler diğerlerinden ayrı olarak kurumsallaşma öğelerini bünyelerinde yüksek oranda barındırır ve iş değerleri aile değerlerinden önemli hale gelir (Karpuzoğlu, 1999; Saral Kopal, 2014).

Fındıkcı (2005) aile şirketlerinin yaşam evresini 9 dönemde incelemektedir: “Girişim ve işe başlama, işte başarı, büyüme ve gelişme, mülkiyet genişlemesi, doyum aşaması, eski başarıları bekleme, sistem arayışı ve profesyonelleşme, yeni kuşaklara devir ve tasfiye dönemi”. Girişim ve işe başlama döneminden bir süre sonra gelen işte başarı evresinde, işler iyi gitmektedir. Şirkette büyüme ve gelişmeler olmakta, önemli ölçüde kâr elde edilmekte ve yeni mülkiyet

kazanımları olmaktadır. Araştırmalara göre, aile şirketlerinin yaklaşık %50'si mülkiyet genişlemesi evresine gelebilmektedir (Güller, 2010). Doyum aşaması şirketin olgunlaşma dönemidir. Doyum aşamasının ardından eski başarıları bekleme dönemi gelmektedir. Şirketler gerileme durumunu engellemeyeceklerini gördüklerinde yeni sistem arayışı ve profesyonelleşme çabasına girerler. Şirket çöküşe geçerken bunu uygulamak zordur, esasen işler yolunda giderken sistem kurma ve geliştirme, kurumsallaşma ve yapılanma daha kolaydır. İnsanlar gibi şirketlerin de bir ömrü vardır. Doğar, büyür ve yok olurlar. Şirket artık yeni kuşaklara devredilir veya tasfiye süreci başlar. Tasfiye evresi çok zor bir süreçtir (Güller, 2010).

Başka bir çalışmada Gersick vd. (1997) statik bir yapıya sahip olan klasik üç daire modeline zaman boyutunu (yaşam döngüsü) ekleyerek aile şirketlerindeki dinamikleri ve nesiller arası geçişi analiz etmek için etkili bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Söz konusu “Üç Boyutlu Gelişim Modeli” (The Three-Dimensional Developmental Model) aile, işletme ve mülkiyet olmak üzere üç ana ekseninden oluşmakta olup, her bir eksen zaman içinde kendi gelişim aşamalarından geçmektedir. İşletme eksenini “başlangıç” (kuruluş), “genişleme/formalleşme” ve “olgunluk” aşamalarından oluşmaktadır. Başlangıç aşaması, girişimci odaklı ve gayri resmi yönetimin olduğu; genişleme aşaması, büyüme, formalleşme ve profesyonelleşme ihtiyacının olduğu; olgunluk aşaması ise rutinlerin oturduğu, tecrübenin yüksek olduğu istikrarlı dönemi ifade etmektedir. Şirketin hisse sahipliğinin ve kontrolünün kimlerde olduğunu gösteren mülkiyet ekseninde ise “kurucu/kontrol” dönemi, “kardeş ortaklığı” ve “kuzen konsorsiyumu” aşamaları yer almaktadır. Bu aşamalar önce hisselerin tek kişi kurucuda toplandığı, daha sonra kontrolün birden fazla kardeşe geçtiği ve sonrasında ortaklık yapısının kuzenlere ve çoklu hissedarlara dağıldığı geniş mülkiyet dönemidir. Ailenin yaşam döngüsünü ve kuşak geçişlerini kapsayan aile ekseninde ise, kurucunun genç olduğu ve çocukların henüz şirkete dahil olmadığı “genç iş ailesi”, yeni kuşağın çocukların şirkette çalışmaya başladığı “işe başlayan aile”, kardeşlerin şirketi beraber yönettiği ve ortaklık yıllarının olduğu “birlikte çalışan aile” ile nihayetinde yönetimin ve mülkiyetin bir sonraki kuşağa aktarıldığı “bayrağı devreden aile” aşamaları yer almaktadır. Bu model, bu üç farklı eksenlerdeki yaşam döngülerinin uyumlu bir şekilde yönetilmesinin bir şirketin başarısızlığa uğramaması için gerektiğini vurgulamaktadır. Örneğin; mülkiyette “kuzen konsorsiyumu” aşamasına gelinmişse, işletme boyutunda da kurumsallaşmanın tamamlanmış olması gerekmektedir. Ancak bu modeli kullanırken hareketin her zaman aynı yönde olmayabileceği, bir aşamadan diğerine geçişin mutlaka belirli düzgün bir şekilde gerçekleşmeyebileceği ve her ekseninde modele uymayan durumların da olabileceğinin farkında olunmalıdır.

6. Aile Şirketlerinde Süreklilik

Aile şirketlerinin devamlılığı sadece aile açısından değil tüm toplum açısından da önemlidir. Ancak, aile şirketlerinin yaşamları kısa sürmektedir. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın on ikinci kalkınma planı (2024-2028) raporuna göre, Türkiye'deki KOBİ'lerin %60'ının 5 yıl içinde, %35'inin ise 2 yıl içerisinde kapanması bu duruma işaret etmektedir. Aile şirketlerinin bir kısmının ikinci kuşağa, çok azının üçüncü kuşağa geçebildiğini, dördüncü kuşağa geçenlerin ise isimlerini sayabilecek kadar oldukça az sayıda olduğu görülmektedir. Türkiye'de "aile şirketlerinin %30'u ikinci kuşağa, %12'si üçüncü kuşağa ve sadece %3'ü dördüncü kuşağa geçebiliyor" (Sönmez, 2019; Mert, 2023). İngilizlerin dediği gibi, "*Birinci kuşak kuruyor, ikinci kuşak çabalıyor, üçüncü kuşak cenaze kaldırıyor*". İş dünyasının düşünce önderlerinden Alfred Marshall'ın buna yönelik bir sözü vardır: "*Bir işletmeyi dede kurar, baba büyütür, oğul tutar, torun sanat tarihi okur*." Benzer şekilde, Türk iş dünyasına ilişkin bir tespitinde Nejat Eczacıbaşı "*Türkiye'de şirketleri babalar kurar, oğulları yer, torunları batırır*" diyor.

John Ward ve Rondel Carlock'un belirttiği gibi "*bir aile şirketini ayakta tutmak, belki de yerkiüredeki en zor yönetim işidir*". O'Hara (2004), *Centuries of Success* (Başarının Yüzyılları) adlı eserinde, yüzyıllardır ayakta kalan aile şirketlerinin öne çıkan temel ortak özellikleri olarak; her dönemde en iyi bildikleri ve uzmanlaştıkları işe sıkı sıkıya odaklanmaları, sermayeyi dikkatli yöneterek sağlam bir finansal yönetim anlayışı benimsemeleri, şirket felsefesini koruyarak sürekli değişen koşullara çeviklik ve uyum sağlamaları, aile içi iletişimi güçlü tutmaları, güçlü aile mirası ve değerleri yeni kuşaklara aktarmaları ile planlı kuşak geçişlerini sağlamaları gösterilmektedir.

De Geus (1997), *The Living Company* (Yaşayan Şirket) adlı kitabında şirketlerin uzun ömürlü olmasını dört kritik faktöre bağlamıştır. Bunlardan ilki, çevrelerine duyarlı olmalarıdır, öğrenme ve uyum sağlamada yetkindirler. İkincisi, güçlü bir kimlik duygusuna sahip birlik oluşturan şirketlerdir, çalışanlar kendilerini tek bir varlığın parçası olarak hissederler. Üçüncüsü, hoşgörü düzeyi yüksek bir yapıya sahip olmaları ile merkezi bir kontrol uygulamaktan kaçınarak iç çeşitliliği doğal olarak oluştururlar. Sonuncu ise, finansman konusunda tutucu davranmaları, sahip oldukları kaynakları en verimli şekilde kullanarak büyümeyi öz kaynaklarla gerçekleştirmeleri ve sermayelerini gereksiz yere riske etmemeleridir.

Collins & Porras'ın (1994) *Build to Last* (Kalıcı Olmak) eserindeki vizyoner şirket ilkelerini, aile şirketlerine uyarlamamız mümkündür. Bu şekilde aile şirketlerinin dinamikleriyle yapılacak bir entegrasyon nesiller boyu sürekliliklerini sağlamak için bir pusula işlevi görecektir. Söz konusu kitaptaki

“temeli koru ve gelişimi destekle” dengesi, şirketin özünü ve temel değerlerini korurken, değişen dünyaya ayak uydurmak için yenilik yapmak anlamındadır. Başarılı aile şirketleri, kurucunun vizyonunu ve değerlerini kutsal bir miras olarak korur. Ailenin temel ahlaki ve ticari ilkeleri muhafaza edilirken, iş yapış şekilleri, teknoloji ve operasyonel süreçler zamana uygun olarak cesurca dönüştürülmelidir. Kitapta “zamanı aşan büyük hedefler” koymak, şirketleri motive eden uzun vadeli, cesur, iddialı ve heyecan verici hedefler belirleme anlamındadır. Aile şirketlerinde bu tür hedefler koymak, ikinci veya üçüncü nesle geçişte yaşanan heyecan kaybını önlemek için kullanılabilir. Şirketi sadece bir miras olmaktan çıkarıp, yeni neslin sahipleneceği iddialı bir vizyon haline getirmek devamlılığın anahtarı olacaktır. Kitapta, “saati söyleyen” kavramı yani karizmatik ve tek bir lidere bağımlı yapılar yerine, “saati kuran” olmanın yani lider değişse bile çalışmaya devam edecek organizasyonlar inşa etmenin öneminden bahsedilmektedir. Aile şirketlerinin devamlılığı karizmatik kurucu lidere endeksli olmamalıdır. Kurucunun rolü, her şeyi bizzat yönetmek değil, aileyi ve profesyonelleri bir araya getiren, bağımsız yönetim kurulu ve şirket anayasası inşa etmek olmalıdır. Ayrıca, kitapta zıtlıkları bir arada tutmanın öneminden bahsedilmektedir. Burada “Ve’nin dehası” olarak belirtilen kavram, A veya B “ya hep ya hiç” demek yerine, zıt gibi görünün iki fikrin veya hedefin en iyi yönlerini sentezleme, onları aynı anda kucaklayabilme ve uzlaştırma becerisidir. Aile şirketlerinde bu ilke hem geleneksel aile değerlerini yaşatmak hem de profesyonel (kurumsal) bir yönetim anlayışı benimsemek şeklinde uyarlanmalıdır. Biri diğerine feda edilmemelidir.

Lev Tolstoy, Anna Karenina eserinin başında “*Mutlu aileler birbirine benzer; her mutsuz ailenin ise kendine özgü bir mutsuzluğu vardır*” diye yazar. Bu cümleden yola çıkarak başarılı ve sürekliliği sağlayan aile şirketlerin birbirine benzediği, her başarısız ve kalıcı olmayan aile şirketin ise kendine özgü bir hikayesi olduğu söylenebilir. Ward (2004), *Perpetuating the Family Business* (Aile Şirketi Yapısını Sürdürmek) kitabında başarılı aile şirketlerinin yapıları ile bilgiler vermektedir. Buna göre, başarılı aile şirketleri stratejik odaklı ve müşteri memnuniyetine daha fazla önem vermeleri, hızlı karar verme yetenekleri ile öne çıkmaktadır. Aile şirketlerinde en fazla plansızlık sorunu yaşanmaktadır. Aileler büyüdükçe ve nesiller ilerledikçe ortak değerler azalmaktadır. Aile şirketlerinin sonunu hazırlayan, duygu ile mantığın birbirine karıştırılmasıdır. Bunun için işin yönetimi, ortalık ve aile ile ilgili konular birbirinden ayrılmalıdır (Akdarı, 2012). John L. Ward’a göre aile şirketlerinde büyük öneme sahip üç oluşum bulunmaktadır (Gavcar vd., 2006): “Bağımsız yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları, aile meclisi ve anayasası”. Bu çalışmaları yapan ailelerin çok başarılı olduklarını ve aile şirketlerinin kurumsallaşma olmadan ilerleyemeyeceğini

söylemektedir. Aile şirketlerinin uzun dönem plan yapmaları ve bir sonraki liderlerini seçerek yetiştirmeleri gerektiğini belirtmektedir (Capital, 2004).

6.1. Aile ve Şirket Ayrımı (Sınırların Çizilmesi)

Aile şirketlerinin uzun ömürlü olması, aile ve iş rollerinin birbirinden ayrılarak şeffaf bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Aile ile şirket arasında sınırları net olarak çizebilen aile şirketleri varlıklarını devam ettirmektedir (Erdoğan, 2007). Aile ile şirketin birbirinden ayrı tutulmaması ve sınırlarının çizilmemesi şirketi doğrudan etkileyebilmektedir. Örneğin, aile üyelerinin araç veya ev alma, çocukların eğitimi gibi nedenlerle şirketten borç almaları, aile üyeleri arasında çeşitli kıyaslamalara ve tepkilere sebep olabilmektedir. Buna neden olan etken ise özellikle şirketten borç almayla ilgili kural ve şartların belirlenmemiş olmasıdır. Bazı aile üyelerinin çıkarlarına yönelik adaletsiz uygulamaların diğer aile üyeleri ve aile üyesi olmayan çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri görünür. Aynı işe farklı ücret uygulanması, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda nitelikli çalışanlar yerine yeterli beceriden yoksun bir akrabanın işe alınması veya özellikle yönetici pozisyonuna terfi ettirilmesi çeşitli sorunlara yol açar. Nepotizme ilişkin yaygın görüşe göre, bu şekilde kayırmacılık aile içi uyuma zarar verir, işletmede moral ve motivasyon kaybına neden olur. Böyle bir işletmede iş tatmini düşük, şikâyetle bulunma ve işi bırakma eğilimi yüksek, yetenekli çalışanları elde tutmak zor olacaktır (Karacaoğlu & Yörük, 2012; Yıldırım, 2021). Bunun için, liyakat esası gereği olarak, aile üyesi olsun veya olmasın, kritik pozisyonlara en yetkin ve donanımlı kişiler getirilmelidir. Hülasa, şirket kararları aile duygularına göre değil, rasyonel iş ilkelerine göre alınmalıdır.

Aile şirketlerinde “kalabalık aile sendromu”, özellikle ikinci ve üçüncü nesle geçişte hisse ve yönetim yapısının aşırı parçalanması ve şirket büyüdükçe artan aile bireylerinin işe aynı anda dahil olma talepleri ile ortaya çıkan çok önemli sorunlardan biridir (Alayoğlu, 2010). Böyle bir durum şirkette rol karmaşasına, duygusal çatışmalara ve çeşitli yönetim sorunlarına yol açar. Aile şirketlerinde oluşabilecek bu sorunları ve çatışmaları önlemek için bazı önemli adımların atılması gerekmektedir. Öncelikle aile ile şirket ayrımı net bir şekilde yapılmalıdır. Bunun için ailenin şirketle olan ilişkilerini yazılı kurallara bağlayan bir aile anayasası hazırlanmalıdır. Her aile üyesinin şirkette yönetici ve çalışan olması gerekmez. Aile üyeleri sadece hissedar olarak kalıp yönetimi profesyonellere bırakabilirler. Bu şekilde üst yönetimde veya yönetim kurulunda bağımsız, aile dışı profesyonellere yer vermek kararları objektifleştirecektir. Ayrıca, aile meclisi ve yönetim kurulu ayrımı yapılmalıdır. İşe alım ve terfi şartları belirlenerek, aile üyelerinin şirkette çalışabilmesi için dışarıda bir işte çalışma şartı, belirli eğitim seviyesi veya dil bilme gibi objektif kriterler

getirilmelidir. Hisselerin parçalanmasını önlemek için hisse satışı veya devri süreçleri ilk alım hakkı gibi önceden belirlenmiş kurallara bağlanmalıdır.

6.2. Kuşaklar Arası Devir ve Halefiyet Yönetimi

Aile şirketlerinin yaşamları çoğunlukla şirket kurucusunun yaşamı ile sınırlı olmaktadır. Yönetim danışmanı Dr. Ishak Adizes'in belirttiği gibi, *“eğer firma, kurucusunun çemberi içinde sıkışıp kalırsa, kurucu öldüğünde firma da ölür”*. Bu duruma yönetim biliminde “kurucu tuzağı” (founder’s trap) adı verilir. Bu durum hızlı büyüyen bir şirketin kurucusuna olan bağımlılığından kurtulamaması durumunda ortaya çıkar. Şirketi evladı gibi benimseyip bin bir türlü zorluk ve emeklerle kurup büyüten işletme sahibi, inisiyatifi başkalarına bırakmak istemez. Yetki devretmekte zorlanır, her kararı kendi onayından geçirmek ister ve organizasyonu kendi yetenekleriyle sınırlar. Şirket süreçlerini organize etmek yerine her şeye yetişmeye çalışarak bir darboğaz oluşturur. Şirket, kurucunun kişisel kapasitesine ve alışkanlıklarına bağımlı hale gelir. Bu şekilde kurucu ve işletme sahiplerinin şirket yönetimini tek başına ellerinde tutmaları ve hiçbir şekilde bırakmak istememeleri, kurumsallaşmanın sağlanmasında en büyük engeldir. Bu tuzaktan kurtulmanın ve şirketin sürekliliğini sağlamanın yolu, şirketin kurucudan bağımsız, sürdürülebilir bir kurumsal yönetim anlayışına (profesyonel yapıya) geçmesidir. Bunun için iş insanı Sakıp Sabancı’nın belirttiği üzere, *“müesseseleşme veya kurumsallaşma devamlılığın temel şartıdır”*. Aile şirketlerinin ömrü ancak kurumsallaşarak uzamaktadır.

Şirketlerin sürekliliğinin sağlanması ve kurumsallaşma sürecinde yaşanan en önemli sorunlarından birisi halef seçimi ve devir sürecidir. Bununla ilgili Tatoğlu vd. (2008) Türkiye’deki 408 aile işletmesinde yaptıkları bir araştırmada, önceki kuşak yöneticilerin kararının halef seçim yöntemine hâkim olduğu ve halef seçerken hem ailevi hem de ticari kaygılarla ilgili tüm kriterleri önemsedikleri görülmektedir. Bununla birlikte seçim kararında halefin eğitimi, iş konusundaki yeterlilik ve ilgisinin önüne geçmektedir. Erkek çocukları firmanın kontrolünü devralmak için aday listelerinin ön sıralarında yer almaktadır. Bu araştırmadan ortaya çıkan bir diğer bulgu ise, haleflerin çoğunun daha önce başka bir şirkette iş deneyimi olmamasına rağmen aile şirketine üst düzey yönetici olarak katılmalarına önceki kuşağın bir şekilde karşı olduğudur. Halefler için başka bir firmada çalışmak büyük ölçüde göz ardı edilen bir seçenektir. Eğitim alırlarken veya sonrasında, alt düzey yönetici pozisyonu aile şirketine ilk giriş yeridir. Daha üst düzey bir pozisyon yerine alt düzey bir yönetici pozisyonunun tercih edilmesi, aile şirketlerinde önceki kuşak yöneticilerin yetkilerinden vazgeçme konusundaki direncine işaret etmektedir. Böylece halefleri daha üst pozisyonlara terfi ettirilinceye kadar haleflerin yönetim modelini kendileriyle

uyumlu hale getirmektedirler. Bu araştırmanın desteklediği başka bir bulgu ise, önceki kuşak yöneticiler eğer işlerinin gidişatından daha çok eminlerse, haleflerine daha fazla karar verme yetkisi devretmektedirler. Halefe devredilen yetkinin kapsamı, önceki kuşağın devir sürecine ilişkin algısına ve halefin niteliklerine göre değişmektedir. Genel olarak, aile işletmelerinde işletme sahiplerinin değerleri ve istekleri daha çok önemli rol oynamaktadır. Gelecekte ise, kontrol sonraki nesillere geçtikçe şirket sahiplerinin yeniliklere daha fazla maruz kalması ve profesyonel bir yönetim tarzını teşvik etmekten daha fazla yana olmaları beklenecektir (Tatoğlu vd. 2008).

İkinci ve üçüncü nesillere geçişte yaşanan kopuşları engellemek için liderlik devri sistematik bir şekilde yapılmalıdır. Kurucunun yetkileri aniden değil, kademeli ve planlı bir mentorluk süreciyle devretmesi önemlidir. Bunun için Tatoğlu vd. (2008) çalışmalarında belirttikleri üzere; halef seçiminden, halefin aile işletmesinin adaptasyonuna kadar devrin her aşamasında profesyonel danışmanlığa ihtiyaç duyulacaktır. Aile işletmesinin aileden tamamen ayrı bir varlık olduğu konusundaki farkındalığın artmasıyla birlikte, aile ile işletme arasında bir arayüz sağlamak amacıyla rol ve sorumlulukları açıkça tanımlanmış aile konseyleri oluşturulmalıdır. Yeni neslin ancak tam yetki devredildiğinde başarılı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle önceki kuşak yöneticiler, yetki devri için uygun iş ortamını sağlamalıdır. Aksi takdirde, yönetimi devralan yeni kuşağın şirkette hakimiyet kuramaması problemi ile karşı karşıya gelinmektedir.

6.3. Aile Konseyi ve Aile Meclisi Oluşturulması

Aile konseyi ve aile meclisi kavramları şirket ile aile sınırlarını birbirinden ayıran, duygusallığı rasyonel iş kararlarından uzaklaştıran çok önemli yapılardır. *Aile meclisi*, kan bağı olan ve olmayan (gelin, damat vb.) tüm aile üyelerini kapsayan, ailenin “genel kurulu” niteliğindeki daha geniş ve kapsayıcı organdır. Yılda bir iki kez toplanarak aile vizyonunu paylaşır, ilişkileri güçlendirir ve aile anayasasına temel olacak felsefeyi belirler. *Aile konseyi* ise, aileyi temsilen seçilen, daha küçük ve genellikle belirli bir yaş ve hisse sınırını aşmış aile üyelerinden oluşan “yönetim kurulu” benzeri çekirdek yapıdır. Şirketin yönetim kurulu ile aile arasında köprü görevi görür. İşe alım, ücretlendirme, kariyer yönetimi, kâr payı (temettü) dağıtımı gibi şirketi ve aileyi etkileyen konulara ilişkin kritik aile politikalarını üretir ve uygular.

Bu iki kavram, yukarıda belirtildiği gibi farklı işlevleri bulunsalar da uygulamada birbirinin içine geçtiği durumlar bulunmaktadır. Örneğin, Ankara Sanayi Odası’nın hazırlanmış olduğu aile anayasası rehberinde (ASO, 2021), aile konseyi, “*şirkette hissedar olan tüm aile bireylerinden oluşan aile ve iş değerleri,*

politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya gelen kurul” olarak tanımlanmakta ve ayrıca aile meclisi organına yer verilmemektedir. Aile konseyi, şirket çıkarları ile aile beklentilerinin karıştığı durumlarda sorun çözücü olarak rol oynamaktadır. Yeni nesil aile üyelerinin şirket içinde nasıl yetiştirileceği ve değerlendirileceği, hisse ve yetki devrinin nasıl yapılacağı bu organın kararlarına bağlanmaktadır. Aile anayasasının uygulanması ve yeri geldiğinde güncellenmesini sağlayan bir güç olarak da rol oynamaktadır. Bu organların toplantı sıklıkları ve gündem belirleme kuralları, anlaşmazlık olması durumunda başvurulacak yöntemler gibi somut işleyiş kuralları belirlenmelidir.

6.4. Aile Anayasası Hazırlanması

Aile şirketlerinde, aile ve iş kavramları birbirinden ayrıldığında sağlıklı bir yapıya kavuşacaktır. Aile anayasası ile aile ve iş arasındaki ilişki belli kurallara oturtulacaktır. Şen’in (2015) araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin sermaye yapısı bozulmadan varlığını sürdürmesi aile anayasası oluşturulması ile sağlanabilecektir. İşletmelerin aile anayasasını isteme gerekçeleri aile içi çalışma ilişkilerinin belirlenmesi, yönetim ve mülkiyet yapısının oluşturulması ve aile üyeleri arasındaki çatışmaların önlenmesidir. Aile anayasasını oluşturan maddeler, aile üyelerini ve işletmeyi koruyucu ve işletmenin devamlılığını sağlamada bir güvence niteliğindedir.

Sağlam & Öneren (2021) aile değerleri ve aile anayasasının önemini ortaya koyarak aile işletmelerin sürdürülebilirliğine olan etkilerini ele almaktadır. Buna göre, aile işletmelerinin kardeşler arası güven, aile büyüğüne saygı, birlik ve beraberlik gibi değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Aile anayasasının gerekliliği, aile içinde yaşanan görüş ayrılıkları, kişisel menfaatler ve güvensizlik sonucu anlaşıldığı belirtilmiştir. Aile anayasasının aile bireyleri dışında danışmanlar tarafından hazırlanması ve görev tanımı, gelir dağılımı, mal paylaşımı ve yöneticiler arasındaki ilişkiler gibi konuları içermesi gerektiği ifade edilmiştir. Aile işletmelerinin devamlılığı açısından aile anayasasını bir an önce oluşturulması gerektiği, aksi durumda işletmenin sonraki nesil tarafından devam ettirilemeyeceği belirtilmiştir. Ancak, aile bireyleri aile anayasasını kabullenme ve benimsemede zorlanabileceklerdir.

Yıldız & Balaban’ın (2008) çalışmasında aile anayasası hazırlama sürecinde yaşanan en büyük zorluğun tüm aile bireyleri arasında ortak menfaat ve çıkarlar konusunda fikir birliğini sağlamak olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte aile büyüklerine mutlak saygı anlayışı, uzmanlık ve bilgiyi göz ardı etme ve profesyonel yöneticilere güvenmeme gibi bazı tutumlar da önemli sorunlar olarak karşılaşılmaktadır. Aile anayasasını uygulamadaki en büyük

sorun ise hisse devri gibi kritik konularda aile üyelerinin bencil düşüncelerinden kaynaklı anayasaya riayet edilmemesi gösterilmektedir.

Aile şirketlerinde sürekliliği sağlamak için, aile ile şirket arasındaki ilişkileri yazılı kurallara bağlamak önemlidir. Bu ispat ve uygulama kolaylığı bakımından da önemlidir. Çin atasözünde belirtildiği gibi “*En silik mürekkep, en güçlü hafızadan iyidir*”. Aile anayasası hukukun üzerinde dikkatle değerlendirilmesi gereken bir belge olduğundan, hukukçu birinin denetiminden geçmesi faydalı olacaktır. Hukukçu bir danışmanın yanı sıra gerekli durumlarda mali danışman veya yönetim danışmanı gibi belli konularda ihtisas sahibi olan kişilerin görüşleri alınmalıdır. Aile şirketlerinde bağımsız danışmanın görev alması önemlidir. Bu şekilde aile anayasasına karşı güven oluşturma, daha sistemli ve sağlıklı bir çalışma yapılması mümkün olacaktır (Karpuzoğlu, 2004).

Aile anayasası hazırlanması için düğümün çözülmez hale gelmesini beklemeden, sorunu düzeltici bir faaliyet olarak değil, önleyici bir faaliyet olarak zorunda kalmadan ele alarak tamamlamakta fayda vardır (Ekmekçioğlu vd., 2012). Aile anayasasının hazırlanması için hiçbir zaman erken değildir. Özellikle aile içi gerilimlerin olmadığı, işler yolunda giderken doğru bir zamanda başlanması önemlidir. Aile anayasası oluşturulurken yoğun emek ve zaman gerekmede olup aceleci davranılmamalıdır. Aile anayasasının içeriğinin esnek olması ve aile ile işin ihtiyaçlarını karşılamak üzere düzenli bir şekilde gözden geçirilmesi gerekmektedir (Sönmez, 2019).

7. Sonuç ve Değerlendirme

Aile şirketleri, aile ilişkilerinin, mülkiyet yapılarının ve yönetim süreçlerinin bütünleşmesi nedeniyle toplumların sosyal ve ekonomik yapısı içinde kendine özgü bir konuma sahiptir. Dünya çapında istihdam, girişimcilik, ekonomik büyüme ve sosyal sürekliliğe olan katkıları, onları en önemli organizasyon biçimlerinden biri haline getirmektedir. Bununla birlikte, duygusal aile dinamikleri ve şirket hedeflerinin bir arada bulunması, özel yönetim yaklaşımları ve sürdürülebilir yönetim uygulamaları gerektiren karmaşık bir organizasyon ortamı oluşturmaktadır. Bu nedenle, aile şirketlerini açıklayan teorik temeller, geleneksel ekonomik yaklaşımların ötesine geçerek psikolojik, sosyolojik, örgütsel davranış ve yönetim odaklı bakış açılarını daha fazla içermektedir.

Aile şirketleri, yönetim ve organizasyon literatüründe çok boyutlu ve oldukça zengin bir alan olduğu için konu farklı temalarla birlikte ele alınabilir. Bu çalışmada aile şirketleri kavramı ve özellikleri incelenmiş, yönetim ve davranış dinamiklerini açıklayan başlıca teorik çerçeveler ele alınmıştır. Sistem modelleri, vekalet teorisi, temsil teorisi, kaynak tabanlı görüş, dinamik yetenekler teorisi ve sosyo-duygusal zenginlik yaklaşımına ilişkin açıklayıcı bilgiler sunulmuştur.

Sistem modelleri, aile, işletme, sahiplik ve yönetim rollerinin örtüşmesinden kaynaklanan yapısal karmaşıklığı vurgularken, vekalet teorisi çıkar çatışmalarını, kontrol ve fırsatçılıkla ilgili yönetim zorluklarını açıklar. Temsil teorisi güven, sadakat ve kolektif sorumluluğa dayalı alternatif bir bakış açısı sunarken, sosyo-duygusal zenginlik yaklaşımı ise aile şirketlerini diğer organizasyon biçimlerinden ayıran aile kimliği, itibar ve mirasın korunması gibi duygusal ve finansal olmayan hedeflerin altını çizerek. Kaynak tabanlı görüş, şirketlerin sahip olduğu eşsiz ve taklit edilemez kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturduğunu savunurken, dinamik yetenekler teorisi ise bu statik kaynakların değişen pazar ve teknoloji koşullarına uyum sağlayacak şekilde sürekli olarak nasıl dönüştürülüp yenilenebileceğini açıklar. Bu teorik çerçeveler birlikte, aile şirketlerinin dinamiklerini, sürdürülebilirlik, halefiyet ve yönetim konularını daha kapsamlı anlamamıza katkıda bulunur.

Aile şirketlerinin yaşam döngülerine ilişkin tartışma, onların çeşitli gelişim aşamalarında farklı yönetsel zorluklarla karşılaştığını ortaya koymuştur. Bu şirketler esneklik, sadakat, uzun vadeli bakış açısı ve hızlı karar alma gibi önemli güçlü yönleri sahip olsalar da gayri resmi yönetim yapıları, halefiyet çatışmaları, nepotizm ve profesyonelleşmeye dirençle ilgili zayıf yönleri de karşılaşılabilmektedir. Bu nedenle, aile şirketlerinde süreklilik büyük ölçüde aile değerlerini kurumsal yönetim uygulamalarıyla dengeleme yeteneğine bağlıdır.

Ayrıca, bu çalışma aile ve iş sınırlarının net bir şekilde tanımlanarak aile içi çatışmaların önlenmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi ile aile şirketlerinin sürekliliğini destekleyen çeşitli yönetim yaklaşımlarının benimsenmesinin önemini vurgulamaktadır. Özellikle giderek daha rekabetçi ve belirsiz hale gelen iş ortamlarında, aile şirketleri, temel aile kimliklerini korurken, yönetim yapılarını güçlendirmeli, profesyonel yönetim uygulamalarını teşvik etmeli ve dışsal değişimlere uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelidir.

Kuşaklararası devir ve halefiyet planlaması, aile işletmelerinde sürekliliğin en kritik belirleyicileri arasında yer almaktadır. Başarılı halefiyet süreçleri, liderlik geçişinin yanında örgütsel kültürün, bilginin, değerlerin ve stratejik vizyonun aktarımını da gerektirmektedir. Bu bağlamda, aile konseyleri, aile meclisleri ve aile anayasaları gibi yönetim mekanizmaları, aile ilişkilerini düzenlemede, iletişimi geliştirmede, çatışmaları azaltmada ve karar alma süreçlerini kurumsallaştırmada önemli rol oynamaktadır.

Aile şirketlerinin uzun vadeli devamlılığı, duygusal bağlılığı profesyonel yönetim ve stratejik yönetim uygulamalarıyla bütünleştirme yeteneklerine bağlıdır. Aile bağlarını ve değerlerini koruyarak yapılarını başarılı bir şekilde kurumsallaştıran aile şirketlerinin nesiller arası sürekliliği sağlama olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle, aile işletmelerinin gelecekteki başarısı, örgütsel

profesyonellik, etkili yönetim, stratejik uyum yeteneği ve nesiller arası iş birliğini birleştiren dengeli bir yaklaşım gerektirmektedir.

Sonuç olarak, her ailenin kendi iç dinamikleri ve yapısı farklıdır. Ailenin çıkarları ile şirketin politikaları uyumlu hale getirilmelidir. İşin ve ailenin gereksinimleri dengelenmelidir. Aile değerleri iş değerlerinin önüne geçmemelidir. Aile ilişkileri yüksek ancak yeterli niteliklere sahip olmayan kişilerin öne geçmesi, zayıf ilişki geliştiren ancak bilgi ve tecrübesi yüksek, yetenekli kişilerin dışlanmasına neden olabilmektedir. Bunun olmaması için Peter Drucker'ın işaret ettiği gibi, *“işyerinde çalışan aile üyeleri en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır”*. Bunun için aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında adil ve şeffaf bir sistem oluşturulmalıdır. Şirkette yetki ve sorumluluklar net bir şekilde belirlenmelidir. İşler kişilere göre değil kurallara göre yürütülmelidir. Harcamalar belirli kurallara bağlanmalıdır. Aile bütçesi ile şirket bütçesi kesinlikle birbirine karıştırılmamalıdır. Aile üyelerinin şirketten borç almayla ilgili kural ve şartların önceden belirlenmiş olması, aile üyeleri arasında adaletin sağlanması ve şirkete karşı güvensizlik yaşanmaması için çok önemlidir.

Ayrıca, Dr. İlhami Fındıkçı'nın belirttiği üzere, *“Aile şirketi anayasasının oluşturulması hayati öneme sahip. Kuruluş ve gelişme sürecinde işte sağlanan başarının sürdürülebilir hale gelmesi için işletmede lidere bağımlı iş odaklı yapının dönüşmesi gerekiyor”* (İTO, 2022). Bunun için devir planı yapılmalıdır. Türkiye’de büyük şirketlere baktığımızda genellikle çoğu patronun yetmiş yaşlarına gelmeden koltuğunu terk etmediği görülmektedir (Sönmez, 2019). Harvard İş İdaresi Okulu Profesörü John Davis’in belirttiği üzere, *“Eğer onlar koltuklarını vaktinde devretmezse, genç neslin morali ve iş motivasyonu zarar görüyor”*. Böyle bir durumla karşılaşmamak, şirketi kurucu tuzağından kurtarmak ve ömrünü uzatmak için karar alma mekanizmaları profesyonellere devredilmeli, yetki devri yapılmalıdır. Şirket şahıslara göre değil, görevlere (fonksiyonlara) dayalı yapılandırılmalıdır. Şirket kurucusunun gölgesinden çıkıp kendi ayakları üzerinde durabildiği bir yapı oluşturulmalıdır.

Kaynakça

- Akdarı, B. (2012). Aile İşletmeleri Kongresi için... Koçel, T. (Ed.), 5. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (s.145-147) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Alayoğlu, N. (2003). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Alayoğlu, N. (2010). Aile İşletmelerinde Kalabalık Aile Sendromu ile Başa Çık-mada Yeni Nesil Aile Bireylerinin Geleceğe Hazırlanmasına Yönelik İzlenen Stratejilerin Önemi ve Bir Vak'a Analizi. 4. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (s.223-239) içinde, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- ASO (2021). Aile Anayasası Rehberi. Ankara: Emsal Matbaa. Erişim adresi: <https://aso.org.tr/kitap/samples/magazine/rehber.pdf>
- Ateş, Ö. (2003). Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barry, B. (1975). The Development of Organization Structure in the Family Firm, *Journal of General Management*, 3(1), 42-60.
- Birincioğlu, N. & Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 491-516.
- Bork, D. (1986). Family Business, Risky Business: How to Make It Work, Aspen: Bork Institute Press, 24.
- Capital (2004). Aile Şirketlerinde Başarının 3 Koşulu, Capital Dergisi, Yayınlanma Tarihi: 01.08.2004, Erişim adresi: https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/aile-sirketinde-basarinin-3-kosulu#google_vignette
- Collins, J. & Porras, J.I. (1994) Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: HarperCollins Publishers.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, P. (1983). Realizing The Potential of The Family Business, *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- De Geus, A. P. (1997). The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment, Boston: Harvard Business School Press.
- Donnelley, R. G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(1), 93-105.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Ekmekçioğlu, M. F., Kanuni, Ş., Gürsoy, E., Sezer, E. & Öcal, H. (2012). Aile Şirketlerinin Anayasa Platformu, *TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi*, 16, 50-57.

- Erdoğan, N. (2007), Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul: İGİAD Yayınları
- Ergüden, E. (2021). Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Aile Şirketlerinin Karakteristik Özellikleri ve Aile Şirketlerinin Halka Açılma Faydaları, Vergi algı nokta net, Yayınlanma Tarihi: 22.04.2021, Erişim adresi: <https://vergi.algi.com/kurumsal-yonetim-ilkeleri-cercevesinde-aile-sirketlerinin-karakteristik-ozellikleri>
- Fındıkçı İ, (2005). Aile Şirketleri, İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Fındıkçı, İ., (2008). Aile Şirketleri, İstanbul: Alfa Yayınları, 3. Basım, s. 30-32.
- Gavcar, E., Ansen, E.N., Köroğlu, Ç. (2006). Aile İşletmelerinin Başarısının Araştırılması (Marmaris İlçesi Örneği). 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (s.200-208) içinde, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. & Lansberg, I. (1997) Generation to Generation: Life Cycle of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.
- Güller, S., (2010). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında devir planlamasının rolü ve bir araştırma, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- İTO (2022). İTO Başkanı Avdagiç'ten aile şirketlerine "100 yılı devirme" formülü. Yayınlanma Tarihi: 14.12.2022, Erişim adresi: <https://ito.org.tr/tr/haberler/detay/ito-baskani-avdagicten-aile-sirketlerine-100-yili-devirme-formulu>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Karacaoğlu, K., & Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(3), 43-64.
- Karpuzoğlu, E. (1999). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Gelecek İçin Aile Anayasası, Koçel, T. (Ed.), 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (s.159-168) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Kazdal, Ö. S., & Çelik, D. (2025). Aile işletmelerinde sosyo-duygusal zenginlik: Bibliyometrik bir analiz. *KOCATEPEİİBFD*, 27(2), 438-458.
- Kondu Kaya, B. (2019). Anonim Şirket Türü Aile Şirketlerinde Esas Sözleşme ve Aile Anayasası, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kor, Y.Y., Mahoney, J.T., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An Exemplar of Engaged Scholarship. *Production and Operations Management*, 25(10), 1727-1744.
- KOSGEB (2024). Stratejik plan 2024-2028, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Erişim adresi: https://webdosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/2024/KOSGEB_Stratejik_Plan_2024-2028_.pdf
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap, *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Mert, E. (2023). Aile Şirketlerinin Sadece %3'ü Dördüncü Nesilde Devam Edebiliyor, Yayınlanma Tarihi: 15 Kasım 2023, Erişim adresi: <https://www.ekonomidunya.com/aile-sirketlerinin-sadece-3-u-dorduncu-nesilde-devam-edebiliyor/57621/admin>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19, 73-87.
- O'Hara, W.T. (2004). Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses. Avon, MA: Adams Media Corporation
- Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press.
- Sağlam, K., & Öneren, M., (2021). Aile İşletmeleri Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile Değerlerinin ve Aile Anayasasının Yeri ve Önemi Üzerine Bir Durum Çalışması, III. International Istanbul Scientific Research Congress (s.163-171). İstanbul, Türkiye.
- Saral Kobal, K. E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Sönmez, Y. (2019). Aile Şirketlerinde Kazananlar ve Kaybedenler, İstanbul: AZ Kitap.
- Şen, Y. (2015). Aile İşletmeleri Yönetimi, İşlerin Çocuklara Devrinde Ortaya Çıkan Sorunlar ve Aile İşletmeleri Anayasasının Hazırlanması: Kuzey Kıbrıs Saha Çalışması, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kuzey Kıbrıs.
- Tatoğlu, E., Kula, V. & Glaister, K.W. (2008), Succession Planning in Family-Owned Businesses: Evidence from Turkey, *International Small Business Journal*, 26(2), 155-180.

- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- TÜİK (2023). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2022, Yayınlanma Tarihi: 22.12.2023, Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2022-49438>
- Von Potobsky, G. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law, *International Labour Review*, 131(6), 601-628.
- Yıldırım, E. (2021). Aile anayasası olan işletmelerde sürdürülebilirlik ve nepotizm algısının incelenmesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yıldız, G. & Balaban, Ö. (2008). Aile işletmelerinde aile anayasasının etkinlik ve işlevselliğine yönelik bir araştırma. Koçel, T. (Ed.), 3. Aile işletmeleri Kongre Kitabı (s.181-190) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices, *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Ward, J. L. (2004), Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting Successful Families in Business, New York: Palgrave Macmillan.
- Węclawski, J. (2022). Are Family Businesses Long-Lived? *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 56(1), 107-118.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Dinamik Yetenekler Teorisinin Örgütsel Bağlamda Değerlendirilmesi

Rabia Yılmaz¹

Özet

İçinde bulunduğumuz yüzyıl gerek yapısal, teknolojik ve teknik gerekse iktisadi ve politik anlamda çevresel şartların hızlı ve ani bir biçimde değişip yenilendiği ve en küçük bir değişimin bile çevreye duyarlı örgütler tarafından hissedilebildiği bir çağdır. Çağımız örgütlerinin en önemli temel amaçlarından biri haline gelen durum, örgütlerin sürekli kendilerini geliştirmesi, değişen çevresel faktörlere adapte olması ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamasıdır. Bu durum, örgütün iç ve dış yetkinliklerini iyileştirmesi ve geliştirmesi ile mümkün olabilmektedir. Bir örgütün rakiplerine göre daha başarılı bir şekilde oluşturduğu üst düzey yetenekler şeklinde açığa çıkan dinamik yetenekler, örgütlerin çalkantılı çevrelerde bile örgüt gereksinimlerini karşılayacak yeni yetileri ne şekilde oluşturduğu ve rakiplerine karşı nasıl bir avantaj kazandığı ile ilgilidir. Bu doğrultuda, stratejik yönetim kapsamında yer alan dinamik yetenekler teorisini uygulayan örgütler rakiplerine göre daha üstün bir başarı ve işletme performansı elde edebilmektedirler. Dinamik yetenekler ile birlikte, örgütler uzun süren örgüt yaşam sürelerine sahip olmak, örgütsel amaçlarının üstüne çıkmak, sürekli bir inovasyon sürecinin içinde olmak, örgüt kültürünü güçlendirmek gibi faydalar sağlamaktadırlar. Sonuç olarak, dinamik yeteneklerin aracılığı ile örgütler düşük maliyetlerle iş yapmak, işletme verimliliği ve performansını artırmak gibi unsurları başarılarını perçinlemek için kullanabilmektedirler. Bu çalışmanın genel amacı, öncelikle dinamik yetenekler teorisine ilişkin konuların örgütsel anlamda ve teorisinin kuramsal temellerine, unsurlarına ve örgütsel açıdan incelenmesine yer verilerek teorik olarak değerlendirilmesidir. Ayrıca, diğer bir amaç olarak literatür için dinamik yetenekler teorisi ile ilgili spesifik bir bakış açısı geliştirmek ve yöneticilere bu alanda rehberlik etmektir.

1 Dr. Öğr.Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, rabia6591@gmail.com , ORCID ID: 0000-0003-1335-2462

1. Giriş

Ani ve hızlı çevresel değişim döngüsü ve rakiplerin bu çevre içindeki davranışı günümüz örgütlerinin ister istemez değişmesine neden olmuştur. Bu noktada örgütler, teknik, teknolojik, yenilenme ve dijital olarak ilerleme kaydetmek ve yeniden yapılanma sürecine girmek durumunda kalmışlardır. Bu kapsamda, örgütler iç ve dış yeteneklerini her an gözden geçirmek zorundadırlar. Bu doğrultuda, değişim sürecine adapte olabilen ve değişimi sürdürülebilir üstünlük aşmasına ulaştırmada başarılı olan örgütler rekabet avantajını da elinde bulundurmuş olmaktadır.

Örgütler için kendini geliştirme ve değişim örgütsel yaşamı ve rakiplere olan üstünlüğü belirleyen temel kuraldır. Dinamik yetenekler teorisinin temel odağı bir örgütün rekabet üstünlüğünü elde edip bu durumu sürdürebilme durumudur. Bu doğrultuda, dinamik yetenekler teorisinin uygulandığı bir örgüt, çevrenin açığa çıkardığı değişim parametrelerini algılamak, analiz etmek ve değişim ile uyum içerisinde olmak zorundadır. Esasen, teknik ve teknolojik gelişmeler rekabetin en esas anlamda itici gücüdür. Bu durumda, teknik ve teknolojik gelişmelere daha hızlı adapte olmak için bir örgütün belirsizliklerin, kaostan ve tutarsızlıkların olmadığı bir halde olması gereklidir. Sonuçta, yöneticilerin bilinçli bir şekilde örgütleri yönetmesi bir zorunluluktur. Bu kapsamda, çağdaş stratejik yönetim literatürü çerçevesinde yer alan dinamik yetenekler teorisi kapsamında hareket eden örgütler iç ve dış belirsizliği aşacak, sorunları ortadan kaldıracak ve örgütsel başarıyı yakalayabileceklerdir. Bu doğrultuda, örgütlerin hayatlarını sürdürmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamaları için oluşan yetkinliklerinin etkisi zamanla literatürde dinamik yetenekler konusu üzerinde odaklanılmasına olanak tanımıştır. Dinamik yetenekler teorisi, çevresel değişime göre örgütün yeteneklerini geliştirmesi ve üst düzeyde kullanması üzerine kurgulanmış bir teoridir (Teece ve Pisano, 1994). Bu teori, örgütlerin iç ve dış yetkinliklerini çevresel şartlara uyumlanarak ne şekilde oluşturduklarını, yeniden yapılandırdıklarını ve bütünleştirdiklerini araştırmak ve her durumla rekabet edebilme kabiliyetini elinde bulundurmak olarak ifade edilebilir (Zahra vd., 2006: 921; Eisenhardt ve Martin, 2000: 1105).

Bu çalışmanın amacı, öncelikle dinamik yetenekler teorisine ilişkin konuların örgütsel anlamda ve değişik unsurlara yer verilerek teorik olarak incelenmesidir. Ayrıca, diğer bir amaç olarak literatür için dinamik yetenekler teorisi ile ilgili spesifik bir bakış açısı geliştirmek ve yöneticilere bu alanda rehberlik etmektir. Bu çerçevede, bu çalışma ile dinamik yetenekler teorisinin örgütsel açıdan incelenmesi ile örgüt ve yöneticilere farklı bir bakış açısı kazandırılması söz konusudur. Bunun yanında çalışmada, yöneticilerin dinamik yetenekler teorisini

nasil kullanıp örgütü dönüştürebileceği ve örgütü ne şekilde rakiplerine karşı daha üstün kılabilceği tartışılmaktadır. Ayrıca, dinamik yetenekler teorisi alanında yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu uluslararası literatürde yer almaktadır. Bu anlamda çalışma, ulusal literatürde az sayıda çalışma olduğundan dolayı oluşan eksikliği kapatmak ve araştırmacılara katkı sağlamak açısından önemlidir. Bu kapsamda, çalışma ilk bölüm olarak teori ile ilgili genel bir çerçeve sunan giriş bölümü ile başlamıştır. İkinci bölümde dinamik yetenekler teorisine kavramsal olarak yer verilmiştir. Üçüncü bölümde dinamik yetenekler teorisinin dayandığı “Kaynak Temelli Teori”, “Evrimsel Örgüt Teorileri”, “Örgütsel Öğrenme Kuramı” kapsamındaki kuramsal temeller incelenmiştir. Dördüncü bölümde teorisinin unsurları kapsamında algılama yeteneği, öğrenme yeteneği, bütünleştirme yeteneği ve koordinasyon yeteneği üzerinde durulmuştur. Ayrıca, beşinci bölümde dinamik yetenekler teorisi örgütler açısından ele alınmıştır. Son bölümde ise sonuç ve tartışma bölümünde ana sonuçları açıklamaya ve muhakeme etmeye yer verilmiştir.

2. Dinamik Yetenekler Teorisinin Kavramı ve Kapsamı

Örgütler değişen dünyada teknik, dijital ve teknolojik unsurlara göre şekillenen rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak için örgüt içi ve dışı yetilerini en üst düzeyde kullanmalıdırlar (Teece vd., 1997: 509). Bu durumda, örgütlerin bu yetilerini artırmaları için dinamik yeteneklerini en iyi şekilde değerlendirmeleri ve bu konuya yoğunlaştırmaları önem arz etmektedir. Dinamik yetenekler teorisi ilk olarak Teece ve Pisano (1994)’nın “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction” adlı çalışmasında ortaya atılmış ve Teece ve arkadaşları (1997) tarafından “Dynamic Capabilities and Strategic Management” adlı çalışmada daha da geliştirilmiştir (Teece vd., 1997: 509).

Yetenekler, örgütlerin rakip örgütlere göre daha iyi yaptığı, öğrenebilir ve tekrarlanan davranışlardır (Nelson ve Winter, 1982, Winter, 2003). Yetenek, dış çevreden kaynaklanan etkileri algılama ve bunlara uygun biçimde karşılık verebilme kapasitesi ya da gücü olarak ifade edilebilir (TDK, 2026). Başka bir deyişle, yetenek kişinin geliştirilmeye yatkın olan özel yeti ve becerileri olarak tanımlanabilir (Otrar ve Bilgili, 2022). İşletme yetenekleri, örgütün amaçlarını ve esas görevlerini üstün performans sergileyerek yapması için gerekli olan bilgi, deneyim ve becerilerin bütünleştirilmesidir (Koçel, 2014). Başka bir açıdan işletme yetenekleri, örgütün uzun vadede beklenen çıktıları elde etmesini sağlayan ve rakip örgütlerin benzerini oluşturmakta zorlandığı ve stratejik üstünlük sağlayan niteliklerdir (Sivashoğlu, 2020: 130).

Örgütler, çevresel değişimlere ve çalkantılara karşı iç ve dış yeteneklerini meydana getirdikleri, koordine ettikleri, bütünleştirdikleri ve yeniden

yapılandırdıkları zaman dinamik yeteneklere sahiptirler demektir. Örgütsel yetenekler temel seviyedeki yetenekler iken dinamik yetenekler birinci seviye yeteneklerdir. Bu kapsamda, örgütsel yetenekler, hali hazırda kaynakların verimli bir şekilde kullanımı ile ilgilidir. Dinamik yetenekler ise yeni fırsat ve olanakların etkin bir şekilde incelenmesi ve değerlendirmesini konu almaktadır (March, 1991: 95-96 ; Arda, 2016: 89). Bazı yazarlara göre, dinamik yetenekler, örgütte hali hazırda yer alan operasyonel yeteneklerin yeniden yapılandırılmasını sağlayan araçlar olarak ifade edilmektedir (Galunic ve Eisenhardt, 2001; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 242). Başka bir deyişle, dinamik yetenekler, yeni olanakların veya fırsatların etkin bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Güney, 2020: 94). Dinamik yetenekler, bir örgütün ürününü, üretim sürecini, pazarını belirli bir plan doğrultusunda değiştiren yeteneklerdir (Winter, 2003; akt. Arda, 2016: 89). Bu anlamda, dinamik yetenekler; mevcut yetenekleri değiştirmek, genişletmek ya da yenilemek için oluşturulan yetenekler olarak ifade edilebilir (Collis 1994; akt. Winter, 2003: 2).

Günümüz çevresel şartları sürekli gelişmekte ve değişmektedir. Dolayısıyla, örgütler varoluş amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken bir taraftan da çevresel şartların getirdiği teknolojik ve yapısal değişikliklere uyum sağlamak ve varlıklarını devam ettirmek zorundadırlar. Dinamik yeteneklerini iyi bir düzeyde kullanan örgütler bu konuda öne çıkabilirler. Ayrıca, örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmesi ve şartlara göre örgütsel değişim sağlayabilmesi gerekmektedir. Örgütsel değişim, rekabet üstünlüğü, bilgi yönetimi, yenilik, strateji vb. kavramlarla ilişkilidir (Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 368). Bu doğrultuda, dinamik yetenekler teorisi, örgütlerin ani ve zorlu çevresel değişimlere hızlı yanıt verebilmek için içsel ve dışsal yeteneklerini yeniden yapılandırma, bütünleştirme ve ihtiyaç dahilinde yeni yetenekler geliştirme becerisine odaklanan bir teori olarak ifade edilebilir (Teece vd., 1997). Başka bir deyişle, dinamik yetenekler teorisi, çevresel uyum ve rekabet üstünlüğü sağlamak için örgütsel yeteneklerin ne şekilde geliştirileceği üzerine odaklanmaktadır (Teece vd., 1997; Zahra vd., 2006: 921). Bu teori, örgütleri var olan operasyonlarına ilişkin operasyonel ya da mevcut yeteneklerinden daha üst bir seviyeye taşıyan bir teoridir (Teece vd., 1997; King vd., 2001; akt. Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 369). Başka bir deyişle teori, örgütlerin iç ve dış çevrelerine karşı duyarlı olması, yaşam seyirlerini sürdürmesi ve rakiplerine karşı avantaj sağlaması için yeteneklerini en üstün şekilde kullanma eğilimi olarak ifade edilebilir. Örgütler, çevresel şartlara uyumlanabildikleri ve çevrede meydana gelen belirsizliklere karşı yeteneklerini sergiledikleri, koordine ettikleri, bütünleştirdikleri ve yeniden yapılandırdıkları zaman dinamik yeteneklere sahiptirler demektir (Abbas vd.,

2019; akt. Abdeen vd., 2026: 1846; March, 1991). Dinamik yetenekler teorisi, içinde bulunduğumuz dijital dönemin yarattığı dijitalleşme ve inovasyon yönetimine uyum sağlamak açısından önemli bir perspektif sunmaktadır. Bunun yanında, bu teori aracılığı ile örgütlerin, çeşitli çevresel belirsizlik ve çalkantıların yarattığı değişimleri, fırsatları ve tehditleri tespit etmesi olasıdır. Sonuçta, fırsatları ve tehditleri analiz eden ve gereken dönüşümleri yapan örgütler rakiplerine göre üstün olabilirler (Teece, 2007: 1319). Dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ile birlikte düşük maliyet, işletme verimliliği ve işletme, performansını artırmak, teknoloji ve dijital becerilerin kullanılması, örgütte yeniden yapılandırma durumu, inovatif Ar-Ge operasyonları, stratejik ittifaklar, etkili müşteri ilişkileri yönetimi, örgüt kültürünü güçlendirmek, üstün işgücü, çalışanların pazarlama ve satış becerilerini artırmak gibi faktörler söz konusu olmaktadır (Besley ve Persson, 2024: 394; Teece vd., 1997; King vd., 2001 ; akt. Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 369). Sonuçta, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ile birlikte örgütler, rakipleri ile daha uzun vadede rekabet edebilirler. Bunun yanında, örgütler rakiplerine nazaran daha güçlü bir performans sergileyebilirler (Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 369).

3. Dinamik Yetenekler Teorisinin Kuramsal Temelleri

Dinamik yetenekler teorisinin temellerini oluşturan ana teoriler Kaynak Temelli Teori (Resource-Based Theory), Evrimsel Örgüt Teorileri (Evolutionary Theories of Organization), Örgütsel Öğrenme Kuramı (Organizational Learning Theory) şeklinde sıralanabilir (Nayernia, 2026: 1).

3.1. Kaynak Temelli Teori

Dinamik yetenekler teorisinin günümüzdeki haliyle şekillenmesinde “Kaynak Temelli Teori” önemli bir rol oynamıştır (Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 368). Kaynak temelli teori, Wernerfelt (1984) tarafından bulunmuştur ve Barney tarafından (1991) daha detaylı olarak ele alınmıştır. Özellikle, 1990’lı yıllarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için içsel örgütsel kaynak ve yetilere odaklanılarak kaynak temelli teori kapsamında yapılan çalışmalar yoğunlaştırılmıştır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014: 63). Kaynak temelli teoriye göre örgüt kaynakları; somut kaynaklar, soyut kaynaklar, organizasyonel yetenekler ve finansal kaynaklar olmak üzere dört ana unsur olarak incelenebilir (Wernerfelt, 1984; Collins ve Montgomery, 1997: 106). Teori, sektörün yapısı ve hâkimiyeti konularına daha az önem vererek müşteri beklentilerini daha ön plana alan ve örgütlerin kendilerine özgü kaynak ve yeteneklerini vurgulayan bir yapıdadır (Barney ve Clark, 2007: 4; akt. Sönmez ve Kasımoğlu, 2014: 69). Aynı şekilde, dinamik yetenekler teorisi de iç dengelere yönelmesi ve

örgütsel yetenekleri ön planda tutması bakımından kaynak temelli teori ile aynı doğrultuda bir yapıya sahiptir.

Örgütlerin kaynak tabanlarını oluşturan somut, soyut, organizasyonel yetenekler ve finansal kaynaklarını değişen koşullara göre uyarılma, yeniden şekillendirme ve güncelleyebilme kapasitesine ve becerisine sahip olması gerekir (Teece vd., 1997: 510; Collins ve Montgomery, 1997: 106; Teece vd., 1990: 9). Dinamik yetenekler teorisi de örgütlerin değişen çevre şartlarına adapte olmak için yeteneklerini iyileştirebilecekleri, devamlı bir şekilde ileriye taşıyabilecekleri, yeniden şekillendirebilecekleri süreçlere ağırlık vererek bu eksikliği gidermeyi amaçlamaktadır (Zahra vd., 2006: 918). Ayrıca, kaynak temelli teori, diğer örgütlere karşı rekabet avantajı elde etmek için örgütün hususi kaynaklarının kullanımını ve bu kaynakları geliştirmeyi ifade eder (Barney, 1991: 99; Sönmez ve Kasımoğlu, 2014: 63). Başka bir deyişle, kaynak temelli teori örgütün kaynakları, örgütsel beceriler ve rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkileri inceler. Kaynak tabanlı teori kapsamında yeteneklerini geliştiren, ulaşılması gereken ve fark yaratacak kaynakları bulan örgütler rekabet avantajı sağlarlar (Collins ve Montgomery, 1997: 42). Bu kapsamda, dinamik yetenekler teorisinde vurgu yapılan en önemli konulardan birisi örgütün üstün yetenekleri ile rekabet avantajı elde etmesidir. Dolayısıyla, kaynak temelli teori ve dinamik yetenekler teorisi de bu konuda benzerdir. Diğer bir deyişle, kaynak temelli teori benzersiz ve taklit edilmesi zor olan farklı niteliklerin rekabet üstünlüğü olarak kullanılmasını vurgular (Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34). Bu konuda teori, dinamik yetenekler teorisi ile ortak bir paydayı paylaşmaktadır.

Kaynak temelli teori, rekabet üstünlüğünün esas etkeninin sektörden kaynaklanmadığını örgütün iç dinamiklerine, yetkinliklerine ve özgün kaynaklarına dayandığını ifade etmektedir (Barney, 1991: 99; Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34; Nayernia, 2026: 1). Kaynak temelli teori örgütlerin rekabet üstünlüğünü değerli, nadir ve taklit edilmesi zor kaynaklar vasıtasıyla elde ettiğini ve bunları elde ederken örgütsel yeteneklerini kullanması gerektiğini savunan bir görüştür (Collins ve Montgomery, 1997: 41; Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34). Özellikle bu nedenle kaynak temelli teori, dinamik yetenekler teorisinin temelini oluşturmaktadır. Bunun yanında, kaynak temelli teori, dinamik yetenekler teorisinde olduğu gibi stratejik yönetimin gelişmesine katkı sağlamakta ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kapsamında çeşitli incelemeler yapmaktadır (Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34). Ayrıca, dinamik yetenekler teorisinin bir amacı da kaynak temelli teorisinin sınırlamalarını incelemektir (Nayernia, 2026: 1).

3.2. Evrimsel Örgüt Teorileri

Evrimsel örgüt teorileri, yönetim paradigmalarından biri olarak ortaya çıkmış ve ilk olarak Nelson ve Winter tarafından 1982 yılında ele alınmıştır (Erdener, 2025: 22; Diken vd., 2023: 78). Evrimsel örgüt teorileri, örgütlerin günden güne değişen çevresel şartlara adapte olma, seçilme, farklılaşma, varlıklarını devam ettirme durumlarını biyolojik evrimden esinlenerek izah eden bir teoridir (Nelson ve Winter, 1982; Porter, 2006: 486; akt. Sayğan ve Uçar, 2015: 287). Birlikte evrim, uyum ve seçim görüşleri arasındaki ilişkiyi kapsamlı bir biçimde açıklar. Seçim perspektifinde çevrenin belirleyici bir rol üstlendiği ve örgütlerin kısıtlı bir adaptasyon yetisine sahip olduğu belirtilebilir. Bu noktada, evrim anlayışı seçimler ile ilişkilendirilmektedir. Bu doğrultuda evrim anlayışı, örgütlerin çevreden etkilenmesinin yanı sıra çevreyi de etkileyebileceğini savunmaktadır (Lewin ve Volberda, 1999:520; Porter, 2006: 486; akt. Sayğan ve Uçar, 2015: 287). Özellikle, evrimsel örgüt teorileri dinamik yetenekler teorisinin çevre şartlarına uyum sağlama ve örgüt yaşam sürelerini devam ettirme isteği ile paralellik göstermektedir. Evrimsel örgüt teorileri kapsamında, sektörel ve örgütsel yapıların anlamlandırılması ve yorumlanması yalnızca örgütlerin belirlediği hedefler açısından olmaz. Bunun yanında, bu teori, meydana gelen davranışsal sonuçlar ve bu sonuçların tesirleri üzerinden de ifade edilebilir. Başka bir deyişle, evrimsel örgüt teorileri amaçlardan daha çok örgüt davranışının sonuçları üzerine odaklanmış bir teoridir (Zollo ve Lomi, 2008: 1069). Bu durumun nedeni teorisinin baskın seçim ölçütlerinin neticelerine vurgu yapmasıdır. Diğer bir ifadeyle örgüt, davranışları neticesinde vuku bulan çevrenin ayırt ediciliğine dayanan örgütsel bir durumda olabilir veya örgütsel varlığını devam ettirebilir ya da seçilerek değerlendirme dışı bırakılabilir (Erdener, 2025: 22; Murmann, 2003: 15; akt. Sayğan ve Uçar, 2015: 285). Sonuçta, örgüt davranışı söz konusu alternatiflerin birinin oluşmasına sebep olacaktır (Zollo ve Lomi, 2008: 1069). Bunlara ek olarak, evrimsel örgüt teorisi çerçevesinde, bireylerin karar verme durumları ve davranış biçimleri ile ilgili varsayımların yeniden ele alınması ve farklı bir perspektif üzerinden yorumlanması üzerinde durulur (Zollo ve Lomi, 2008: 1069; Murmann, 2003: 15; akt. Sayğan ve Uçar, 2015: 285). Bu teori, örgüt içindeki birey ve grupların kusursuz olmadığını savunur. Teoriye göre, birey ya da gruplar bazı konularda yeterlilik gösteremeyebilecektir (Murmann, 2003:15; Potts, 2000: x-xi; akt. Sayğan ve Uçar, 2015: 286). Bu kapsamda, dinamik yetenekler teorisi bireysel karar verme ve davranış biçimlerinin yorumlanması anlamında evrimsel örgüt teorileri ile paralellik göstermektedir.

Evrimsel örgüt teorileri, örgütün çevreye bütünüyle adapte olmasının inkânsız olduğunu savunmaktadır. Çünkü, teori özellikle örgüt çalışanları ve grupların yeteneklerinin sınırlı olduğuna vurgu yapmaktadır. Sonuçta, çevresel

elenme ile birlikte seçilemeyen örgütler daha kolay bir şekilde yok olacaklardır (Murmman, 2003: 12; akt. Sayğan ve Uçar, 2015: 285). Bu kapsamda, dinamik yetenekler teorisinde de örgütler çevreye uyumu gerçekleştiremediklerinde varlıklarını sürdürememektedirler. Ancak, dinamik yetenekler teorisinde çevresel uyumu yakalamak için sürekli olarak gelişim ve örgütsel yetileri geliştirmek evrimsel örgüt teorisine göre çok daha ön plandadır. Bunun yanında, evrimsel örgüt teorileri dinamik yetenekler teorisini örgüt içi ve dışı yeteneklere önem vermesi ve davranışların sonuçları anlamında desteklemektedir. Bu teoriye göre örgütsel değişim sadece yönetsel müdahalelerin neticesinde olmaz (Erdener, 2025: 22; Zollo ve Lomi, 2008: 1069). Ayrıca, evrimsel örgüt teorileri, çevresel seçim dinamiklerinin de örgütsel yaşam seyrinin süresini etkilediğini belirtir. Bu kapsamda, dinamik yetenekler teorisi ile özellikle örgüt çevre ilişkisi anlamında paralellik gösterir.

3.3. Örgütsel Öğrenme Kuramı

Örgütsel öğrenme kuramından ilk kez Argyris ve Schön (1996) “Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice” adlı eserlerinde bahsetmişlerdir. Esasen örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmalar, yönetim bilimi kapsamında yer alan örgütsel davranış teorilerinden elde edilmiştir. Örgütsel öğrenmenin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, bilgiyi elde etmek, üretmek ve başkalarına ulaştırmakta isteklidirler. Bu doğrultuda, yöneticilerin bilginin akışını engelleyen kısıtlamaları ortadan kaldırması ve örgüt çalışanları için bir öğrenme kültürü yaratması önemlidir (Gökgöz, 2020: 414). Bu durumda, örgütsel öğrenme kapsamında çalışanlar ortak bir görüş etrafında birleşir, daha sonra örgütsel işleyiş etkinleşir ve güçlenir ve böylece örgütün stratejik amaçlarını elde etmesi için güçlü bir alt yapı elde edilir (Gill, 2000: 12; akt. Gökgöz, 2020: 414). Bu doğrultuda, bilginin elde edilmesiyle birlikte örgütsel yetiler artmakta ve örgütsel işleyişte üstün bir noktaya gelinerek örgütsel başarının zemini oluşturulmaktadır. Bu anlamda, örgütsel öğrenme kuramı örgütsel yetiler ve örgütsel başarı üzerinde durmaktadır. Sonuçta, örgütsel öğrenme kuramı da bu açıdan dinamik yetenekler teorisi ile benzeşmektedir.

Rekabet koşullarındaki hızlı değişim, teknolojik ilerlemeler ve ani değişen müşteri öncelikleri ve eğilimleri öğrenen örgütlerin önemini perçinlemektedir. Başka bir deyişle, örgütsel öğrenmeye önem veren örgütlerin çevreyle olumlu bir etkileşimde olması sonucunda örgütün pazar şartları ve taleplerine ve farklılaşan müşteri gereksinimlerine karşılık vermesi sayesinde rekabet gücü artmaktadır (Hannan ve Freeman, 1984: 151; akt. Başıç, 2021: 162). Bu durumda, örgütsel öğrenmeyi başarılı bir şekilde yerine getiren örgütler, çevrede tahmin edilemeyen ve ani durumlar vuku bulunca rakiplerine göre daha kısa sürede uyum sağlayacaklardır (Sarder, 2016: 1; akt. Gökgöz, 2020:

414). Dinamik yetenekler teorisinde de değişen çevre şartlarına göre örgütün kendi yeteneklerini geliştirmesi ve çevre şartlarına uyumlanması esastır. Bu durumda her iki kuram da uyumaktadır.

Örgütsel öğrenme kuramı, yanlışları beraberinde getiren temel kabullerin sorgulanmasını sağlayan çift döngülü mekanizmalar ve sistem düşüncesi temellidir. Bu kapsamda, söz konusu sistem düşüncesi ile devamlı yenilenme girişimleri sayesinde etkin ve sağlıklı bir strateji düzenlemesi yapılabilir. Öğrenen örgüt çerçevesinde bireysel ve örgütsel öğrenmenin sistematik bir biçimde olması; örgütlerde gelişim kültürünün oluşmasına ve sürdürülmesine katkı sağlar (Senge, 1990). Dinamik yetenekler teorisinde de örgütün kendini sorgulaması, yeteneklerinin gelişmesindeki engelleri ortadan kaldırılması ve sürekli yenilenmenin olması önemlidir. Ayrıca, örgütsel öğrenme, örgütlerde mevcut kaynakların etkin kullanılmasını ve bu kaynakları destekleyen unsurların katkılarının incelenerek değerlendirilmesini odak noktası olarak alır (Başıç, 2021: 162). Kaynak temelli teori ve örgütsel öğrenme kuramının ortak noktalarını inceleyen bazı yazarlara göre, kaynak temelli teori örgütlerin yeterli olan kaynağı elde etmesini sağlayarak rekabet üstünlüğü sağlar. Örgütsel öğrenme kuramı ise, örgütün kaynakları kullanılırken öğrenme sürecinden ne şekilde faydalanılacağına vurgular (Mahoney, 1995: 96; 98; Spender, 1992; akt. Aybas, 2007: 49). Sonuçta, dinamik yetenekler teorisinde de örgütsel öğrenme kuramı ve kaynak temelli teori gibi aynı şekilde kaynakların etkin bir şekilde ve belirli yetiler dâhilinde kullanılması ön plana çıkmaktadır. Bu noktada, dinamik yetenekler teorisi her iki görüşü de desteklemektedir.

Esasen, öğrenme süresince; mevcut sanıları değerlendirmek, değişik görüşleri paylaşmak ve muhakemeye dayalı düşünme becerisini ortak davranış kültürünün vazgeçilmez bir unsuru hâline getirmek öne çıkan bir durumdur (Senge, 1990). Dinamik yetenekler teorisi, örgütün iç ve dış yetileri sayesinde karmaşık çevre şartlarıyla baş etmeyi ve rakiplerinden üstün bir hale gelmeyi bir rol haritası olarak belirler. Bu kapsamda, dinamik yetenekler teorisi ile örgütsel öğrenme kuramının özellikle örgütlerin çevreye adapte olma ve rakiplerine karşı avantaj elde etmek için sürekli kendilerini geliştirmeleri kapsamında benzeştiği görülmektedir. Ayrıca, örgütsel öğrenme kuramının ve dinamik yetenekler teorisinin, örgütlerin yetilerinin rakiplerinin yetilerinden farklılaşması gereği yönündeki verdiği destek, her iki görüşün paralellik gösterdiğinin diğer bir göstergesidir.

4. Dinamik Yetenekler Teorisinin Unsurları

Örgütlerin hali hazırdaki operasyonel yeteneklerinin yeniden yapılandırılmasında dört dinamik yeteneğin etkileşim içinde olduğu ifade

edilebilir. Söz konusu dinamik yetenekler algılama yeteneği (sensing capability), öğrenme yeteneği (learning capability), bütünleştirme yeteneği (integrating capability) ve koordinasyon yeteneği (coordinating capability) olarak sınıflandırılabilir (Teece vd., 1997; Teece, 2007). Bütün bu dinamik yetenekler arasında etkileşim ve geri besleme ilişkileri söz konusudur (Pavlou ve El Sawy, 2011: 243). Dinamik yeteneklerin unsurları bütünleştirildiklerinde örgüt varlıklarının verimli bir şekilde organize edilmesi ve yönlendirilmesine aracı olan süreçler açığa çıkar (Teece, 2007: 1341).

4.1. Algılama Yeteneği

Örgütlerin dinamik yeteneklerinin farkına varmaları ve çevresel dönüşüme adapte olma potansiyellerini artırmalarını sağlayan stratejik araçları kullanmaları önemlidir (Allaham, 2024: 29). Bu kapsamda, örgütlerin öncelikle algılama yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Algılama yeteneği, örgütün fırsat ve tehditleri sezme yeteneği olarak belirtilebilir (Abdeen vd., 2026: 1848). Algılama yeteneği, çevredeki olanakları ve fırsatları algılama, yorumlama ve bunları izleme ve bulma yeteneği olarak ifade edilebilir (Pavlou ve El Sawy, 2011: 243).

Algılama yeteneğinin prosedürleri kapsamında; (a) pazar bilgisinin üretilmesi; bazı yazalar tarafından da belirtilen müşteri gereksinim ve taleplerinin tespit edilmesi (Teece, 2007), pazar eğilimleri, pazarın fırsat ve tehditlerinin saptanması durumları olarak ifade edilebilir (Amit ve Schoemaker, 1993; Day, 1994; Sinkula, 1994). Başka bir deyişle, pazar bilgisinin üretilmesi yeniden yapılandırma kapsamında yeni pazar fırsatlarını saptama durumunu artırmaktadır (Galunic ve Rodan, 1998; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 243). (b) pazar bilgisinin yayılması/paylaşılması; örgütün pazarla ilgili bilgilerin yorumlamasına, olayların ve çevresel değişimin değerlendirmesine ve ortaya çıkan fırsatları incelenmesine olanak verir. Bunun yanında, pazar bilgisinin yayılması örgütlerin, müşteri gereksinimlerine daha hassas olmasına yardımcı olmaktadır (Kogut ve Zander, 1996; Teece, 2007) ve (c) pazar bilgisine yanıt verilmesi; elde edilen bilgiler aracılığıyla gerekli planların faaliyete geçirilmesi, müşteri gereksinimlerine daha iyi yanıt veren hedef pazarlara ve müşterilere yönelik stratejik uygulamalar yapılması ile ilgilidir (D'Aveni, 1994; Teece, 2007; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 244)

4.2. Öğrenme Yeteneği

Öğrenme, bir kişinin yaşama başlamasından yaşamı bitene kadar olan sürede sahip olduğu bilgi ve beceri olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, öğrenme, deneyimler sonucu oluşan ve daimî olmaya meyilli bir davranış farklılaşması olarak ifade edilebilir. (Della-Dora ve Blanchard, 1979; akt.

Babayigit, 2016: 4; Aktolga, 2020: 7). Öğrenme bir süreçtir. Dış dünyadan gelen bilginin analiz edilmesi, dönüştürülmesi ve bireyin mevcut bilgisinin üzerine eklenmesi ve sonuçta mevcut bilginin değiştirilmesi ve geliştirilmesi olarak ifade edilebilir (Aktolga, 2020: 7).

Bir örgütün öğrenme olasılığını artıran en spesifik niteliği öğrenme yeteneğidir (Fang vd., 2011: 1865). Öğrenme yeteneği, örgütün operasyonel yeteneklerinin yeni bilgiler aracılığı ile geliştirilmesi becerisidir (Abdeen vd., 2026: 1848). Başka bir deyişle, bir fırsat saptandığında örgütte kullanılmakta olan operasyonel yeteneklerin öğrenme yoluyla yeni bilgi ve yeteneklere evrilmesi ve geliştirilmesi için kararlar verilmelidir (Teece, 2007: 1323). Bu kararlar, örgütlerde öğrenme yeteneğinin artırılması ve yeniden yapılandırmasını gerektirir. Çevresel durumlar için yeni bilgiler edinmek, yeni çözüm yolları bulmak ve yeni ürünler geliştirmek gerekebilir. Bu kapsamda, yeniden yapılandırma önem arz etmektedir (Nonaka ve Toyama, 2007; akt. Teece, 2007: 1323). Örgütler, operasyonel yeteneklerini sürekli olarak geliştirmek için bilgi edinmeli ve bu bilgiyi işleyebilmelidir. Örgütlerin gelişen operasyonel yeteneklerini uygulamaya geçirmeleri için kaynakları, yapılan işleri ve faaliyetleri düzenlemeleri gerekmektedir (Abdeen vd., 2026: 1848). Örgütlerin gelişimi için fırsatların algılanması, bilginin elde edilmesi ve çevresel ilerlemelerin fark edilmesi önemlidir (Nonaka ve Toyama, 2007; akt. Teece, 2007: 1323).

4.3. Bütünleştirme Yeteneği

Dinamik yeteneklerin temelini oluşturan ve örgütlere destek sağlayan önemli faktörlerden birisi de farklı bilgi kaynaklarının bütünleşik şekilde kullanılabilmesidir (Teece, 2007). Bütünleştirme; tamlaştırma (TDK, 2026), “çabaların birliğini sağlama süreci” (Lawrence ve Lorsch, 1967) ya da parçaların bir araya getirilerek eşgüdümlü ve fonksiyonel bir bütün oluşturulması mekanizması olarak tanımlanabilir (Lorsch, 1967). Bütünleştirme yeteneği, örgütün yönetsel hedeflerini elde etmek amacıyla mevcut olan kaynaklarını ve örgütsel değerlerini bir araya getirmesi konusundaki yetkinliği olarak ifade edilebilir. Bütünleştirme yeteneğinde yeni operasyonel yetkinlikler ile bireysel bilgiyi ve deneyimleri uyumlayıp verimli bir biçimde kullanmak kapasitesidir. Bu yetenek ile birlikte örgütlerin kaynaklarını daha yenilikçi bir hale uyarlaması ve düzenlemesi söz konusudur (Dutta vd., 2005; akt. Zhou vd., 2019: 734).

Dinamik yetenekler aracılığıyla yeni kaynakların ve bilgi ile ilgili varlıkların bütünleştirilmesi ve koordinasyonu yeniden yapılandırma kapsamındadır ve sektörde başarının anahtarıdır (Teece, 2007; akt. Hernández-Linares vd., 2021: 168). Yeniden yapılandırma, operasyonel yetilerin belirsiz ve değişken çevreye uyum sağlayarak gerektiği zamanda ve tesirli bir biçimde tekrar

oluşturulduğunu vurgular (Teece, 2007). Bazı yazarlara göre, bütünleştirme yeteneğine sahip olan birey veya gruplar beklenmedik durumlara karşı daha güçlü karşılık verebilmektedirler. Bu doğrultuda, birey veya gruplar bütünleştirme yeteneği sayesinde kolektif etkileşim içinde olabilirler (Okhuysen ve Eisenhardt, 2002; Weick ve Roberts, 1993: 377; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 244). Bütünleştirme yeteneği, teknolojik yenilik ve pazar yeniliğini artırmaya olanak tanıyabilir (Zhou vd., 2019: 734).

4.4. Koordinasyon Yeteneği

Örgütsel anlamda koordinasyon, örgütte çalışanların, grupların, birimlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda koordineli ve dengeli bir biçimde çalışmasına olanak veren bir süreçtir. Bu süreç, örgüt içindeki eşgüdümü artırarak kaynakların daha verimli kullanılmasına ve örgütsel hedeflerin daha etkin bir şekilde elde edilmesine destek olur (Quinn ve Dutton, 2005; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 244).

Operasyonel yeteneklerin yapılandırılmaları için kaynakların ve görevlerin kararlı ve güçlü bir şekilde düzenlenmesi ve yapılacak işlerin koordine edilmesi zorunludur (Iansiti ve Clark, 1994; Helfat ve Peteraf, 2003; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 246). Koordinasyon yeteneği, yeni operasyonel yeteneklerin geliştirilmesi ile birlikte değişimlere adapte olarak kaynakların, görevlerin ve faaliyetlerin organize edilerek gerçekleştirilmesini sağlayan bir yetidir Huang vd., 2012; akt. Hernández-Linares vd., 2021: 168). Başka bir deyişle, koordinasyon yeteneği, yeniden yapılandırma kapsamındaki yeni operasyonel yeteneklerin gerçekleşmesi maksadıyla kaynakların, görevlerin ve faaliyetlerin düzenlenmesine yol açar. Bu kapsamda, değişimlere daha kolay ve hızlı bir şekilde uyumlanmak, kaynakların daha düşük maliyetler ve yüksek getiriler sağlanarak elde edilmesine olanak verir (Huang vd., 2012; Miller ve Shamsie, 1996; akt. Hernández-Linares vd., 2021: 168).

Koordinasyon yeteneği ve bütünleştirme yeteneği zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak, bu iki yetenek farklı olmasına karşın birbirlerini tamamlayan unsurlardır. Koordinasyon yeteneği, bireylerin üstlendikleri görev ve yürüttükleri faaliyetlerin uyumlu biçimde organize edilmesini hedeflerken, bütünleştirme yeteneği, ortak anlamlandırmaların yapılması ve kolektif bir anlayışın meydana getirilmesine vurgu yapar (Crowston ve Kammerer, 1998; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 246).

5. Örgütler Açısından Dinamik Yetenekler Teorisi

Örgütlerin yaşam seyirlerini sürdürebilmeleri ve bunun da ötesinde rakiplerine karşı avantaj elde edebilmeleri önemli bir husustur. Bu noktada,

örgütlerin çevresel koşulları iyi analiz etmesi, rakiplerinin durumunu takip etmesi ve iç ve dış müşterilerinin potansiyel ihtiyaçlarını anlaması ve tüm bu unsurlara cevap verebilmek için çözümler geliştirilmesi önemlidir. Bu kapsamda, geliştirilen örgütsel yetiler örgütsel başarı ve performansı artıracak ve uygulanan stratejiler iç ve dış çevreye karşı örgütsel bir avantaj sağlayacaktır. Bu anlamda, dinamik yetenekler teorisinin uygulanması örgütlere üstünlük sağlayabilir.

Dinamik yetenekler teorisi, örgütlerin iç ve dış yetkinliklerini çevresel şartlara uyumlanarak ne şekilde oluşturduklarını, yeniden yapılandıklarını ve bütünleştirdiklerini araştırmakla ilgilidir (Zahra vd., 2006: 918). Eğer örgütler dinamik yetenekleri aracılığıyla çevresel değişime uyumlanabilirlerse rakipleri karşısında avantaj sağlayabileceklerdir (Abbas vd., 2019; akt. Abdeen vd., 2026: 1846).

Örgütlerin çevresel anlamda ön görülemeyen gelişmelere hazır olması, değişimlere adapte olması ve belirsizlikten kaçınmaları yöneticilerin başlıca görevleri arasında gelmektedir. Ancak, yöneticilerin ani ve hızlı çevresel değişimlere ve belirsizliklere zamanında yanıt verememesi karşılaştıkları önemli problemler arasındadır. Bu doğrultuda, bu problemleri aşmak amacıyla yöneticilerin örgütün iç ve dış dinamik yeteneklerini kullanarak örgütü rekabet edilebilir bir hale getirmesi önemli bir husustur.

Örgütlerin aralarındaki rekabetin artık sadece ulusal değil uluslararası çapta olması, ani ve köklü değişen ve bu değişimle beraber ilerleme kaydeden endüstriyel çevre, sürekli değişen teknoloji, müşteri memnuniyet durumunun aniden değişmesi özellikle yöneticilerin örgütün iç ve dış dinamik yeteneklerini kullanmasını ve çevik davranmasını zorunlu kılmıştır (Akkaya vd., 2019: 19).

Dinamik yetenekler teorisi, yöneticilere örgütün performansı ve başarısını artırmak için önemli derecede fırsat sunmaktadır. Dinamik yetenekler teorisinin amacı örgütün rekabet üstünlüğünü sürdürmek için dinamik yeteneklerini çevrede olan değişikliklere yanıt vermek ve çevrede değişim sağlamak maksadı ile ne şekilde kullandığını fark etmesi ve örgütsel yeteneklerini kullanmayı sağlaması ile ilgilidir (Teece, 2007: 1322). Esasen dinamik yetenekler teorisi, yetenekleri üstün olan örgütlerin, yetenekleri daha az olan örgütlerden daha iyi bir konumda olacağını ve onlardan üstün olacağını varsayar (Zahra vd., 2006: 921; Teece, 2007: 1321). Bazı yazarlara göre örgütlerin analitik amaçları doğrultusunda dinamik yetenekler çeşitli kapasitelere ayrıştırılabilir. Bunlar; (a) fırsatları ve tehditleri algılama ve şekillendirme, (b) fırsatları değerlendirme ve bunlardan yararlanma, (c) işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarını geliştirme, birleştirme, koruma ve gerektiğinde yeniden yapılandırma yolu ile rekabet gücünü sürdürme kapasitesidir (Teece, 2007: 1320).

Dinamik yetenekler, teknik ve teknolojik fırsatlara, sürekli yenilenen müşteri gereksinimlerine uyum sağlamak için elzem olan ve taklit edilmesi zor olan işletme yetenekleri ile ilgilidir. Ayrıca, işletme yetenekleri örgütün içinde bulunduğu sisteme biçim verme, uygulanabilir iş modelleri tasarlama ve sürdürme kapasitesini ve yeni ürünleri ve süreçleri içerir (Gedeon, 2010: 9; Teece, 2007: 1320). Bu doğrultuda, dinamik yeteneklerin örgütün yenilik yapmada üstün olması ve başarılı bir düzeyde uzun dönemli finansal performans sağlayacak şekilde değer yaratıp bunu sürdürme durumu sağladığı varsayılmaktadır (Teece, 2007: 1320). Bu kapsamda, bir örgüt sahip olduğu içsel ve dışsal yeteneklerini çevresel değişime yanıt verecek şekilde meydana çıkardığı, somutlaştırdığı, birleştirdiği, bütünleştirdiği ve yeniden yapılandığı taktirde dinamik yeteneklere sahiptir (Güney, 2020: 94). Bu doğrultuda, başarılı bir şekilde dinamik yetenekleri yönetebilmek için öncelikle yöneticiler temel düzeydeki yetenekler olan örgütsel yetenekleri en iyi şekilde yönetmelidirler. Bu yetenekler, örgüt kaynaklarının verimli bir şekilde kullanımı ile ilgilidir. Birinci seviye yetenekler olarak da bilinen dinamik yetenekler ise çevredeki yeni fırsat ve olanakların etkin bir şekilde incelenmesi ve değerlendirmesi ile ilgilidir (March, 1991; Winter, 2003).

Dinamik yetenekler teorisinin yönetim temelli çalışmalarda daha fazla kullanıldığı görülmektedir (Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 377) Yönetim alanında dinamik yeteneklerin ele alınması, girişimcilik, örgütün rutinleri ve olağan yetenekler açısından. Ayrıca, çeşitli çalışmalarda dinamik yetenekler ile inovasyon, pazarlama ve uluslararası ticarete ilişkin ilişkiler de incelenmiştir (Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 377-378; Teece, 2007: 1319). Dinamik yeteneklere stratejik açıdan yaklaşan çalışmalar, dinamik yeteneklerin kapsamı, niteliği ve stratejik süreçler ile etkileşimi üzerinde durmuş; örgütlerin kaynak tabanlarını oluşturma, genişletme ve yeniden yapılandırma sürecini de incelemişlerdir. Ayrıca, dinamik yetenekler, örgütlerin üstün bir şekilde rekabet edebilme durumuna ve finansal performansına destek veren, etkili ve çevik pazarlama faaliyetleri aracılığıyla örgütlerin iyi düzeyde müşteri memnuniyeti sağlamasına imkân tanıyan niteliğinden dolayı da pazarlama açısından da önemli bir yere sahiptir (Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 378; March, 1991).

Dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde yöneticiler öncelikle örgütün içinde bulunduğu endüstriyi ve çevreyi iyi tanımalıdır. Ayrıca, yöneticiler, çevresel talepleri ve değişimleri takip etmelidirler. Örgütsel yeteneklerinin ne olduğunu saptamalıdır ve gerekirse bunları çalışanlarına bildirmelidirler. Gerekli planlamalar dâhilinde çalışanlarının yeni yetenekleri anlamasını ve kullanmasını sağlamalıdır. Dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde örgütlerini çevresel değişime ve yeni taleplere cevap verecek şekilde koordine eden yöneticiler başarıyı yakalayabileceklerdir (Arda, 2016: 95; Abdeen vd., 2026: 1853).

Yöneticiler çevresel değişime, artan ve değişen çevresel taleplere karşı örgütün iç ve dış yeteneklerini üst düzeyde tutmalı, şekillendirmeli, bütünleştirmeli, örgütün güçlü yönlerini kullanarak çeşitli faydalar oluşturmali ve gerekirse yeniden yapılandırmalıdır. Ayrıca, bazı yazarlara göre yöneticilerin sürekli değişen talep ve çevreye karşı süreci devam ettirmeleri önem arz etmektedir (Abdeen vd., 2026: 1853). Sonuçta, çevresel değişime dinamik yetenekleri aracılığı ile iyi bir şekilde cevap veren örgütler rakiplerinin önüne geçecektir (Arda, 2016: 95).

Risk alma eğilimine dayalı dengeli girişimcilik paralelindeki girişimci bir yönetim, bir örgütteki dinamik yeteneklerin sürdürülmesi için elzemdir. Burada sözü edilen girişimcilik, yeni fırsatlar tespit etmek ve anlamak, bu fırsatlara göre yeni işleri başlatmak ve bu işleri bir araya getirmenin yeni ve daha iyi yollarını bulmakla ilişkilidir. Başka bir deyişle, girişimcilik, bir işletmeyi kurmayı ve yenilikçi bir biçimde yönetmeyi, işle ilgili her konuda, yenilikçi davranabilmeyi ve lider olarak hareket etmeyi kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Teece, 2007: 1346; Gedeon, 2010: 9). Ayrıca, genel olarak girişimci yöneticiler aynı alanda uzmanlaşmış unsurların yaratıcı bir şekilde bir araya getirilmesini koordine etmekten, rutin olmayan faaliyetler için onaylar almaktan ve iş fırsatlarını algılamaktan sorumludurlar. Girişimci yönetimin analiz ve optimizasyondan daha çok fırsatları tespit etmek ve anlamak hakkındaki odaklanmaları önemlidir (Teece, 2007: 1346). Girişimci yöneticilerin odak noktası üst düzey başarı ihtiyacı olduğu için örgüt başarısını ve performansını önemserler (Gedeon, 2010: 8). Bu doğrultuda, dinamik yeteneklerin örgütler için üstün başarı unsuru olarak kullanılması elzem olur.

6. Sonuç ve Tartışma

Günümüz çevresinin sürekli değişimi örgütlerin bazı yeteneklerini geliştirmesini gerektirmektedir. Bunlardan biri de dinamik yeteneklerdir. Gerek iç gerekse dış çevre ile sürekli etkileşim içerisinde bulunan ve bu durumu algılayıp kendi örgütlerini yapılandıran yöneticiler çevresel değişime adapte olabilirler ve rakiplerine üstünlük sağlayabilirler. Dinamik yeteneği üst düzeyde olan örgütler ani, köklü ve hızlı çevresel değişimleri yakalayabilen ve gereksinim dâhilinde olan dönüşümleri ihtiyaç duyulduğu anda gerçekleştirerek başarı elde edebilen örgütlerdir. Ayrıca, örgütlerin çevresel koşulları iyi analiz etmesi, rakiplerinin durumunu takip etmesi ve iç ve dış müşterilerinin potansiyel ihtiyaçlarını anlaması ve tüm bu unsurlara cevap verebilmek için çözümler geliştirilmesi önemlidir. Bu kapsamda, geliştirilen örgütsel yetiler örgütsel başarı ve performansı artıracak ve uygulanan stratejiler iç ve dış çevreye karşı örgütsel bir avantaj sağlayacaktır.

Örgütler için kaynaklar ve yetenekler önem arz etmektedir. Bir örgüt sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri, örgütün ürün ya da hizmet üretme ve sunma sürecinde kullandığı tüm finansal, fiziksel, insani ve örgütsel değerlerdir (Barney, 1995: 50). Özellikle, dinamik yetenekler teorisine göre, örgütsel yeteneklerini etkin biçimde oluşturan ve bu yeteneklerin süregelmesini sağlayan örgütler; ekonomik büyüme, rekabet üstünlüğü ve yüksek performans elde ederek daha başarılı sonuçlara ulaşabilmektedirler. Dinamik yetenekler, iç ve dış kaynakları ve yetenekleri bütünleştirir ve böylece örgütün elde ettiği çıktılarını iyi bir derecede artmasına neden olurlar (Abbas vd., 2019; akt. Abdeen vd., 2026: 1846; Teece vd., 1997). Başka bir açıdan, dinamik yetenekler teorisi örgütlerin yeteneklerini geliştirmeleri gereksinimi kapsamında çevrenin öneminin anlaşılmasında etkilidir. Örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde başarılı olan yöneticiler, örgütlerini rakiplerinden bir adım öteye taşıyabilirler. Bu durum, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için önemlidir.

Yöneticiler örgütlere yetenek kazandırılması hususunda etkili olmalıdırlar. Dolayısıyla, yetenek kazandırılan örgütlerin örgütsel etkinlik, etkililik, iş başarısı ve performans düzeyleri artacaktır (March, 1991; Abbas vd., 2019; akt. Abdeen vd., 2026: 1846). Yöneticilerin değişimin gereksinimi ile ilgili algıları, örgütteki dinamik yeteneklerin performansının esas belirleyicisidir (Ambrosini vd., 2009: 14). Yöneticiler, örgütün yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamalı ve doğru bir şekilde kullanmasına öncü olmalıdırlar. Bu kapsamda örgütler çevre şartları ile mücadele edebilir ve rakiplerinden bir adım öne geçebilirler.

Dinamik yetenekler teorisine ilişkin zaman geçtikçe çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Bunlardan ilki teorisinin çeşitli yazarlarca yapılan tanımının birbiriyle çeliştiği eleştirisidir (Arend ve Bromiley, 2009; Pavlou ve Sawy, 2011; akt. Şahin ve Kaplan, 2017: 117). Bunun yanında bazı yazarlar teori ile ilgili olarak temel terimlerin açıklanmasında muallaklık olduğunu ve birbirini tekrar eden terimler kullanıldığını belirtilmişlerdir ve bu durumun teorisinin gelişmesinde bir engel olduğu eleştirisini yapmışlardır (Arend ve Bromiley, 2009; Collis, 1994; Winter, 2003; akt. Şahin ve Kaplan, 2017: 117). Ayrıca, kavramların tutarsızlığı üzerinde de eleştiriler yapılmıştır (Ambrosini vd., 2009: 13). Bu teoriye yapılan eleştiriler arasında dinamik yetenekleri kullanan bazı örgütlerin başarılı olurken bazılarının neden başarılı olamadığını açıklamada bir katkı sağlayamadığı vardır (Rindova ve Kotha, 2001: 1264; akt. Arda, 2016: 92). Bazı yazarlar, dinamik yeteneklerin çevresel değişime uyum sağlamak için kullanılacak tek yol olmadığını ve dinamik yetenekleri kazanmanın maliyetinin yüksek olduğunu savunmuşlardır (Peteraf vd., 2013; akt. Şahin ve Kaplan, 2017: 117). Ayrıca, bazı yazarlar dinamik yetenekler için bir ölçüm modeli bulunmadığını savunmuşlardır (Pavlou ve El Sawy, 2011; akt. Arda, 2016: 92). Dinamik yetenekler teorisine yöneltilen bir diğer eleştiri, teorisinin ampirik

alanın katkısının eksik olmasıdır (Rodenbach ve Brettel, 2012: 612). Bu eleştiriler, teorinin ilerleme kaydetmesinde etkin bir role sahip olmaktadır.

Bu çalışmada, dinamik yetenekler teorisinin örgütsel bağlamda değerlendirilmesi yapılarak teorinin örgütsel düzeydeki yararları açığa çıkarılmak istenmiştir. Bu kapsamda, bu çalışma ile dinamik yetenekler teorisi doğrultusunda örgütlerin yetilerini ne şekilde kullanıldığı ve yöneticilerin bu yetileri nasıl yönetebileceği ve bu yetileri ne şekilde kullanıp örgütü dönüştürebileceği ve örgütü nasıl rakiplerine karşı daha üstün kılabileceği tartışılmış ve bu bilgiler örgütlerin ve araştırmacıların takdirine sunulmuştur. Ayrıca, teori ile ilgili eleştirilere de yer verilmiştir. Bu anlamda, yöneticilerin ve araştırmacıların teoriye değişik bir perspektiften bakmaları ve teorinin daha kapsamlı bir teorik yapıya evrilmesine yardımcı olmaları öngörülmektedir.

Çağımız örgütlerinin dinamik yetenekler teorisi kapsamında hareket etmesi onlara birçok avantaj kazandırabilir. Bu çalışma ile dinamik yetenekler teorisine geniş bir perspektiften bakılmıştır ve bu doğrultuda teorinin mevcut örgütler tarafından daha iyi değerlendirilmesi umulmaktadır. Bunun yanında, çalışmada teorinin temel unsurlarına değinilerek yöneticilerin çizeceği yol haritasına kılavuz olunmaya çalışılması önemlidir. Ayrıca, gelecek çalışmalarda dinamik yetenekler teorisine ilişkin literatür içerikli çerçeveyi genişletmek amacıyla daha fazla teorik çalışma yapılması kritik öneme sahiptir. Ayrıca, dinamik yetenekler teorisine önem veren örgütlerin nasıl iyi performans sergilediğini, neden ve ne şekilde geliştiğini, nasıl istikrarını koruduğunu anlamamıza yardımcı olmak için daha fazla ampirik çalışmaya ihtiyaç vardır. Bunun yanında, ileriiki çalışmalarda örgütlerinin dinamik yetenekler teorisinin farklı örgütsel ve yönetsel konular ile ilgisi incelenebilir. Ayrıca, gelecek çalışmalarda dinamik yetenekler teorisinin diğer bilim alanlarında da uygulaması yapılabilir. Bu doğrultuda, başka bilim dallarındaki araştırmacıların da dâhil olduğu multidisipliner çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Abbas, J., Raza, S., Nurunnabi, M., Minai, M. S., & Bano, S. (2019). The impact of entrepreneurial business networks on firms' performance through a mediating role of dynamic capabilities. *Sustainability*, 11(11), 3006. <https://doi.org/10.3390/su11113006>
- Abdeen, H., De-Pablos-Herederó, C., Cosculluela-Martinez, C., & Montes-Botella, J. L. (2026). Strategic leadership and its impact on dynamic capabilities and sustainable competitive advantages. *Management Decision*, 64(5), 1845-1868. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2024-1682>
- Akkaya, B., Kayalıdere, U. A. K., ve Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: Manisa organize sanayi bölgesinde (MOSB) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. M. Miynat, T. Özdi, M. H. Yalçınkaya, Ç. Çılbat (Ed.), *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi* içinde, 1(2), (ss. 19-54), Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Aktolga, M. (2020). *Öğrenmek nedir, neden öğreniyoruz, nasıl öğreniyoruz!.* Ankara: Alter Yayınları. <https://www.aktolga.de/t6.pdf>
- Allaham, M. V. (2024). *Dinamik yetenekler yoluyla değer yaratmanın rekabet avantajı ve firma performansı üzerindeki etkisi* (Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, 9-24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://www.jstor.org/stable/2486548>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Arda, K. (2016). Dinamik yetenekler kuramı. M. Polat ve K. Arun (Çev. Ed.), J. F. Miles *Yönetim ve Organizasyon Kuramları* içinde (ss. 89-95), Ankara: Nobel Basım Yayın.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone?. *Strategic Organization*, 7(1), 75-90. <https://doi.org/10.1177/1476127008100132>
- Aybas, M. (2007). *Türk işletmelerinde örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri ve örgütsel bağlam ilişkilerini incelemeye yönelik bir araştırma* (Y. Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Babayiğit, Ö. (2016). Öğrenme stilleri ve eğitimdeki önemi. *Türkiye Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-8. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/955217>

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61. <http://www.jstor.org/stable/4165288>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Bašić, M. (2021). Organisational learning antecedents and open innovation: Differences in internationalisation level. *International Journal of Innovation Studies*, 5(4), 161-174. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.12.001>
- Bayazıt, A., & Gürbüz, G. B. (2024). Dinamik yetenekler yaklaşımına yönelik bibliyometrik bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 368-380. <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1796>
- Besley, T., & Persson, T. (2024). Organizational dynamics: Culture, design, and performance. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 40(2), 394-415. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewac020>
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Chicago: McGraw- Hill Companies. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1970023484909698704>
- Crowston, K., & Kammerer, E. E. (1998). Coordination and collective mind in software requirements development. *IBM Systems Journal*, 37(2), 227-245. http://bitsavers.informatik.unistuttgart.de/pdf/ibm/IBM_Systems_Journal/372/crowston.pdf
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- Day, R. H. (1994). Complex economic dynamics-vol. 1: An introduction to dynamical systems and market mechanisms. MIT Press Books.
- Della-Dora, D., & Blanchard, L. J. (1979). *Moving toward self-directed learning*. Highlights of Relevant Research and of Promising Practice. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED171619.pdf>
- Diken, Ö. F., Almatarı, M. M., & Diken, A. (2023). Yönetimde paradigma değişikliğinin örgütsel yapılara etkileri. Seyhan, M (Ed). *Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar içinde* (ss. 71-83). Gaziantep; Özgür Yayınları. <https://dlwqtxts1x7le7.cloudfront.net/113024550/1238-libre.pdf?1712242415=&response-content-disposition>
- Dutta, S., Narasimhan, O. M., & Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, 26(3), 277-285. <https://doi.org/10.1002/smj.442>

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Erdener, M. A. (2025). Okulda reform ve değişim kapasitesi yaratmak. Erdener, M. A. (Ed.), *Eğitim Yönetimi Değerlendirmeleri içinde* (ss. 20-35), Afyonkarahisar: Yaz Yayınları.
- Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2011). Organizational learning capability and organizational innovation: The moderating role of knowledge inertia. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1864-1870. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.947>
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249. <https://www.jstor.org/stable/3069398>
- Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1193-1201. [https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(1998120\)19:12](https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/(SICI)1097-0266(1998120)19:12)
- Gedeon, S. (2010). What is entrepreneurship. *Entrepreneurial Practice Review*, 1(3), 16-35.
- Gill, S.J. (2000). *Organizational learning*. Massachusetts: HRD Press.
- Gökgöz, H. (2020). Öğrenen örgütler (Birinci Basım). A. S. Ünser (Ed), *Yönetimde Güncel Konular içinde* (ss. 407-436). Çanakkale: Paradigma Akademi.
- Güney, S. (2020). *Yönetim ve organizasyon el kitabı* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organisational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. [10.1002/smj.332](https://doi.org/10.1002/smj.332)
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Huang, K. F., Wu, L. Y., Dyerson, R., & Chen, C. F. (2012). How does a technological firm develop its competitive advantage? A dynamic capability perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4), 644-653. <https://doi.org/10.1109/TEM.2011.2176340>
- Iansiti, M., & Clark, K. B. (1994). Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557-605. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.557>

- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 95-106. <http://www.jstor.org/stable/4165738>
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518. <https://www.jstor.org/stable/2635287>
- Lawrence, P., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://www.jstor.org/stable/2391211>
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534. <https://www.jstor.org/stable/2640315>
- Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00060-R](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00060-R)
- March, J. G. (1991). How decisions happen in organizations. *Human-Computer Interaction*, 6(2), 95-117. https://doi.org/10.1207/s15327051hci0602_1
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Murmann, J. P. (2003). *Knowledge and competitive advantage: The coevolution of firms, technology, and national institutions*. New York: Cambridge University Press. https://etss.net/files/JIBS_Review_Murmann.pdf
- Nayernia, H. (2026). Dynamic Capabilities Theory: A review. S. Papagiannidis (Ed), *In Theory Hub Book*, (pp. 1-24). <https://open.ncl.ac.uk/theory-library/dynamic-capabilities-theory.pdf>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371-394. https://web.archive.org/web/20170809020707id_/https://ai.wu.ac.at/~kaiser/literatur/nonaka-phronesis.pdf
- Okhuysen, G. A., & Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*, 13(4), 370-386. <https://www.jstor.org/stable/3085972>

- Otrar, M. ve Bilgili, A. E., (2022). *Yetenek*. Türk Maarif Ansiklopedisi. https://turkmaarifansiklopedisi.org.tr/yetenek?utm_source=chatgpt.com
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57. <https://www.jstor.org/stable/20159094>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/j.1540-5915.2010.00287>
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
- Porter, T. B. (2006). Coevolution as a research framework for organizations and the natural environment. *Organization & Environment*, 19(4), 479-504. <https://doi.org/10.1177/1086026606294958>
- Potts, J. (2000). *The new evolutionary microeconomics: Complexity, competence and adaptive behaviour*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Reyhanoğlu, M., & Örs, H. (2005). Rekabette kaynak temelli yaklaşımı RBV ile strateji geliştirme. *Pi: Parlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34-43.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280. <https://www.jstor.org/stable/3069400>
- Rodenbach, M., & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611-634. <https://doi.org/10.1108/00251741211220174>
- Sarder, R. (2016). *Building an innovative learning organization: A framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth*. New Jersey: John Wiley & Sons. <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=I9k-9CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR19&dq=Sarder,+2016&ots>
- Sayğan, S., ve Uçar, Z. (2015). Örgüt biliminde birlikte evrim. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 277-294. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/201934>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (First Edition). New York: Doubleday/Currency Publishing.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45. <https://www.jstor.org/stable/1252249>
- Sivashoğlu, F. (2020). *Stratejik yönetimde işletme yeteneklerinin işletme performansına etkisi: Bir alan çalışması*. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(7), 128-142. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1187866>

- Sönmez, R., ve Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı: Endüstri temelli teori ve kaynak temelli teori çerçevesinde. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 25, 63-90. file:///C:/Users/pc/Downloads/SrdrlbilirRekabetAvantajnnKaynaEndstriTemelliTeoriveKaynakTemelliTeorierevesinde.pdf
- Spender, J. C. (1992). Strategy theorizing: Expanding the agenda, in advances organization. *Strategic Management Journal*, 12 (8), 3-32.
- Şahin, K., & Kaplan, T. (2017). Kaynak tabanlı görüşten dinamik yeteneklere tarihsel bir inceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3(2), 105-131. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/343488>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994) The dynamic capabilities of firms: An introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556, <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). *Enterprise capabilities, resources and the concept of strategy*. Consortium on Competitiveness and Cooperation. Working paper CCC 90-8, Institute of Management, Innovation and Organization, University of California, Berkeley, California.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:73.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.0.CO;2-Z)
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357- 381. <https://www.jstor.org/stable/239337>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://repository.upenn.edu/bitstreams/b83c0445-9528-4329-a512-2575304f4847/download>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>

Zollo, M., & Lomi, A. (2008). Organizational evolution. *In International Encyclopedia of Organization Studies* (pp. 1068-1070). California: Sage Publications. https://dosen.upi-yai.ac.id/v5/dokumen/materi/950228/55_20250522183340_LomiZollo.pdf

İnternet Kaynakları

TDK (2026). Yetenek. <https://sozluk.gov.tr/?ara=yetenek> (Erişim Tarihi: 01.06.2026).

TDK (2026). Bütünleştirme. <https://sozluk.gov.tr/?ara=bütünleştirme> (Erişim Tarihi: 03.06.2026).

Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları: Kuram ve Uygulamalar

Editör:

Nurdanur Tavlan Soydan