

# Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar

**Editör: Dr. Mehmet Seyhan**

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

# Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar

**Editör**

Dr. Mehmet Seyhan



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.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

---

## Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar

*Studies on Management, Organization, and Strategy*

Editor: Dr. Mehmet Seyhan

---

Language: Turkish-English

Publication Date: 2023

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):** 978-975-447-582-1

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub66>

---



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:

Seyhan, M., (2023). *Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar*.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub66>. 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.ozgurayinlari.com/>*

---



## Ön Söz

“Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar”, çağdaş yönetim teorileri, organizasyon yapıları ve stratejik planlama uygulamalarının kapsamlı bir analizini sunan akademik bir kitaptır. Kitap, günümüzün küreselleşmiş ve hızla gelişen pazarında işletmelerin karşılaştığı temel zorlukları keşfetmek için yönetim, psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve bilgi teknolojisi dahil olmak üzere çeşitli disiplinlerden gelen içgörülerden yararlanmaktadır. Kendi alanlarında önde gelen akademisyenlerin katkılarıyla hazırlanan bu kitap, okuyuculara yönetim, organizasyon ve strateji arasındaki dinamik etkileşim ve bunun organizasyonel performans ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi hakkında yeni bakış açıları sunmaktadır. “Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar”, en son paradigmalara ve yönetsel düşüncelere ilişkin kapsamlı bir bakış sunarak, Yönetim ve Organizasyon alanına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Yönetim sanatının karmaşıklığını, modern iş uygulamalarını ve stratejilerini şekillendiren karmaşık konulara ilişkin anlayışlarını ve işletmeler üzerindeki etkilerini anlamakla ilgilenen herkes için değerli bir kaynak olarak hizmet edeceğini umuyoruz.

Dr. Mehmet Seyhan  
Gaziantep Üniversitesi

## *Preface*

“Studies on Management, Organization, and Strategy” is an academic book that provides a comprehensive analysis of contemporary management theories, organizational structures, and strategic planning practices. The book draws on insights from a variety of disciplines, including management, psychology, sociology, economics, and information technology, to explore the key challenges facing businesses in today’s globalized and rapidly evolving market. With contributions from leading academics in their fields, this book offers readers new perspectives on the dynamic interplay between management, organization and strategy and its impact on organizational performance and sustainability. “Studies on Management, Organization, and Strategy” aims to contribute to the field of Management and Organization by providing a comprehensive overview of the latest paradigms and managerial considerations. We hope it will serve as a valuable resource for anyone interested in understanding the complexity of the art of management, their understanding of the complex issues that shape modern business practices and strategies, and their impact on businesses.

Mehmet Seyhan, Ph.D  
Gaziantep University

# İçindekiler

Ön Söz	iii
Bölüm 1	
<b>Kadim Paradoksla Yüzleşme: Teknolojide Kadın</b>	<b>1</b>
<i>Emine Şener</i>	
Bölüm 2	
<b>Kişiliğin Karanlık Üçlüsü</b>	<b>35</b>
<i>Neşe Salik Ata</i>	
Bölüm 3	
<b>Örgütlerde Duygusal Emek</b>	<b>49</b>
<i>Yasemin Aslan</i>	
Bölüm 4	
<b>Yönetimde Paradigma Değişikliğinin Örgütsel Yapılara Etkileri</b>	<b>71</b>
<i>Ömer Faruk Diken</i>	
<i>Majed M. H. Almatari</i>	
<i>Ahmet Diken</i>	
Bölüm 5	
<b>Employee Centered in Organization Technology; Digitization, Artificial Intelligence, and Metaverse Paradigms</b>	<b>85</b>
<i>İbrahim Durmuş</i>	

Bölüm 6

---

<b>Örgütsel Politika ve Politik Davranışlara Yönelik Bir Bakış Açısı</b>	<b>105</b>
<i>Özge Mehtap</i>	

Bölüm 7

---

<b>Yöneticilerin Korkulu Rüyası: Sessiz İstifa</b>	<b>137</b>
<i>Mustafa Atsan</i>	

Bölüm 8

---

<b>Dijital Liderlik</b>	<b>147</b>
<i>Gülşah Gençer Çelik</i>	
<i>Erkan Taşkıran</i>	

Bölüm 9

---

<b>İş Yaşamında Minnettarlık (Şükran) Duygusu</b>	<b>169</b>
<i>Mehmet Yıldırım</i>	

Bölüm 10

---

<b>A Review of Organizational Research on Employees' Causal Attributions and Their Outcomes</b>	<b>185</b>
<i>İdil Alp</i>	
<i>Eda Aksoy</i>	

Bölüm 11

---

<b>Etiğin Kurumsallaşmasında Paternalist Liderlik Anlayışının Değerlendirilmesi</b>	<b>203</b>
<i>Rıza Feridun Elgün</i>	
<i>Uğur Keskin</i>	

Bölüm 12

---

<b>Küresel Kariyer Yaklaşımında Kültür Farklılıklarına Tolerans</b>	<b>231</b>
<i>Ercan Yüksekşıldız</i>	

Bölüm 13

---

<b>İmalat Sektöründeki Firmalar İçin Bir Uluslararası Stratejiler Modeli Önerisi</b>	<b>245</b>
<i>Nigar Çağla Mutlucan</i>	

Bölüm 14

---

<b>Krizi Fırsata Çevirmek</b>	<b>269</b>
<i>Feride Bal</i>	

Bölüm 15

---

<b>Örgütlerde Liderliğin Yeni Bileşeni: Sosyal Medya Kullanım Becerisi</b>	<b>299</b>
<i>Aysel Arslan</i>	

Bölüm 16

---

<b>Talent Marketing</b>	<b>311</b>
<i>Ramazan Özkan Yıldız</i>	

Bölüm 17

---

<b>Makroekonomik Dengelerdeki Değişim ve Havayolu Şirketlerinin Stratejisi Türk Hava Yolları (THY) Örneği</b>	<b>323</b>
<i>Hasan Alpago</i>	

Bölüm 18

---

<b>Lojistik İşletmelerinde Bilgi İletişim Teknolojilerine Olan Yatırımların Önemi</b>	<b>341</b>
<i>Hüseyin Balcı</i>	
<i>Ömer Emirkadı</i>	





# Kadim Paradoksla Yüzleşme: Teknolojide Kadın

Emine Şener<sup>1</sup>

## Özet

Bu bölümde, teknoloji sektöründe kadının varlığı ve dahi yokluğu farklı boyutlarıyla ele alınıp açıklanmaya çalışılmıştır. Kadınla ilgili diğer tüm sorunlarda olduğu gibi temelde bir toplumsal cinsiyet sorunu olarak nitelendirilebilecek bu durum da asırlardır kadını/kadınlığı bir paradoks içine hapsedmiştir. Ve bu paradoks yüzyıllardır kadınların tek başlarına aşmaya çalıştıkları bir gerçekliktir. Bu gerçekten hareketle bu bölümde, teknoloji olgusu bilimle ilişkilendirilerek tanımlanıp neden eril bir alan olarak algılandığını açıklanmıştır. Ardından teknoloji ve toplumsal cinsiyet olguları arasındaki ilişkiyi açıklayan yaklaşımlar ele alınmıştır. Olmazsa olmaz olarak düşünülen feminist teknoloji araştırmaları özetlenmeye çalışılmıştır. Teknoloji sektöründe kadın varlığı ve mevcut sorunlar detaylandırılarak fırsatların neler olduğu ile devam edilmiştir. Kadınların teknoloji sektöründe varlığını artıracak başlıca ulusal ve uluslararası örgütler tanıtılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, “neden teknolojide kadın az?” sorusunu sadece kadın araştırmacıların değil sektör ve politika yapıcı ve uygulayıcılarının da sıklıkla sorup cevap araması gerekliliği bu çalışmanın temel sonuçlarından biri olarak değerlendirilerek geliştirilen öneriler ile kafalarda bir parça soru işareti bırakmış olma umuduyla çalışma sonlandırılmıştır.

## Giriş

Teknoloji ve kadın başlığı altında ele alınabilecek pek çok konu olsa da burada, insanlığın varlığı ile yaşıt teknik ve beraberinde ortaya çıkan teknoloji ile kadın konusunu hâlâ yazmaya devam edip çözüm arayışımızın altında yatan sebebin, sorunun kökeninde var olan unsurların eseri olduğunu bir kez daha hatırlatmak temel amacımız olacaktır. Kendi içinde açmazlar, çıkmazlar, derin boşluklar barındıran kadın ve toplumsal cinsiyet konusu daha uzun yıllar tartışılmaya, konuşulmaya ve yazılmaya devam edeceğe benzemektedir.

---

1 Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, esener@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8903-1684

Teknolojide kadın olgusu ise toplumsal cinsiyetin sözü edilen açmazları ve çıkmazlarından bağımsız değildir. Doğal olarak toplumsal cinsiyetin kökenindeki temel unsurlar bertaraf edilmedikçe bugün çözüm üretmeye çalıştığımız “teknolojide kadın” konusu yarın belki “uzayda kadın” konusu şeklinde araştırılmaya devam eden bir serüvene dönüşecektir. Bu serüvende yer alacak alelade bir metin olma kaygısı her yazarı biraz ürkütse de bu bölümün yazarı -bir kadın- olarak meseleye literatür ışığında olabildiğince eleştirel yaklaşıma çalıştığımı itiraf etmeliyim. Zira mesele o kadar net bir şekilde ortada durmaktadır ki biz bugün, kadını her yerde aramaya devam ediyoruz: Siyasette, yönetimde, sağlıkta, politikada vb.

Bu bölümde, özellikle vurgulanmaya çalışılan bu arayışlar aslında “Madde 22” ile yüzleşmeye ya cesaret edemeyen ya da görmezden gelen bir toplumsal gerçekliğin var olduğudur. Nedir madde 22? Madde 22 bir paradokstur aslında, “*sorunlu bir durumda tek çözümün, sorunun özünde olan bir durum ya da kural tarafından engellenmesi*”<sup>2</sup> şeklinde açıklanmaya çalışılmaktadır. Toplumsal cinsiyet yargıları çemberinde eğer kadın, kendisine biçilen kalıp yargıları benimserse teknik becerilere sahip olmadığı algısını güçlendirecek, reddetmesi durumunda ise geri tepme etkisi (backlash effect) ile yani kalıp yargılara ters davrandığından dolayı lanetlenmeyi göze almış olacaktır. Kısaca bir paradoks içinde hapsolacaktır (Şener, 2017). Ve bu paradoks yüzyıllardır kadınların tek başlarına aşmaya çalıştıkları bir gerçekliktir. Tıpkı bu bölümün sonunda yer alan kaynakçaya bakıldığında bile anlaşılacağı gibi. Kaynakçada isimlerin açık olarak yazılmasından dolayı fark edeceğiniz üzere, bu meseleyi hâlâ kadın araştırmacılar bir sorun olarak ele alıp incelemektedir. Bu da önemli ölçüde sınırlı bir bakış açısı ve çözüm üretme çabası olarak değerlendirilebilir. Tıpkı feminist araştırmacıların temel sorusu olan “*neden teknolojide kadın az?*” sorusunu sadece kadın araştırmacılar değil sektör ve politika yapıcı ve uygulayıcılarının da sıklıkla sorup cevap araması gerekmektedir. Zira artık neden az olduğunu değil, neden ve nasıl artıracığımızı konuşmamız gerekmektedir. Çalışmanın değerlendirme kısmında bu sorulara cevap oluşturulmaya çalışılmıştır. Ancak öncesinde, teknoloji olgusu bilimle ilişkilendirilerek tanımlanıp neden eril bir alan olarak algılandığını açıklanmıştır. Ardından teknoloji ve toplumsal cinsiyet olguları arasındaki ilişkiyi açıklayan yaklaşımlar ele alınmıştır. Elbette feminist teknoloji araştırmaları olmazsa olmaz olarak algılandığından kısaca

---

2 Madde 22 (Catch 22), Amerikalı yazar Joseph Heller tarafından yazılan tarihsel bir romandır. 1943 yılında II. Dünya Savaşı sırasında geçen roman, 20. yüzyılın en büyük edebi eserlerinden biri olarak anılmaktadır. Romanda sözü edilen bir kuraldan esinlenerek, “*sorunlu bir durumda tek çözümün, sorunun özünde olan bir durum ya da kural tarafından engellenmesi*” anlamında kullanılan “Catch-22” ibaresi İngilizce’de kullanılmaktadır.

özetlenmeye çalışılmıştır. Teknoloji sektöründe kadın varlığı ve mevcut sorunlar detaylandırılarak fırsatların neler olduğu ile devam edilmiştir. Kadınlara bu fırsatları sunan başlıca ulusal ve uluslararası örgütlenmelerden bahsedilerek değerlendirme ve öneriler ile kafalarda bir parça soru işareti bırakmış olma umuduyla çalışma sonlandırılmıştır.

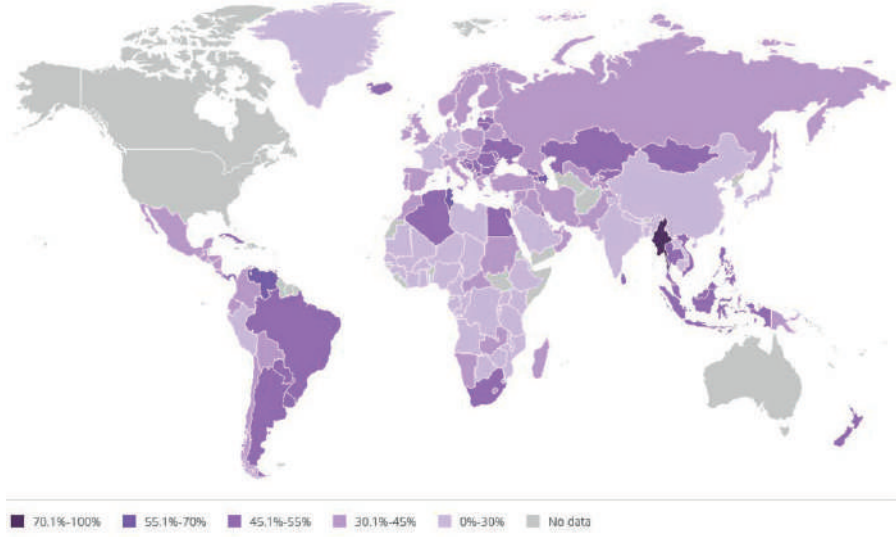
## 1. Teknoloji ve Toplumsal Cinsiyet Üzerine

Teknolojinin ya bilimi izleyerek ya da kendiliğinden değiştiği görüşü, teknolojik değişime karşı pasif bir tutumu teşvik eder. Bu tutum, zihnimizi teknolojik değişime nasıl uyum sağlayacağımıza odaklar, onu nasıl şekillendireceğimize değil (MacKenzie & Wajcman, 1999). Oysa teknoloji ve bilim ilişkisinden bahsederken tanım, öncelik-sonralık ve birbirini tamamlama üzerine kurulmaya çalışılsa da aslında gayeleri bakımında oldukça ayrı iki alandan bahsederiz. Öyle ki bilim gayet naif bir çabayla hakikati anlama gayreti içindeyken teknoloji çoğu zaman hakikati tarumar eder/edebilir (Betz, 2010; el-Musli, 2011). Bu bakış açısıyla, günümüzde keyifle belki de bilinçsizce sözünü ettiğimiz medeniyet ve teknolojik dünya ile aslında artık el değememiş doğanın var olmadığını da örtük şekilde dile getiririz. Ortega y Gasset teknoloji, insan ve doğa ilişkisini şöyle açıklar (Kornwachs, 2021):

[t]eknoloji; insanı, kendisi ve doğa arasında “yeni, kendinden üstte konumlanan bir üst doğa yaratmaya” götürür. İnsan, çevresini kendine uyumlu hale getirir, doğayı teknoloji ile yeniden yapılandırır ve ihtiyaçlarının yapısı sürekli değiştiğinden teknoloji de durmaksızın değişir. [...] kısaca teknoloji, insanı teknoloji ile kendisi arasında yeni, kendinden üstte konumlanan bir doğa yaratmaya yönlendiren etkin bir müdahaledir.

Şöyle de ifade edebiliriz; bilim, doğayı anlamak için çabalarken teknoloji en kesif zararı verme potansiyeli taşır. Ancak yine de sanayi devrimiyle birlikte bilimin teknolojiye destek olmaya başladığını ve teknolojinin bilimin itici gücü haline geldiğini görürüz. Bilim ve teknolojinin farklılaşması bir noktada yok olmakta ve benzerlik sergilemektedir: kadın istihdamı. Gerek teknolojide gerekse bilimde kadın istihdamında dünya ve Türkiye’ye ait oranlar her ne kadar artış gösterse de istenilen düzeye ulaşamamıştır. Aşağıdaki harita (Şekil 1), “yeni bilginin anlaşılması veya yaratılmasıyla uğraşan profesyonel, Ar-Ge projeleri çerçevesinde araştırma yapan kavramlar, teoriler, modeller, yazılım veya operasyonel yöntemler geliştiren” kadınların toplam araştırmacı sayısı içindeki payını ülkelere göre göstermektedir (UNESCO IUS, 2020). UNESCO Institute for Statistics (UIS) verilerine

göre, dünyadaki araştırmacıların %30'undan azı kadındır. UIS verileri ayrıca bu kadınların kamu, özel veya akademik sektörlerde ve araştırma alanlarında ne kadar çalıştıklarını da göstermektedir. Ancak cinsiyet farkını gerçekten azaltmak için, katı sayıların ötesine geçmeli ve kadınları bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik kısaca STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) alanlarında kariyer yapmaktan caydıran niteliksel faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir (UNUESCO UIS, 2020).



*Şekil 1. Bilimde Cinsiyet Farkı*

*Kaynak: UNESCO UIS, June 2020.*

Teknoloji terimi kullanıldığı anda, insan algısını ilkel olandan sistematik olana doğru harekete geçirir. İlk anda söz ettiği şeyin dünde değil bugünde ve yarında olduğunu hissettir insana. Yani teknoloji olgusu, insanı zamansal bir algılama sürecine iter ve sürekli olarak “ilerleme” ile eşdeğer bir soyutlamaya dönüşür. Kornwachs (2021: 121) “ilerlemeden itici güç olarak bahseden kişi sabırsızdır, başarılı olmaya aşıktır” demektedir. Ona göre bir şeyin başarılı olmasının adı ilerlemedir. Teknoloji de her defasında insanın başarısı olarak görülmüş ve öyle de görülmeye devam etmektedir. Öyle ki tarihsel sınıflandırmaları bile çoğu kez, bu başarılar ve teknolojik icatları (silah, matbaa, röntgen cihazı, internet vb.) baz alarak yaparız. Bu yönüyle insanın varlığı ile yaşıt olan tekniğin uzantısı olan teknoloji, 17. yüzyılda ortaya çıkmış bir terimdir ve anlamsal olarak da “*uygulamalı sanatların tartışılması*”na gönderme yapmaktadır. Yunanca *technologia*, “sistematik

uygulama” anlamına gelirken günümüzde teknoloji (*teknikleri üreten aktivite*) terimi, donanım ve makineler ile onların imalatı ve kullanılan tekniklerin gelişimini ifade etmek için kullanılmaktadır (el- Musli, 2011: 297). Diğer taraftan teknoloji, “ilerlemenin” tüm yönleri gibi, genellikle erkeksi bir buluş ve etkinlik olarak düşünülmemektedir (Kramarae, 2005: 4). Çünkü makine ve beraberinde diğer unsurlar, tarih boyunca eril bir görünüm algısı oluşturmakta ve teknolojiye ilişkin bu tanımlar erkek faaliyetleri açısından yapılmaktadır. Erkekler ve makinelerin olduğu gibi kabul edilen birlikteliği, toplumsal cinsiyetin tarihsel ve kültürel yapısının sonucudur (Wajcman, 2010). Teknik bilgi ile donanık, beyaz, orta sınıf erkek özellikleri özdeşleşmiş olan mühendislik mesleği, 20. yüzyılın başlarından itibaren Taylor’un bir mühendis olarak uygulamaya çalıştığı bilimsel yönetim paradigması ile yöneticilik sıfatı ile de taçlanmış oluyordu. Teknoloji erkek doğasına uygun bir meslek olan erkek mühendislerin omuzlarında yükselirken mavi yakalı kadınların ise sırtına ağır bir yük olarak biniyordu. Bugün bile birçok teknoloji şirketi, fabrikalarını üçüncü dünya ülkelerinde yoğun bir şekilde ucuz işgücü olarak kullanılan kadın işçilerin emeğini kullanmaktadır.

Endüstriyel devrimler ve endüstriyel makineler ile özdeşleşen mühendislik alanı bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgisayar ile dijitalleşmeye başlamıştır. Doğal olarak yoğun ve ağır makinelerin yerini alan bilgisayar kadınlar lehine bir çalışma ortamı da hazırlamıştır. Bu yönüyle bilgisayarı teknolojinin bir üssü olarak incelemek, sosyal değişimi incelemek anlamına gelmektedir. Son yıllarda teknolojinin imajı, “*ağır, yağlı ve gürültülü*” terimleriyle karakterize edilen mekanik makinelerin imajından daha çok “*hafif, temiz ve sessiz*” olarak tanımlanan bilgisayar teknolojisinin imajına dönüşmüştür. Ancak bilgisayarın erkekliğin simgesi olup olmadığı sorulduğunda, hangi erkeklik türlerini destekleyebileceği de bir soru işaretidir (Lie, 1995). Belki de bilgisayar, modern erkeklik imajına gönderme yapmakta ve yine kadın imajından bağımsız olarak dijital dünyayı yaratmaya devam etmektedir. Endüstriyelden dijitale evrilen teknolojiye kadının daha fazla tutunabilmesi akıllara yatkin gelse de yukarıda sözü edilen madde 22 paradoksu hâlâ içinden çıkılmaz gibi algılanmaktadır. Ancak bunun algılar, tutumlar, yargılarla ilgili olduğu unutulmadan bir zihniyet dönüşümü ile çözülmesinin pek tabii olduğunu hatırlatmak gerekmektedir. Bunun için baktığımız yeri değiştirmek ve kendimizi yeniden konumlandırmamız uygun bir başlangıç olacaktır. Bu nedenle öncelikle, teknoloji ve toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkinin doğasını anlamak gerekmektedir. Burada bu ilişkiyi açıklamak amacıyla, üzerinde tartışılan iki yaklaşım ele alınmıştır. Bunlar; **teknolojik determinizm** ve **teknolojinin sosyal inşası** ya da **teknolojik yapılandırıcılıktır**. Önce,

bu iki yaklaşımın şu iki temel soruya cevap arama noktasında ortaya çıktığı söylenebilir:

- *Teknoloji mi toplumsal cinsiyeti şekillendirir?*
- *Toplumsal cinsiyet mi teknolojiyi şekillendirir?*

Aşağıda, bu sorulara cevap oluşturacak olan yaklaşımlar ve başlıca özellikleri kısaca özetlenmiştir.

### 1.1. Teknolojik Determinizm

*“Teknolojiler yalnızca insanların kullandığı araçlar değildir, insanları yeniden icat eden araçlardır.”*

Marshall McLuhan

Bir teknoloji teorisi olarak teknolojik determinizm, teknolojik değişimin bağımsız bir faktör olduğunu, deyim yerindeyse toplumu, toplumun dışından etkileyen tipik varsayım olarak karşımıza çıkar (MacKenzie & Wajcman, 1999). Marshall McLuhan teknolojik determinizm tezinde, teknolojiyi yaşamın merkezine o kadar indirgemıştır ki teknolojinin insan bedeninin bir uzantısı, bir uzvu olduğunu dile getirmektedir. Aktarılmak istenen mesajın ne anlattığının önemli olmadığını asıl önemli olanın aracın kendisi olduğu savını körü körüne savunmaktadır. Teknolojinin insan yaşamının odak noktası olduğunu dile getiren McLuhan her türlü toplumsal dönüşümün başlangıcında da teknoloji olduğunu belirtmektedir (Güngör, 2016: 177). Darwinist bakış açısıyla en uygun teknolojinin benimsenip var olacağı savunan bu yaklaşımda, teknolojinin bağımsız değişken olarak toplum üzerinde etkili olduğu ele alınır.

Teknolojik determinizm, teknolojiler hakkında güçlü ve yaygın bir düşünce tarzı olmaya devam etmektedir. Bu bakış açısından, değişim potansiyeli, piyasaya sürüldüğünde toplumumuzu etkileyecek ve değiştirecek olan teknik atılım olan teknolojinin icadında yatmaktadır. Bu teknoloji görüşünün içerdiği imgeler, “özerklik”, “iç dinamikler” ve “kontrolün ötesinde olma” imgelerinden biridir. Bu teknoloji teorisi, yakın zamana kadar sosyolojide egemen olmuş yaklaşımlardan biridir. Teknolojinin sosyal yapıların gelişimini belirlediği, hatta neden olduğu görülmüştür, Ann Satnan’ın deyişi ile, *“sosyologlar açıklanması gereken modernite ile baş başa kaldılar”* (Lohan, 2000). Tıpkı içinde bulunduğumuz endüstri 4.0 çağında ortaya çıkan teknolojik ürünlerin toplumu dönüştürdüğü yaygın bir şekilde kabullenilmiş durumda olması gibi. Ancak eleştirilmesi gereken çokça yönü olan bu teori, bir toplum teorisi olarak kısmen doğru olduğu için (teknoloji sadece fiziksel

ve biyolojik olarak değil, aynı zamanda birbirimizle olan insan ilişkilerimiz için de önemlidir), bir teknoloji teorisi olarak eksikliği, toplumların politik yaşamını fakirleştirir (MacKenzie & Wajcman, 1999).

## 1.2. Teknolojinin Sosyal İnşası

*“Kadınların ofis çalışması olmasını sağlayan şey daktilo değil, kapitalist ilermedir/dönüşümdür.”*  
(Davies, 2005: 25).

Teknoloji ve sosyal çalışmaları ilişkilendiren bir diğer yaklaşım ise Trevor Pinch ve Wiebe Bijker tarafından geliştirilen *‘Teknolojinin Sosyal İnşası’* (Social Construction of Technology; SCOT) perspektifidir. Sosyal inşa yaklaşımı ile ortak olarak SCOT yaklaşımına göre teknolojik eserler (artefacts), yalnızca kullanımlarında değil, özellikle tasarım ve teknik içeriklerinde de sosyolojik analize açıktır. Bilimsel bilgiye sosyolojik bir bakış açısı uygulayan bu yaklaşım, daha önceki çalışmalardan büyük ölçüde yararlanmaktadır (Wajcman, 2000). Yaklaşımında teknoloji, yalnızca “toplumsal aktör”ün yorumlarıyla anlam kazanır. Bazı teknolojiler yok olurken diğerlerinin yaşamasını sağlayan bir dizi olası teknolojik değişmelerin var olduğu şeklindeki doğrusal modeli teknolojik gelişmenin çözümlemesinde kullanır” (Savcı, 1999). Yani SCOT, teknolojinin sosyal karakterine odaklanır. Onlara göre sadece teknolojinin sonuçlarının sosyal olarak inşa edilmesi değil, teknolojinin kendisi de inşa edilir.

Bu yaklaşım, teknolojinin sosyal hayattan farklı olarak algılandığı, ancak hayatımızı ütöpik veya distöpik bir şekilde kökten değiştirebilecek bir şey olarak algılandığı ana akım teknoloji anlayışından yani teknolojik determinizmden önemli ölçüde farklıdır (Lohan, 2000). Dolayısıyla teknolojik determinizmin tersine, en uygun ve kalıcı teknolojiye karar veren bir toplum vardır. Bu durumda herhangi bir teknolojik ürünün etkisini belirlemek gerektiğinde ise önemli olan sektör, toplumsal ihtiyaçlar, devletin ideolojisi gibi unsurlar olacaktır. Doğal olarak teknolojik icatların *“dâhi beyinlerin ani esinleri”* olmadığı, aksine mevcut teknolojinin önceki teknolojiler olduğu ve birikimliliğin bir ürünü olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Maalesef kadın cinsiyetine ait biyolojik farklılıkların birçok kültürde önemli ölçüde toplumsal cinsiyet rollerine dönüşmesi, toplumsal cinsiyet ile teknoloji arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışırken benimsenen yaklaşım da bu minvalde olacaktır. Teknolojinin sosyal inşası yaklaşımı, barındırdığı unsurlardan dolayı özellikle feminist yazarlar tarafından yoğun ilgiyle karşılanmış-



tır (Savcı, 1999). Sonuç olarak, gerçeğin öznel olduğunu kabul eden sosyal inşacılık; feministlere, kadınların doğal özellikleri nedeniyle erkeklerden daha aşağı olduğu fikrine karşı çıkmanın yollarını sunmaktadır (Fiaccadori, 2006). Çünkü sosyal inşacılık gerçeğin, sosyal çevrelerimiz ve ilişkilerimiz aracılığıyla sürekli olarak inşa edildiğini ve yeniden inşa edildiğini savunmaktadır. Ancak yaklaşım sadece feminist yazarlarca benimsenmemekte yaygın olarak birey ve sosyal kimliklere odaklan yazarlarca da benimsenmektedir.

### 1.3. Teknoloji ve Feminist Çalışmalar

*“Yaşam, kültürdür. Kültür, yaşamdır. Kültür, teknolojidir. Teknoloji, kültürdür. Refah, daha iyi bir yaşam ve insan olmak için stratejiler ile uygulamalar sağlayan bu unsurlar insanlık tarihinde iç içe geçmişlerdir.”*  
(Pineda, 2014: 196)

Feminizm bilim araştırmalarına yukarıda bahsedilen sosyal inşacılığın açık örneklerini sunarak, bilimde güç, tahakküm ve dile nasıl başvurulduğunu göstererek, yeni bilim araştırmaları metodolojileri geliştirerek ve uygulayarak katkıda bulunmuştur (Bauchspies et al., 2019). 1960’larda ortaya çıkan toplum eleştirisinin özel bir biçimi niteliğini taşıyan feminizm, cinsiyetler arasında kültürel olarak sıkıca belirlenmiş yönetim biçimlerini sadece incelemek, eleştirmek ve siyasi açıdan karşı gelmekle kalmayıp, cinsiyet ilişkilerinin yeniden yapılandırması için de çaba harcamıştır. Mühendis ve teknik mesleklerde ve bu alanlarla ilişkili bilimsel disiplinlerde görev alanların ağırlıklı olarak erkek olması, doğal olarak feminist akımdan gelen kadınların dikkatini çekmiştir. Böylece sadece biyolojik olarak değil sosyal ve psikolojik olarak da şekillenen cinsiyete “gender” denilmeye başlanmıştır. Feminist araştırmacılar, erkeklerin sözünü ettiğimiz teknik alandaki kırılması zor ayrıcalığını eleştirip anlamaya çalışmıştır. Bu ayrıcalığın kökenlerinin oldukça gerileri gittiğini görmek mümkündür. Özellikle silah teknolojisi de dahil edilince kadın tamamen dışarda kalmaktadır. Bu alanda ilk çalışmaların sahibi Judy Wajcman ve aşağıda sözü edilecek olan Donna Haraway’dır. Judy Wajcman’a göre toplumsal cinsiyet ve teknoloji arasındaki ilişkiye dair farklı yorumlar yapılmıştır ve bu ilişkiyi anlama biçimimiz toplumsal cinsiyet anlayışımıza bağlıdır. Kadınları ve erkekleri açıkça tanımlanmış iki kategori olarak görmek, ilk olarak 1970’lerde ve 1980’lerde kadınların teknolojiye eşitsiz erişiminin yanı sıra sosyal ve istihdam fırsatlarına sınırlı erişimlerine ilişkin endişelere yol açan ortak anlayıştır (Pujolv & Montenegro, 2015). Çok doğal olarak bu temsilcilerin dile getirdiği teknoloji, toplum ve kültüre yönelik eleştiri sert tepkilerle karşılanmıştır. Özellikle erkek egemen

enstitülerin teknik alanlarında kızgınlıkla karşılanmıştır. Burada dikkat çeken eleştiri konusu ise teknolojinin erkek ağırlıklı olmayan gelişiminin, günümüzdeki teknolojiden daha farklı bir oluşum göstereceği varsayımdır (Kornwacshs, 2021: 65). Ayrıca kadınların teknoloji ile ilişkisine ilişkin diğer hususları dikkate almadığı için de “indirgemeci” olarak değerlendirilmiştir (Pujolv & Montenegro, 2015). Çünkü feminist akımın teknoloji üzerine yaptığı çalışmalar yaygın olarak, “teknolojideki kadınlar”la ve mühendislikte “neden bu kadar az kadın var?” sorusuyla ilgilidir. Bu soruların ötesine geçen çalışmalara ihtiyaç vardır. Ancak yine de bu ihtiyaç için başlangıç sayılabilecek bu çalışmalar, devlet politikalarının bu yönde nasıl konumlandırıldığını ve mevcut durumun nasıl iyileştirilebileceğini ortaya koyma adına önem taşımaktadır.

1990’lardan itibaren endüstriyel teknoloji ile dijital teknoloji arasındaki ayrımın netleşmesi ile bazı feminist grupların teknolojiyi ele alışları değişmeye başlamıştır. Endüstriyel teknolojiye erillik atfeden feministlerin dijital teknolojiyi ise dişil olarak algılanması ve kurgulaması dikkat çekmektedir. Siberfeminizm olarak adlandırılan bu ekolün öncülerinden Donna Haraway (2006), dijital teknolojileri cinsiyet eşitliğinin ötesinde, cinsiyetsizliğe dayandırdığı bir düzlem kurarak, dijital feminizme yeni bir bakış getirmiştir (Yöney, 2020). Haraway’ın (2006) siborg olarak tanımladığı sibernetik organizma, “makine ile organizmanın oluşturduğu bir melez, kurgusal bir yaratık olmanın yanı sıra toplumsal gerçekliğe ait, toplumsal cinsiyet sonrası (post-gender) dünyanın yarattığıdır.” bu yeni cinsiyetsiz yaratık, yine gelişen teknoloji sayesinde varolabilmekte, teknoloji insanı cinsiyetsizleştirmektedir (Yöney, 2020). Siberfeministler, endüstriyel teknolojide kas gücüne dayalı işlerin yerine alan dijital teknolojilerin zihin gücüne dayalı olmasını bir müjde olarak sunan (Varol, 2014) siberfeministler için bu süreç adete bir “dişitalleme”dir. Biraz daha ileri gidip “The future is Femail” sloganı ile “female” (dişi) ve “mail” (ileti) sözcüklerinin birleştiren siberfeministler gelecek teknolojilerinin kadınlara ait olacağını vurgulamaktadırlar (Kuni, 2001). Siberfeminizm, postmodern dijital bilgi devrimini ve yapay zekayı olumlamaktadır. Postfeminizmin teknolojik manifestosudur denilebilir (Yöney, 2020). “Makineler akıllandıkça, kadınlar özgürleşiyor” savıyla hareket eden siberfeministler ‘kadınların güçlenmek için internet teknolojilerini kullanması ve kontrolünü ele alması gerektiği’ savunmaktadır (Varol, 2014; Gajjala & Mamidipudi, 1998) ancak sözü edilen bu noktaya kadınların ulaşmasının önünde bulunan engellerin çözümü için herhangi bir önerisi bulunmamaktadır. Zira gerek sektöre girişte gerekse doğrudan kullanıma ilişkin kadınlar ekonomik, kültürel ve sosyal handikaplarla karşılaşmaktadır. Ancak yine de teknolojinin eril olmadığını dillendiren akımlardan biri olarak

kadın çalışmalarında önemli bir evre olarak “hashtag/online feminizmi” “dijital feminizm”, “e-feminizm” “teknofeminizm” gibi akımlarla kendinden söz ettirmektedir. Ayrıca duruşu geliştirdiği argümanları ile eril olarak algılanan ve kadının öteleleştirildiği teknoloji alanında kadın varlığını çok rahat konumlandırması sebebiyle bir feminist ideoloji için yeni bir kapı aralamış ve kadınların teknoloji ile ilişkisinde çıkış yolu olmuştur.

İnternet teknolojisini internet üzerinden alışveriş yapmaktan veya dünya çapında web’de gezinmekten başka bir şey için kullanan kadınlara atıfta bulunmak için kullanılan siberfeminizm kadınların kendilerini güçlendirmek amacıyla İnternet teknolojilerinin kullanımını kontrol etmeleri ve buna uygun davranmaları gerektiği inancını paylaşır (Gajjala & Mamidipudi, 1998).

Teknofeminizm, toplumsal cinsiyetin teknolojide oynadığı rolü araştırmaktadır. Genellikle, Kimberlé Crenshaw tarafından ırk, sosyoekonomik durum, cinsellik, cinsiyet ve daha fazlası gibi çeşitli kimlikler arasındaki ilişkileri analiz eden bir terim olan kesişimsellik ile bağlantılı olarak incelenir.

#### 1.4. Teknoloji, Kadın ve Beşerî Sermaye Yaklaşımı

*“Her elde edilen bilgi, bilmeme bilgisine  
(öğrenilmiş cehalet; ‘docta ignorantia’) giden bir adımdır.”*

Nikolaus von Kues, 1401-1464

Beşerî sermayenin teknolojik ilerleme üzerindeki etkisi artık kabul edilen bir durumdur. Dolayısıyla burada önemli olan beşerî sermayenin artırılması ile ortaya çıkan teknolojik ilerlemedir. Beşerî sermaye yaklaşımında toplumsal cinsiyet olgusu doğrudan dikkate alınan bir unsur değildir. Çünkü önemli olan beşerî sermayenin artırılması olup cinsiyet özelinde bir farklılıktan bahsedilmez. Ancak her ne kadar beşerî sermaye yaklaşımı bu şekilde ifade etse de kadınların beşerî sermayesini artırmaya yönelik engeller ve boşluklar dolaylı olarak teknoloji ve beşerî sermaye ilişkisinde cinsiyet değişkenini devreye sokmaktadır. Bununla birlikte tam tersi bir durumdan da söz etmek mümkündür yani teknolojik yayılım aynı zamanda beşerî sermayeyi artırıcı bir yöne de sahiptir (Skare ve Burić, 2021) böyle olunca da aslında teknolojik ilerlemenin kadınların beşerî sermayesini attırmada bir araç olarak kullanılması mümkündür.

Beşerî sermaye teorisi, kadınların bilimde dezavantajlı durumda olduğunu, bunun daha düşük bir insan sermayesi kaynağından kaynaklandığını öne sürmektedir. Örneğin, aile izinleri nedeniyle istihdam kesintilerine

atfedilebilecek daha düşük bir nitelik ve beceri düzeyinde kendini gösterir. Bu süre zarfında, erkek meslektaşları üretkenliklerini artırmaya devam ederken, kadınların bilgileri ve mesleki deneyimleri güncelliğini yitirir veya çoğu unutulur. Sonuç olarak, işe döndüklerinde kadınlar erkeklerle aynı kariyer yolunu (kalıcı bir iş sözleşmesi, görev süresi veya bilgilerini ticarileştirme beklentileri gibi) umut edemezler. Beşerî sermaye teorisi, insan sermayesi kaynaklarının geçmişte çalışanın bireysel tercihleriyle biriktiğini varsayar (kadınlar için çocuk doğurma ve büyütme kararıdır). Bu seçimler, kadınları bilimde terfi etme konusunda daha az yetenekli hale getirmektedir (Polkowska, 2013: 157).

Teknoloji kavramı sadece teknik unsurları değil daha da önemlisi onları çevreleyen bilgiyi içermektedir. Mevcut koşullarda kadınların teknolojik ürüne erişimi görece var iken, onlara bu ürünlerin süreçlerine ilişkin çok az bilgi verildiğinden, bu bir sır olarak kalmaktadır. Bu durum, işletmelerde alt seviyelerindeki erkekler için de geçerlidir. Kadınlar önemli ölçüde teknolojiye hâkim olmayıp onun hizmetkarı olurken, güç ve üstün bilgiden uzak kalmaktadırlar (Lie, 1995). Kornwachs (2021: 42) bilgiye ulaşmak için gösterilen çaba, eyleme dönük çabaya dönüşür: “*Sadece yapan bilgiye ulaşır.*” derken beşerî sermayenin ancak eylem ile artırılacağına da işaret etmektedir. Bu yönüyle sahada daha az eyleyen kadın da beşerî sermayesini artırma noktasında eksik kalmaktadır.

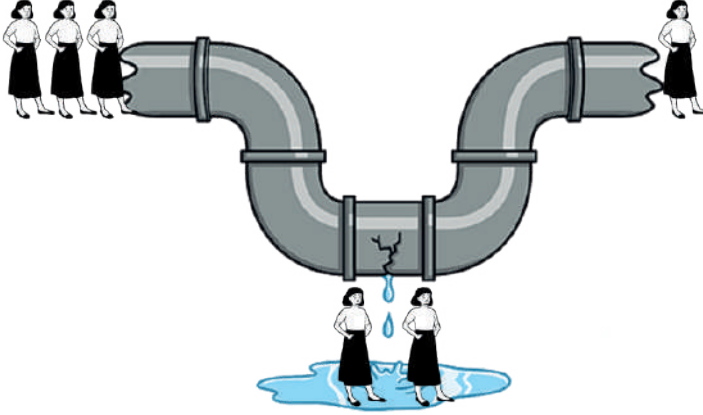
Özgür ve Seçer (2017) cinsiyetçi kalıplaştırmalar nedeniyle mühendislik ya da BİT gibi alanlardan kadınların dışlandığını ifade etmektedir. Ancak liberal feminizmin bu dışlanma etkisini bertaraf etmek için kadınların teknoloji okuryazarlığı ve sürece dahil edilmelerine ilişkin kolaylaştırıcıları kullanmayı önemseyemediğini belirtirken eko-feministlerin teknolojiyi ataerkil ve gücü temsil eden bir unsur olarak konumlandırmasından dolayı kadın cinsiyeti için tarafsız olarak algılanması mümkün olmayan bir dışlayıcı olarak nitelendirildiğini belirtmektedir. Liberal feministler, kadınların mevcut potansiyelinin çarpıtıldığı, özellikle teknolojiyi kullanma ve uyum sağlama konusunda “yavaş/geri” oldukları şeklindeki yaygın kanının gerçeği yansıtmadığını iddia etmektedirler (Savcı, 1999). Bu iddia ile kadınlar teknoloji sektörüne dahil edilmesi için gösterilen feminist çabayı liberal yaklaşım olarak kategorize etmek mümkündür. Diğer taraftan sözü edilen diğer grup olan ekofeministler; “teknolojiyi hem doğaya hem de kadına egemen olma ve onları kontrol etme için bir araç olarak kullandıklarını ileri sürmektedir. Üzerinde en çok durdukları konulardan biri, erkek-teknoloji ilişkisinin çarpıcı örneği olarak sundukları “askeri teknoloji”dir ve erkek egemenliğinin somut örneği olarak teknolojinin toplumsal yapılandırılması şeklinde tanımlanabilir.” (Savcı, 1999).

## 2. Teknoloji Sektörü ve Kadın Katılımı

*“Kadınları iş yerlerinde istemeyen örgütler açıkçası şanssızdır.”*  
(Clerkin, 2017: 4).

II. Dünya Savaşı sosyal, ekonomik, uluslararası iş birliği ve kalkınma açısından bir reorganizasyon süreci olarak önemli bir olaydır. Özellikle kadınların çalışma hayatında daha fazla yer almasının da tetikleyicilerinden biridir. Süreçte ortaya çıkan endüstriyel icatlar kadın işi olarak tanımlanacak yeni işleri de artırmıştır. Uzun yıllar erkekler tarafından sürdürülen matbaa ve yazı işleri özellikle daktilo ve diğer ofis araçlarının icadı ile kadınların da yapabileceği bir iş haline gelmiştir. 1960’larda ortaya çıkan otomasyon teknolojileri ile cinsiyete dayalı iş bölümü iyice belirginleşmiştir. “Bu yeni teknoloji ile ilişkili olarak *‘beyaz yakalı’* işlerde kadın iş gören oranları hızla artmış, bilgisayar donanımlı ofisler kadınlara ait iş alanları olarak tanımlanmıştır. Yine de zihinsel yetenek istediğine inanılan, sistem analistliği ve bilgisayar teknolojisi kullanılan hesaplama ve mühendislik işleri, erkeklerde kalmıştır.” (Savcı, 1999: 138).

Cinsiyete dayalı bu mesleki sınıflandırma süreç içerisinde teknolojik ilerleme ile çok da değişmemiştir. Genel olarak kadının iş ve meslek bakımından ayrımcılığa maruz kaldığına ilişkin yapılmış çalışmalar mevcut olmakla birlikte, özellikle son zamanlarda STEM alanındaki eşitsizliğe ilişkin de çalışmaların sayılarının arttığı söylenebilir. Türkiye ölçeğinde Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulunda görevli STEM alanındaki kadın akademisyenlere ilişkin çalışmada (Şevik, 2016: 13); *“sızdıran boru”* metaforu (Şekil2) kullanılarak kariyerinin her aşamasında STEM alanlarını terk eden kadınlar (Poutanen & Kovalainen, 2017: 22) işaret edilmektedir. Bu durum sektördeki kadın mühendisler için de geçerli görünmektedir zira kadın mühendislerin yaklaşık 2/3’ü 15 yıl içinde mesleği bırakmaktadır ve bu istatistik teknik alandaki kadınlar için daha da belirgindir (Center for Creative Leadership, 2022). STEM alanında kadın çalışan aleyhine gözlenen bu tablonun başlıca sebebi, STEM derecesi alan kadınların, erkek meslektaşlarına göre STEM işlerinde çalışma olasılıklarının daha düşük olması, STEM alanlarında çalışan kadınların yarısından fazlasının başka kariyerler için, neredeyse üçte birinin ise işteki ilk yıllarında ayrılıyor olmasıdır. Ayrıca çoğu zaman, iş deneyimleri ayrılma kararını etkilemektedir. Kadınlar bu alandan diğer çalışma alanlarına nazaran genellikle daha çok tecrit hissi, düşmanca çalışma ortamı ve destekleyici unsurların eksikliği nedeniyle ayrılmaktadır (Simmons & Burke, 2018).



*Şekil 2: Sızdıran Boru Metaforu*

Kadın çalışanların sektörden kademeli olarak ayrılışına atıf yapan sızdıran boru hattı aslında erken başlamaktadır. Ortaokuldan üniversiteye kadar, kız öğrenciler bazı fen ve matematik testlerinde erkek akranlarına kıyasla daha kötü performans göstermekte ve daha az özgüven ve istek sergilemektedir. Ancak bazı çalışmalar bilim ve matematik performansındaki cinsiyet uçurumunun kapandığını belirtse de STEM alanlarında olmak isteyen kadınlar söz konusu olduğunda büyük bir boşluk oluşmaktadır. Kadınlar, STEM testlerinde erkek akranları kadar iyi performans gösterebilirler bile, çoğu ilgilerini kaybetmekte ve STEM’de ileri düzey kurslar, ana dallar ve kariyer peşinde koşmayı bırakmaktadır. Gerçek şu ki gelecek nesil bilim insanları, mühendisleri ve teknoloji yaratıcıları olabilecek yetenekli kadınlardan oluşan bir kariyer göçü vardır (Ramachandran et al., 2020). Bir kavram olarak dijital, toplumsal cinsiyetten bağımsızdır. Ancak büyük ölçüde, dijitalin arkasındaki iş gücünün erkek egemen olmaya devam etmesinin nedeni, sözünü ettiğimiz düşük katılımıdır. Kız öğrenciler fen, teknoloji, mühendislik ve matematik öğrencilerinin sadece %35’ini oluşturmaktadır. Diğer bir neden de teknoloji tasarımı ve kullanımında kadın ve erkeğin farklı deneyimlerinin anlaşılmasındadır (<https://digital.undp.org>, 2021).

Benzer bir tablo Türkiye için de geçerlidir. Türkiye hem fen hem de matematikte PISA 2006 ve PISA 2012 arasında kız öğrencilerin seviyesinde en fazla artışın gözlemlendiği bir ülkedir. Daha genel olarak hem matematikte hem de fen bilimlerinde, kızlar ve erkekler arasındaki cinsiyet farkı yüksek değildir. Aslında, kızların erkeklerden daha iyi performans gösterdiği ve becerilerine güvendikleri bir alan olan bilimde cinsiyet farkı gözlemlenmemektedir. Ancak matematikte bir cinsiyet farkı gözlemlenmekte, gözlemlenen ülkelerin

çoğunda bu fark küçük kalmaktadır. Türkiye’de problem çözme becerileri ile bağlantılı çapraz beceriler ve üç alanda (matematik, fen, okuma) en iyi performans gösteren kız ve erkek çocukların oranı ile ilgili olarak, yine cinsiyet farkı gözlenmemektedir (Schmuck, 2017: 78). Tüm verilere rağmen şekil 1’de verilen harita tekrar hatırlanacak olursa Türkiye’de sektörde aktif çalışan kadın mühendislerin oranı ise diğer dünya ülkeleri ortalaması gibi %30’u pek geçmemektedir. Ancak yine de Türkiye mühendislikte işgücünün %27’sini kadınların oluşturduğu bir ülke olarak Avrupa ülkeleri arasında en yüksek oranlarından birine sahiptir. Amerika Birleşik Devletleri’nde bu oran %11’dir (Öztaş ve Doğan, 2015).

Türkiye’de 2002 ve 2012 yılları arasındaki on bir yıllık zaman aralığında kız ve erkek öğrencilerin sayılarında artış ve öğrencilerin alanlara yönelimlerinde değişim ve meslek tercihi eğilimini inceleyen “*Cinsiyetlere Göre Üniversitelerdeki On Bir Yıllık Eğilim: Karriyer Danışmanlığı için Doğurgular*” adlı çalışmada (Bkz.: Korkut-Owen et al., 2014), Fiziksel Bilimler ve Bilgisayar alanlarında da kız öğrenci yüzdelerinde artış eğilimi görülmesine rağmen bu alanlarda erkek öğrencilerin yüzdeleri çok daha yüksektir. En çarpıcı sonuç ise mühendislik ve mühendislik bilimleri alanında, erkeklerin ezici çoğunluğu biçiminde görülmektedir. Bu alanda da oran artış eğilimi gösterse de hâlâ erkekler kızlara göre beş kat daha fazla bu alanda yer almaktadır. Müsbet ve Doğal Bilimler genel olarak erkeklerin daha ağırlıkta olduğu bir alan olsa da 2010’dan itibaren kız ve erkek öğrencilerin bu alanı seçmeleri birbirine çok yakın bir orandadır. Bu anlamda bu alana giren bilimler açısından bakıldığında kızların, yaşam bilimlerinde daha baskın oldukları ve erkeklerin iki katı sayıda oldukları görülmektedir. Matematik ve İstatistik alanında da kız/erkek oranı 2008’den itibaren birin üzerindedir. Fiziksel bilimlerde ise kız/erkek oranında 2008’den itibaren belirgin artış görülse de (.80) ağırlık erkeklerdedir. Bilgisayar alanında ise kız/erkek oranı az da olsa artsa da ağırlıklı olarak erkek alanı görülmektedir. Oranın .40 civarında olması kız öğrencilerin erkek öğrencilerin yarısından da az sayıda olduklarını göstermektedir.

Benzer sonuçları çoğu gelişmiş ülkede de görmek mümkündür. Bu ülkelerde de kadınlar üniversite öğrencilerinin yaklaşık %50’sini temsil etmektedir, ancak STEM alanlarında yetersiz temsil edilmektedir. Küçük çocuklar için bilgisayar kullanımında bir fark yoktur, ancak 16 veya 17 yaşlarında cinsiyet farkı büyümektedir. Bilgisayar yazılımları genellikle erkekler için çoğunlukla erkekler tarafından geliştirilmektedir; bu, erkeklerin bilgisayarları neden daha çekici bulma eğiliminde olduklarını ve en azından genel olarak, onları kullanma konusunda daha kolay güven geliştirmelerini açıklayabilir bir bulgudur (Rajahonka & Villman, 2019).



Bu durumda akla gelen ilk soru, *beşerî sermayeyi artırma potansiyeli bakımında eşit olan erkek ve kadın öğrencilerin STEM alanını tercih etme durumu neden değişmektedir?*

Sosyal kültür, cinsiyet klişeleri ve STEM eğitimine eşit olmayan katılım gibi birçok yön, kadınların bilim ve teknoloji alanlarına girme istekliliğini ve yeteneklerini etkilemektedir. STEM eğitiminde hâlâ eşit olmayan bir cinsiyet temsili olmasına rağmen, durum iyileşmektedir. En önemli bir sorun, eğitim ve istihdam arasındaki sözünü ettiğimiz “sızdıran borudur” (UN, 2021).

Savcı (1999: 134), kadınların teknoloji alanında yokluğunu, kadın ve erkeklerin dünya ile ilişki kurma yolları arasındaki bazı temel farklılıklardan değil, teknolojinin tarihsel ve kültürel yapılandırılmasından kaynaklandığını ve kadınların kendilerini yeteneksiz ve başarısız algılayışlarında, toplumsal cinsiyete dayalı toplumsal şekillenişin etkili olduğunu söylemektedir.

Alanı terk ediş sebepleri farklılaşmakla birlikte bilişim sektöründe cinsiyete dayalı bir iş bölümünden söz etmek mümkündür. Öyle ki, Akpınar ve Bozkurt (2018) çalışmalarında, bu kalıp yargıyı “*kadınlar analiz eder; erkekler tasarlar ve hayata geçirir*” şeklinde ifade etmektedir. ‘*Hard skills*’ ve ‘*soft skills*’ olarak kategorize edilen mühendislik bölümlerinin daha çok soft kategorisinde kadınları görmek mümkün olabilmektedir (Öztaş ve Doğan, 2017). Kadınlar kod yazmaktan ziyade proje yönetimi ve analiz konularında kendilerini daha iyi ifade edebilmekte (Öztaş ve Doğan, 2015) bunun sonucu olarak da yöneticiler sıklıkla, kadınları proje veya kalite yönetimi gibi sosyal odaklı görevlerde çalıştırmayı tercih etmektedirler (Zetterquist, 2007).

Kadınların başlangıçta bilgisayarların ve kodlamanın geliştirilmesinde araçsal bir rolü vardı. Bu görevler “düşük statü ve büro işi” olarak kabul edildiğinde, kadınların işi olarak tanım değiştirmiştir. İşe yönelik tutumların, gerçek cinsiyet farklılıklarından daha etkili olduğu görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri’nde, ilerleme kaydedildikçe ve prestij bilgisayara kaydıka, yavaş yavaş erkek egemen bir sektör haline gelmiştir (UN, 201). Tarihsel süreç içerisinde benzer çok sayıda örneğe rastlamak mümkündür. Erkek perspektifinden değersizleşen ve itibar kaybeden her iş doğal olarak kadın işi şeklinde etiketlenerek kadınların alana girmesine izin verilmektedir. Bu durum da madde 22 ile yüzleşilmesi gerektiğini gösterir bir nitelik taşımaktadır.

Farklı bir yüzleşmeyi pandemi sürecinde yaşadık. Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 ile dijitalleşme ve pandemiyi eş zamanlı deneyimlediğimiz 2020-2022 döneminde şahit olduğumuz en önemli husus teknolojinin çalışma şeklimizi esnekletirmiş olmasıdır. Ancak diğer



tarafından esnekleşen bu tablo bulanıklaşmaya da başlamıştır. Özellikle kadın çalışanlar tarafından rollerin iç içe geçmesi sonucu yorucu bir dönem olarak nitelendirilmiştir. Ortaya çıkan durum kadın aleyhine gibi görünüyorsa da teknoloji sektörünün de doğası gereği evden çalışma imkânı ile kadınların daha fazla evden ve esnek çalışma fırsatı yakalaması adına birçok şirket tarafından tercih edilir bir fırsat yaratmıştır. Fakat göz ardı edilmemesi gereken bir diğer husus kadınların iş-yaşam-aile dengesini koruyabileceği iş modellerinin henüz yeterince yaygınlaşmamış olduğudur.

Kısacası, teknoloji endüstrisinde kadınların güçlendirilmesi, eşitlikçi bir toplumu şekillendirmek için çok önemlidir. Bu sadece cinsiyet eşitliğini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya da önemli katkılar sağlar. Uzmanlar bilimsel buluşlar ve yenilikçi ilerlemeler için çaba sarf ederken, kadınları teknoloji ve inovasyonun tasarımına ve geliştirilmesine dahil etmek aynı derecede önemlidir. COVID-19, teknoloji endüstrisindeki toplumsal cinsiyet dengesizliğini hızlı bir şekilde dönüştürmek ve düzeltmek için bir fırsat sunmaktadır. Bu bağlamda, COVID-19 sonrası işyerinde kazanımları en üst düzeye çıkarmak için ilerlerken toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama da gündeminin ön saflarına yerleştirilmelidir (UN, 2021).

## **2.1. Teknolojide Kadın Yetkinliğinin ve Kariyerinin Geliştirilmesi Üzerine: Açmazlar, Çıkılmazlar, Boşluklar ve Fırsatlar**

*“1880’de bir ‘Eleman Aranıyor’ ilanında ‘daktilocu’ veya ‘telgrafçı’ yazıyorsa, herkes bir erkeğin arandığını bilirdi. Oysa 1910’da bir ‘daktilocu’ veya ‘telefon operatörü’ ilanı açıkça bir kadına iş teklif etmekteydi.”*  
(Drucker, 2011: 67)

Son zamanlarda, dijitalleşme, işgücü piyasalarında daha fazla cinsiyet eşitliği elde etmek için umut verici bir araç olarak araştırmacıların ve politika yapımcıların dikkatini çekmiştir. Yeni dijital teknolojiler, kadınların işgücü piyasasına katılımını teşvik ederek ve finansal ve dijital katılımlarını kolaylaştırarak fırsatlar sunmakta ve böylece daha fazla ekonomik refaha yol açmaktadır (Sorgner, 2019). Ancak tüm bu iyimser tutumumuza rağmen geleneksel olarak, teknolojiyle ilgili kariyerler, kadınlarla yaygın olarak ilişkilendirilmeyen yeterliliklerle bağlantılıdır. Kadınların sahada karşılaştığı ilk engel, önyargılı bir işe alım sürecidir. Genel olarak, kadınlarla ilgili klişeler ve çekinceler, işverenlerin kadın çalışanları işe alma konusundaki kararlarını etkileme eğilimindedir. Araştırmalar, erkek işverenlerin erkek adayları

tercih etme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Başka bir araştırma, bilim alanındaki işe alım görevlilerinin kadın adayları daha az yetkin görme eğiliminde olduğunu ve erkek adaylara daha yüksek başlangıç maaşları verme olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Yakın zamanda yapılan bir başka bir çalışmada, Güney Kore'deki birçok şirketin işe alım sürecinde ayrımcılık yapılmamasını sağlamak için yönergelerle sahip olduğunu ya da bir yönerge üzerinde çalıştığını, ancak genellikle mülakat jürilerin cinsiyet dengesini dikkate almadıklarını göstermektedir (UN, 2021).

Nick Dyer-Witheford (2016: 174) "*Siber Proletarya: Dijital Girdapta Küresel Emek*" adlı eserinde benzer bir şekilde dijital girdap olarak adlandırdığı alanda kadınlara ilişkin şu tespitlerde bulunmaktadır:

"Sibernetik olarak dönüşmüş çalışma alanlarında kadınların girdikleri pozisyonlar çoğunlukla düşük ücretli ve rutinleşmiş işlerdir. Doğrudan yüksek-teknoloji endüstrisinde de temel tasarım ve yönetim seviyeleri ağırlıklı olarak erkek kalmayı sürdürmektedir; kadınlara genellikle hizmet sektöründe yer verilmektedir."

Ayrıca yapılan çalışmalar, yukarıda değinildiği gibi, becerilerde cinsiyet farklılıklarının önemsiz olduğunu bildirirse bile kadınlar, becerilerini erkek meslektaşlarına göre daha düşük olarak algılamaktadır. Bilgisayar biliminin kültürel inançlara göre erkekler için bir alan olarak görüldüğünü ve bazı erkeklerin kızları ve kadınları sahadan "dışlayarak" tepki verdiğini göstermiştir (Rajahonka & Villman, 2019).

"*Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik Alanlarında Kadın Olmak: Cinsiyete Yönelik Yarguları Kırma*" adlı başka bir çalışmada ise mesleklere ve cinsiyetlere yönelik kalıplaşmış algıların, tutumların ve değerlerin Türkiye'de FeTeMM (fen, teknoloji, mühendislik ve matematik) alanlarındaki kadınların meslek seçimlerinde, eğitim yaşantılarında ve çalışma hayatlarında rol oynadıklarını ifade ettikleri görülmektedir (Mulu & Korkut-Owen, 2017).

2006 yılında 43 küresel şirketten oluşan bir özel sektör çalışma ekibi olan "Hidden Brain Drain", şirketlerde kariyer yapmaya başlayan bilim, mühendislik ve teknoloji (SET) derecelerine sahip kadınları hedefleyen bir araştırma projesi başlatmıştır. Proje, Alcoa, Cisco, Johnson & Johnson, Microsoft ve Pfizer tarafından desteklenmiş ve Yunan bilgelik tanrıçasını onurlandırmak için Athena Faktörü olarak adlandırılmıştır. Özel sektördeki kadınların SET kariyer yörüngelerini incelemek için yola çıkan proje, akademik sektördeki kadınlar hakkında önemli araştırmalar yapıldığı ancak özel sektördeki SET'deki kadınların büyük ölçüde göz ardı edilip yeterince anlaşılmadığı savı ile planlanmıştır. 18 aylık bir süre boyunca (Mart 2006-

Ekim 2007), hem erkekler hem de kadınlar arasında dört büyük anket (Chicago, Cenevre, Hong Kong, Londra, Moskova, New Jersey, New York, Palo Alto, Pittsburgh, Seattle, Şanghay ve Sidney) ve Boston’da 28 odak grup gerçekleştiren ekip, ortaya çıkan zengin veri setleri ile SET şirketlerindeki kadın yeteneklerin kapsamına ve şekline büyük ölçüde ışık tutmuştur. Tüm bu zorluklara ve engellere rağmen kadınların hayat kurtarmak veya toplumda fark yaratmak amacıyla bilim, mühendislik ve teknoloji (science, engineering, and technology (SET) alanına girme çabası olan Athena Faktöre rağmen bu alanda var olan genel zorluklar aslında kadınların SET kariyerlerinde kalmalarını engellemektedir; zamanla, SET şirketlerinde çalışan yüksek nitelikli kadınların %52’si, düşmanca çalışma ortamları ve aşırı iş baskıları nedeniyle işlerini bırakmaktadır (Hewlett et al., 2008; SWE, 2019).

Teknoloji sektöründe kadınların uzun süre çalışamamasının hem sebebi hem de sonucu olarak değerlendirilebilecek olan unsurlardan diğeri de üst düzey pozisyonlarda da görev alamamalarıdır. Mesleğin ilk 10 yılında yönetim görevi alamayan kadın çalışanlar büyük oranda işten ayrılma potansiyeli taşımaktadır. Diğer taraftan ülkeden bağımsız, küresel olarak, kadınların erkek meslektaşlarından önemli ölçüde daha az patent alması da (Rosser, 2020) işgücünde uzun süre kalamamanın nedenlerinden biridir.

Toplumsal cinsiyet açığı, STEM disiplinlerinde yıllardır devam etmektedir. STEM alanları arasında mühendislik, en yüksek aşınma oranlarından birine (%40) sahip olmaya devam etmektedir. Mühendislik alanında düşük kadın mezuniyet oranlarının nedenleri arasında, kadın mühendislik rol modellerinin olmaması, mühendis olmanın nasıl bir şey olduğuna dair yanlış anlamalar ve erkeklere kıyasla kızların ortaöğretim sürecinde daha az teknik problem çözme fırsatına sahip olması sayılabilir. Güven eksikliği, kadın mühendislik öğrencilerinin ana dallarını değiştirmesine neden olan bir diğer kritik sorundur. Bu nedenle, kadınların potansiyelinden ve bu hayati sektöre katkılarında yararlanmak için politikalar tasarlamak ve geliştirmek, toplumsal cinsiyetin katılımı nasıl ilişkili olduğunun anlaşılmasını gerektirir (Ramachandran et al., 2020).

Deloitte Türkiye’nin 2017 yılında *“kadınları otomotiv dünyasına çekmek ve kariyer yolunda desteklemek”* amacıyla hazırladığı bir raporda; kadınların %51’i “erkek egemen bir sektör olması”, %38’i ise “kariyer alanında ilerlemek için fırsatların olmaması” nedeniyle sektöre girmeye istekli olmadıklarını belirtmişlerdir (Deloitte Türkiye, 2017).

Sektörler ve ülkeler arasında önemli farklılıklar olsa da beceri, deneyim veya meslek seçimi gibi diğer faktörlerin ötesinde, sektördeki ücret dengesizliği ortalama cinsiyete dayalı ücret farkının yaklaşık yüzde

5'ini oluşturmaktadır. ABD'yi örnek verecek olursak, oluşan bu yüzde 5'lik bir ücret farkı yaşam boyu gelir olarak kaybedilen 26.000 \$'a dönüşmektedir (Brusseovich, 2018). Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) istatistiklerine göre, kadınların ortalama kazancı erkeklerinkinden %32,5 daha düşük olmakla birlikte, cinsiyetler arasındaki ücret farkı en yüksek Güney Kore'dedir. Japonya %23,5 fark ile 36 üye ülke arasında ikinci sırada yer almaktadır. Bu arada, Çinli bir mobil işe alım platformu olan Zhipin.com, İK büyük veri platformunu temel alan bir araştırmasında, 2018'de Çin'de cinsiyetler arası %28'lik bir ücret fark tespit etmiştir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, bu fenomen teknoloji endüstrisinde de yaygınlığını korumaktadır (UN, 2021). Kadınlar genellikle ICT (Bilgi ve iletişim teknolojileri) becerilerinde olduğu kadar okuryazarlık becerilerinde de daha iyi puan alsalar da erkekler, dijital endüstrilerde kadınlardan önemli ölçüde daha yüksek ücret almaktadırlar. Kadınlara yönelik önyargılar dışında, erkeklerin daha yüksek özgüvene sahip olmaları, erkek meslektaşları arasındaki ağları ve daha rekabetçi davranışları ile daha güçlü müzakere becerileri nedeniyle daha iyi ücret pazarlığı bu sonucun olası nedenleri arasında sayılabilmektedir. Şirketler pandemi nedeniyle ekonomik gerilemede baskı hissettikçe ve buna göre uyum sağladıkça, kadınlar potansiyel olarak COVID-19 sonrası ücret farkı açısından daha büyük bir risk altında kalmıştır (WEF, 2020).

Sözünü ettiğimiz açmazlar, çıkmazlar ya da boşluklar esasında çalışma hayatında toplumsal cinsiyet adaletsizliğinin sonuçlarıdır. Bu bakımdan sadece teknoloji sektörü için geçerli olmayan bu unsurlar (*Şekil 3*) işe alım süreci, çalışma koşulları, çift yük ve kariyer geliştirme şeklinde, kadınların karşılaştığı engeller olarak gruplandırılabilir.



*Şekil 3. İş yerinde Toplumsal Cinsiyet Adaletsizliğinin Temel Konuları*

*Kaynak: (UN, 2021)*

İleri teknoloji sektöründe kadın girişimcilerin karşılaştığı zorlukların sorgulandığı bir çalışmada, yukarıda sözü edilen problemlerin bir kısmı ile erkeklerin de karşılaştığı tespit edilmiştir. Sektörde kadın girişimcilerin karşılaştığı en büyük problem işletme konusundaki bilgi eksikliği ile sermaye temini, piyasadaki rekabet, bürokratik engeller olarak sıralanmaktadır. Buna karşın sektördeki bazı kadınların, “iş piyasasında yer alan erkeklerin kendi arasında yaşadığı acımasız rekabete karşın, kadın girişimciye daha hoşgörülülük ve kibar yaklaştığı” ifade ettiği belirtilmiştir. Türkiye ölçeğinde yapılmış olan bu çalışmada, mevcut yazındaki geleneksel sektörlerle yönelik yapılmış çalışmalarda ortaya konulan aksine, ileri teknoloji sektöründe kadın girişimcilerin erkeklerden farklı herhangi bir dezavantaj yaşamadıkları vurgulanmıştır. Gerekli eğitimi almış olan kadın girişimcilerin, erkek girişimcilerden bilgi konusunda eksikliğinin olmadığına da ortaya konulduğu çalışmada, “geleneksel sektörlerdeki gibi cinsiyete dayalı zorluklar yaşanmaması ve cinsiyet ayırımına imkân vermeyecek biçimde bilgiye dayalı üretimin becerili işgücü tarafından gerçekleştirilmesi sektörü kadınlar açısından önemli kılmaktadır.” (Atalay, Varol, 2016) şeklinde bir açıklama ile fırsat olarak ele alınabilecek unsurlara gönderme yapılmaktadır.

Birçok kadın STEM geçmişine sahip olmasa da dijital teknolojilerin yarattığı fırsatlar kadınlara açıktır. Kadınların çeşitli geçmişleri bir avantaj olarak bile görülebilir; yaparak yaşayarak ve teknolojiyi başlı başına bir amaç değil, bir araç olarak görenek, dijital teknolojilerin dilini kuruluşların diline

çevirmeyi öğrenebilirler. Sürekli değişen dijital teknolojileri öğrenirken, yaşam boyu öğrenmeye karşı olumlu bir tutuma sahip olmak gerekmektedir. Bu durum kadın yöneticiler ve girişimciler için çok uzak bir şey değildir çünkü kadınlar, kendilerini sürekli geliştirmeye açıktırlar (Rajahonka & Villman, 2019).

Başta sosyal medya ve akıllı telefonlar olmak üzere dijitalleşme, iş hayatında artan önemi ile kadınlara hem iş hem de aile ile ilgili iletişimi akıcı bir şekilde yönetme fırsatı sunmaktadır. Kadınların hem refahında hem de kariyerlerinde gelişme ve ilerleme fırsatlarını artırabilmek için dijital araçların uygun şekilde uyumlaştırılması ve kadınların öz-yönetim becerileriyle birleştirilmesi gerekmektedir. Böylece teknoloji sektörü varlığı ile, hem kadınların çalışma hayatına girişini kolaylaştırırken hem de bir çalışma alanı olarak kadınlara yeni ve sonsuz belki de sorunsuz bir uzam sunmaktadır.

## 2.2. Teknoloji Sektörüne Kadın Katılımını Artırmaya Yönelik Politika ve Düzenlemeler

*“Kadınların yeni teknolojilerle güçlendirilmesini sağlamak, en son teknolojilere yalnızca maddi erişim sağlamakdan çok daha karmaşık sorunları araştırmamızı gerektirmektedir.”*  
(Gajjala & Mamidipudi, 1998: 9)

Bu noktaya kadar birçok kez literatüre dayalı olarak vurgulanmış ve karşı argümanlar sunulmuş olsa da teknolojiye kadın katılımını artırmanın en temel yolu belki de onun eril olduğu algısının zihinlerden silinmesidir. Bunun için onun neden eril olarak cinsiyetlendirildiğini, gerekli politika ve düzenlemelere zemin oluşturma gayesiyle, son kez ele almak uygun olacaktır. Teknolojinin eril algısının gerekçelerini Faulkner’in (2001) perspektifinden şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Teknoloji cinsiyete dayalı olarak algılanmaktadır çünkü kilit uzman aktörler -özellikle yeni teknolojik eserler ve sistemlerin tasarımında- ağırlıklı olarak erkekler görev almaktadır.
2. Teknoloji etrafında kısmen erkeklik ile teknik beceri arasındaki kurulan bir denkleme dayalı olarak güçlü cinsiyete dayalı iş bölümü mevcuttur.
3. Teknolojik eserler hem maddi hem de sembolik olarak cinsiyetlendirilebilir, ancak kullanımlarında çoğu zaman yorum esnekliği vardır.

4. İmaj ve pratik arasında büyük bir uyumsuzluk olmasına rağmen, teknolojinin kültürel imajları hegemonik erkeklikle güçlü bir şekilde ilişkilendirilmektedir.

Kısaca, teknolojileri şekillendiren kilit kararları erkekler almaktadır. Ancak burada önemli bir husus ise çoğu kadın gibi çoğu erkek de kararların alınmasına katılmaktan uzaktır. Yine de bu süreçte erkekler genellikle, özellikle teknik yeterlilik olmak üzere vasıflı statü talep etmede kadınlardan daha başarılı olmaktadır bu da teknolojilerin inşası, bakımı, pazarlaması ve tasarımında seferber edilmesinde aktif rol almalarına sebep olmaktadır. Bu nedenle bu süreçte yapılacak düzenlemelerin de eşitsizlikler göz önünde bulundurularak planlanması gerekmektedir. İlgili süreçlerden en önemlilerinden biri olan patentleme süreci teknoloji sektörünün vazgeçilmezidir. Bu süreçte kadınların aktif rol alabilmesinin sağlanması sektörün eril görünümünü önemli ölçüde dönüştürecektir. Çünkü patentlenme sürecinde patent sahipleri sadece önemli finansal ödüller ve tanınma elde etmekle kalmaz, aynı zamanda yönetim süreçlerine ve kararlarına daha fazla katılma fırsatı yakalayacak pozisyonlar elde edebilirler. Maalesef kadınlar tarafından elde edilen patent sayısındaki cinsiyet farkı, endüstrideki boşluğun arkasında yukarıda sıraladığımız bazı nedenler olmaya devam etmektedir. Bu durumda da tüm alanlarda, ülkelerde ve sektörlerde patentlerde önemli bir cinsiyet farkı bulunmaktadır (Rosser, 2020). Böylesi bir tablo ise Rosser'in (2020) belirttiği gibi; kadınların teknoloji sektöründeki kariyer gelişimine zarar vermekte ve toplumu benzersiz ve faydalı ürünlerden ve yeniliklerden ve ayrıca bilimin ticarileşmesine yönelik olası feminist eleştirilerden mahrum etmektedir. Bir düzenleme önerisi olarak teknoloji sektöründe, bilim dünyası ve şirketlere, kadınların patent almasının önünü açacak ve bu süreci kadın dostu hale getirecek bazı öneriler bilim insanları ve şirketler özelinde aşağıda sıralanmıştır (Rosser, 2020: 82).

#### ***Kadın Bilim İnsanları İçin Paten Alımını Artıracak Öneriler:***

1. Bilimsel araştırma gündeminizi ticarileştirmeyi içerecek şekilde genişletin.
2. Ticarileştirme/patent alma kararının önemli bir parçası olarak cinsiyete odaklanan hipotezler formüle edin.
3. Evde kadınların daha sık karşılaştığı çocuk bakımı, ev temizliği ve yaşlı bakımı gibi karmaşık sorunlara yardımcı olmak için ürünlerin patentlenmesine ve ticarileştirilmesini sağlayacak temel araştırma sorunlarını göz önünde bulundurun.



4. Ağlarınızı hem daha yaşlı hem de genç erkek ve kadın bilim insanlarını içerecek şekilde genişletmek için bilinçli bir çaba gösterin.

***Şirketler İçin Patent Almayı Daha Kadın Dostu Hale Getirecek Öneriler:***

1. Kimin patent aldığına ilişkin cinsiyete göre ayrıştırılmış veriler toplayın.
2. Potansiyelini keşfetmek için kadın bilim insanlarının çalışmalarını araştırarak ticarileştirmeye açık bilimsel araştırma gündemlerini genişletin.
3. Cinsiyet etkisi nedeniyle geleneksel olarak ticarileştirilmesi düşünülmeyen bilim ve fikirleri keşfedin.
4. Ticarileştirme/patent alma kararının önemli bir parçası olarak cinsiyete odaklanın.
5. Şirketlerin bilimsel danışma kurullarına kadınları dahil edin.
6. Ağları hem erkek hem de kadın bilim insanlarını içerecek şekilde genişletmek için bilinçli bir çaba gösterin.
7. Ticarileştirmeye uygun bilimsel araştırma fikirlerini araştırmak için ulusal ve uluslararası konferansları kullanın.
8. Teknoloji transferi ve ticarileştirme şirketlerini aile dostu hale getirin.
9. Toplumunu daha iyi hale getirmek ve kadınlara patent almak için güçlü teşvikler sağlamak için insanlara yardım etmekle doğrudan bağlantı kurmak için bilimin ticarileştirilmesine yönelik hedefler koyun.

Patent almanın yanı sıra kadınların sektördeki istihdamı ise bir diğer önemli düzenleme gerektiren konudur. Deloitte Türkiye'nin 2017 yılında "*kadınları otomotiv dünyasına çekmek ve kariyer yolunda desteklemek*" amacıyla hazırladığı bir raporda; gelecekte otomotiv sanayiinin kadın istihdamı noktasında dikkate alınması gereken hususları şu şekilde sıralamaktadır:

- Yönetim ekiplerinde daha çok kadın
- Toplumsal cinsiyet eşitliğine uygun uygulamalar
- Yeni kadın liderler yaratmak için mentorluk ve gelişim programlarının uygulanması
- Daha esnek çalışma koşullarının ve rahat çalışma mekanlarının yaratılması
- Kadın çalışanları erkenden otomotiv sanayiine çekmek
- Teknoloji odaklı olmak



- Kişisel gelişim ve eğitime destek
- Anlamlı ve köklü bir hikâye yazmak

Benzer şekilde Ramachandran ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan bir çalışmada da kadın mühendis oranını artırmada rol model kadın mühendislerin ve eğitim programları ve kariyer planları ile işyeri çevresinin ve iş koşullarının kadın lehine tasarlanmasının önemli olduğunu vurgulanmaktadır.

İlgili düzenlemelerin sadece özel sektör bağlamında değil kamusal olarak da desteklenmesi ve denetlenmesi bir gerekliliktir. Bu doğrultuda 11. Kalkınma planında (2019-2023) kadınların teknoloji sektörüne ve ekonomiye aktif katılımı sağlamak ve artırmak amacıyla belirlenen politikalar ve alınan tedbirler Tablo 1'de sunulmuştur (T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

*Tablo 1. 11. Kalkınma Planında Çalışma Yaşamında Kadının Güçlendirilmesi Sağlayacak Politika ve Tedbirler*

Paragraf	Politika ve Tedbirler
570.	Kadınların işgücü piyasasına katılımlarını kolaylaştırıcı ve istihdamlarını artırıcı uygulamalar geliştirilecektir.
570.1.	İşgücü piyasasında kadın istihdamını artıracak şekilde kadınların özellikle kodlama, yazılım gibi teknoloji üretimi alanlarında mesleki eğitim ve beceri gelişimi fırsatları güçlendirilecektir.
570.2.	Kadınların işgücüne ve istihdama katılımlarının artırılmasını teminen bakım hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması başta olmak üzere iş ve aile yaşamını uyumlaştıran uygulamalar dinamik bir biçimde hayata geçirilecektir.
600.4.	Kadınların internet sitesi, portal, aplikasyon gibi dijital ortamlardaki ekonomik faaliyetlerinin geliştirilmesini hedefleyen mekanizmalar oluşturulacak ve kadın girişimcilerin e-ticarette güçlenmelerini sağlamaya yönelik eğitim programları ve seminerler düzenlenecektir.
600.3.	Kadınların ekonomik faaliyetlerinin geliştirilmesi için kadın girişimcilere iş geliştirme süreçlerinde danışmanlık ve rehberlik hizmeti sunulacak, bu alandaki desteklerde kadınlara öncelik verilecektir.
600.6.	Kadının ekonomik yaşama etkin katılımının artırılması konusunda illerin farklı işgücü ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, eğitim, staj, işbaşı eğitimi gibi uygulamaların etkin olarak devam etmesi sağlanacaktır.
600.7.	Kadınların özel sektörde yönetim ve karar organlarında daha yüksek oranda yer almalarını sağlayacak, farkındalık artırıcı ve teşvik edici yöntemler uygulanacaktır.
600.8.	Kadınların kamuda yönetim ve karar organlarında daha fazla oranda yer almalarını sağlayamaya yönelik farkındalık artırılacak, yönlendirici ve teşvik edici yöntemler geliştirilecektir.

Tablo incelendiğinde, sözü edilen politika ve tedbirlerin başlangıçtan itibaren ortaya konulmaya çalışılan birçok olumsuz faktörü bertaraf edecek nitelikte olduğu görülmektedir. Ancak ilgili tedbirlerin işlevsel olarak hayata geçirilmesi ve gerekli kontrollerin yapılması noktasındaki açmazların ise ayrı bir çalışma konusu olduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak bu tedbirlerin arasında kadınların STEM alanında güçlü bir şekilde yer almasını sağlayacak öğretim süreçlerine ilişkin ve sızdıran boru metaforunun iyileştirilmesine ilişkin herhangi bir önerinin de olmadığı dikkat çekmektedir.

Son olarak aşağıda kadınların teknoloji sektöründe etkin rol alabilmeleri ve eril teknolojiye algının dönüştürülmesi amacıyla faaliyet gösteren sivil örgütlenmelerin bu süreçte önemli rolleri olduğu yaptıkları çalışmalar incelenince anlaşılmaktadır. Ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bu sivil örgütler Tablo 2’de verilmiştir.

*Tablo 2. Kadınların Teknoloji Sektöründe Varlıklarını Artırmaya Yönelik Faaliyet Gösteren Sivil Örgütler*

Kuruluş Yılı	Adı	İnternet Adresi
1971	Association for Women in Science	<a href="https://awis.org">https://awis.org</a>
1989	Women in Technology International	<a href="https://witi.com">https://witi.com</a>
1994	Women in Tech (WIT)	<a href="https://www.womenintechology.org">https://www.womenintechology.org</a>
2007	Women Tech Council (WTC)	<a href="https://www.womentechcouncil.com">https://www.womentechcouncil.com</a>
2020	Women Tech Founders (WTF)	<a href="https://womentechfounders.com">https://womentechfounders.com</a>
2019	Teknolojide Kadın Derneği	<a href="https://www.teknolojidekadin.org">https://www.teknolojidekadin.org</a>

Tablo 2’de verilen başlıca sivil örgütlerin çalışmaları, kadınların süreçte daha aktif rol almalarına katkı sağlamaya devam edeceği umut edilmektedir. Buna ek olarak, 2019 yılında Türkiye’de kurulan Teknolojide Kadın Derneği ise yaptığı çalışmalarla kamu-özel sektör ölçeğinde planlanan düzenleme tedbirlerin kadınlar lehine uygulanmasında önemli bir değişim ajanı olma potansiyeli taşımaktadır.

### 3. Değerlendirme ve Sonuç

Yukarıda verilen temel sorun ve eksikliklere rağmen büyük işletmeler son iki yılda toplamda kadın çalışan sayılarını artırırken bunların teknik rolleri üstlenen kadın çalışan oranlarını (yaklaşık %33) artırmayı sürdürmektedir (Bkz.: Hupfer et.al, 2021). Bu artış önem arz etmektedir. Çalışma hayatının

yer alan aktörlerden biri olarak kadının teknoloji sektöründe de varlığı yapıcı ve ilerletici bir şekilde sürdürmesi pek tabii istenilen ve beklenilendir. Elbette bunun ekstra bir gerekçelendirilmesine ihtiyaç yoktur ancak yine de bazı araştırmalardan burada söz etmek anlamlı olacaktır. Öyle ki bu araştırmalar, kadınların işten ayrılmasının kurumsal olarak geniş bir dalgalanma etkisini tetikleyebileceğini, yani çalışma ortamlarını ve önemli iş sonuçlarını etkileyebileceğini göstermektedir. Örneğin; bir kuruluşta daha yüksek bir kadın yetenek yüzdesine sahip olmanın daha az tükenmişlik ve daha yüksek iş tatmini, kendini adama, bağlılık ve anlamlı iş düzeylerini öngördüğü; cinsiyet çeşitliliğine sahip ekipler ve iş birimleri, erkek egemen ekiplere kıyasla daha yüksek gelir ve kâra sahip olduğu; cinsiyet çeşitliliğine sahip teknoloji şirketleri ve departmanlarının stratejik programa uyma, bütçenin altında kalma ve çalışan performansını iyileştirme olasılığının daha yüksek olduğu; kadınların erkeklerden daha fazla sosyal medya ve akıllı telefon gibi teknolojileri kullanmasından dolayı, STEM kariyerlerinde kadınları kaybetmek, kuruluşlar için önemli olan son kullanıcı bakış açılarını kaybetmesi anlamına geldiği yapılan çalışmalarla kanıtlanmış durumdadır (*Bkz.:* Clerkin, 2017).

Standford Üniversitesinde matematik eğitimi profesörü olan Jo Boaler (2021), “Sınırsız Zihin” adlı kitabında, kendisinin bir kadın matematikçi olarak STEM alanında cinsiyetçi ya da ırksal önyargılara sahip insanların çoğunun onları bilinçli olarak düşünmediklerini hatta onlara sahip olduklarının bile farkında olmadıklarına kanaat getirdiğini ifade etmektedir. Diğer tüm alanlarda olduğu gibi bunun da tamamen sabit düşünce ile ilgili olduğunu belirtmekte ve kitabının da teması olan tüm meselenin insanların sınırsız bir zihin gücüne sahip olduğuna inanmasında yattığını vurgulamaktadır.

Bu dijital cinsiyet ayrımının, kadınların yeni teknolojilere karşı olumsuz tutumlardan ziyade, yetersiz eğitim ve elverişsiz istihdam fırsatlarının sonucu ortaya çıkmaktadır. Daha önce de değinildiği gibi teknolojinin cinsiyetçi bakış açısı ile dizayn edilmesinden dolayı sektörün temel insan kaynağı olan mühendislerin de erkek olması yadırganmamaktadır. Mesleğe giren kadınlar ise çoğu zaman ‘erkeksi’ olmakla itham edilmektedirler. Teknolojik mesleklerin mevcut konfigürasyonu, kadınların ‘teknolojiyi yönetmek, kullanımını geliştirmek ya da bakımını yapmak veya ona hizmet etmek’ yerine ‘makineyi işlettiklerini’ göstermektedir (Arslan, 2002). Süreç bu şekilde işlemeye devam ederken kadınların teknoloji sektöründe profesyonel yönetim görevlerinde daha az yer almaları, iş rutinlerinin yoğun olduğu işlerde daha fazla yer almaları ve aynı pozisyonlar arasındaki ücret farkı nedeniyle teknolojideki hızlı gelişme kadın çalışanların aleyhine işlemektedir.

Teknolojiyi daha iyi yaşayabilmek için efordan tasarruf etme çabası olarak gören bir bakış açısıyla hem endüstriye hem de dijital teknolojilerin kadınların lehine inovatif ürünler ortaya koyabilmesinin yolu pek tabii bu sektörde kadınların hem üreten hem de yöneten olarak yer alabilmesidir. Bugün bize çok basit ve anlamsız gibi görünen pek çok inovatif ürün kadınların ev iş yaşamında kolaylaştırıcı olmaktadır. Pek çoğunu da kadınlar icat etmiştir. Örneğin, pedallı çöp kutusu, gıda mikseri ve buzdolabı raflarını yönetim bilimin en önemli kadın teorisyenleri arasında yer alan Lillian Gilbert icat etmiştir (*Bkz.:* Krenn, 2011). Bu ve benzeri çok örnek bulmak mümkündür. Bununla birlikte teknolojiye kadın varlığını gerekli kılan bir diğer husus ise teknoloji ve etik noktasıdır. Kadın çalışanların ve yöneticilerin iş ortamına kattığı olumlu değerlerden yukarıda kısmen bahsedilmişti. Aynı oranda etik ilkelerin uygulanması ile ilgili de kadın yöneticilerin etkin olduğunu gösteren pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür (*Bkz.:* Chen et. al. 2016; Kray et.al. 2017; Valentine, 2017; Kouchaki, 2018; Shonk, 2020). Bu açıdan sektörde mevcut var oluşlarının ötesinde bir tablo sadece kadınların etkin katılımını sağlamış olmakla kalmayacak girişte sözünü ettiğimiz teknolojinin toplum ve doğaya ilişkin yıkıcı tutumunun da öne geçilmesinde tampon görevi görecektir. Elbette sözü edilen bu savın kanıtlanmasını sağlayacak en önemli çaba teknoloji sektöründe eril bakış açısından arınmış şekilde kadın varlığını artırmaktır. Sektördeki artan nitelikli işgücünü karşılamının tek yolu daha fazla popülasyondan beşerî sermayesi yüksek insan ulaşmak olduğu unutulmamalıdır. Bunun yolu ise hem kadın hem de erkek çalışanlar arasından objektif kriterlere göre seçim yapmaktır.

Teknolojik determinizm ile teknolojinin sosyal inşası ve dahi insan ve teknoloji etkileşimini yapıcı bir perspektiften ele alacak bir yaklaşımla hareket edilerek toplumsal anlamda adaletsizliğin üstesinden gelmek mümkün olacaktır. Ancak iyi de her iki perspektiften de kadınların teknolojileri şekillendirme gücünden yoksun olmasının ve aynı zamanda mevcut teknolojilerin kadınların yaşamları üzerindeki etkisinin göz ardı edilmeden çalışmaların yapılması yerinde olacaktır. Teknoloji baştan sona sosyal bir fenomen olarak bağımsız değil bağımlı değişken olarak ele almak ve onun şekillenmesinde kadınların toplumsal cinsiyet adaleti merkezinde aktif rol almasını sağlamak toplumsal adaletin inşası için kaçınılmazdır.

Hem teknoloji hem de toplumsal cinsiyet olgusu değişken bir yapıya sahiptir. Yani teknolojiler erkek değerleriyle doluyorsa, bunlar sabit değil, dinamiktir ve farklı çağlar ve kültürlerdeki teknolojilerde farklı ifadeler bulur. Bu yönüyle ortaya çıkacak değişimin ajanı olma potansiyeli taşıyan tüm unsurların iş birliği içinde çalışması mevcut sorunun çözülmesinde etkili bir adım olacaktır. Bunun yanı sıra kadınları gerek ortaöğretim gerekse

üniversite öğretimleri sürecinde gerekli teknolojik ve dijital becerilerle donatmak, bu becerilerin geliştirilmesi için okul çağı döneminde öğrencileri hazırlamak, doğru yönlendirilme ve rol modelleri ile mesleklere yönelik kalıplaşmış cinsiyetleştirme algılarından uzak kariyer danışmanlığı yapmak, kadınlar için hayat boyu öğrenmeyi teşvik etmek, yönetim pozisyonlarında cinsiyet eşitliğini teşvik etmek, dijital cinsiyet ayrımını ortadan kaldırmak, teknolojik değişim karşısında hazırlıklı olmak, devletin ve özel işletmelerin kadına yönelik sosyal koruma mekanizmalarını yeni ve teknoloji içerikli çalışma biçimlerine uygun olarak yeniden düzenlemesi/uyarlaması, işletmelerin ücretlendirme ve kariyer gelişiminin şeffaflığını artırması, tüm çalışanlarına iş-yaşam-aile dengesi için destek vermesi, işe alma ve terfi süreçlerinde bilinçli ve bilinçsiz önyargıların üstesinden gelmek için önlemler alması, ölçülebilir hedeflerle iş yerinde toplumsal cinsiyet adaletini izlemek ve değerlendirmek son öneriler olacaktır. Teknoloji sektöründe aktif rol alma oranları ne kadar düşük olsa da dijitalleşme, kadınların kariyer gelişimi için fırsatlar sunmaya devam edecektir. Kim bilir toplumsal cinsiyet olgusunun ve toplumsal dönüşümün gizli anahtarı belki de dijital dünyadır diye düşünürken derinlerde bir yerde bilinçdışı olarak; *dijital beceri ve kapasitesini yükseltmiş teknoloji sektöründe başarılı bir kadın kadınlığını mı yansıtacak? Yoksa erkeklerin dünyasına girmiş seçkin bir kadın mı olacak?* sorularını da sormaya devam ediyorsam, bu yüzleşme uzun sürecek...

## Kaynakça

- Arslan, Berna Zengin (2002). Women in Engineering Education in Turkey: Understanding the Gendered Distribution. *International Journal of Engineering Education*, 8(4), 400-408.
- Atalay, Yasemen & Varol, Çiğdem (2016). İleri Teknoloji Sektöründe Kadın Girişimciliği: Ankara'daki Sektörel ve Mekansal Farklılaşmalar. *Planlama*, 26(3), 181-192.
- Bauchspies, Wenda K., Croissant, Jennifer, Restivo, Sal (2019). Bilim, Teknoloji ve Toplum. Sosyolojik Bir Yaklaşım. (Çev: Beno Kuryel, Ümit Tatlıcan, Bekir Balkız), Phoenix Yayınevi.
- Betz, Frederick. (2010). *Teknolojik Yenilik Yönetimi*. (Çev.: Pınar Güran). Tübitak Yayınları.
- Boaler, Joa (2021). *Sınırsız Zihin Sınırları Aşmak Öğren Yönet ve Yaşa*. Koç Üniversitesi Yayınları.
- Bozkurt, Başak & Akpınar, Aylin (2018). Bilişim Sektöründe Toplumsal Cinsiyete Dayalı İş Bölümü. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 2, 17-28.
- Brusevich, Mariya, Dabla-Norris, Era, Kamunge, Christine, Karnane, Pooja, Khalid, Salma & Kochhar, Kalpana (2018). Gender, Technology, and the Future of Work. IMF Staff Discussion Note.
- Center for Creative Leadership (2022). Advancing & Supporting Women in the Tech Industry. Erişim: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/3-keys-help-women-get-promoted-tech-industry/>
- Clerkin, Cathleen (2017). *What Women Want—And Why You Want Women—In the Workplace*. Research Report. Center for Creative Leadership. Erişim: <https://www.ccl.org/articles/white-papers/7-reasons-want-women-workplace/>.
- Chen, Chung-wen, Tulliao, Kristine Velasquez, Cullen, John B. & Chang, Yi-Ying (2016). Does Gender Influence managers' Ethics? A Cross-Cultural Analysis. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 345-362.
- Davies, Margery W. (2005). *Women Clerical Workers And The Typewriter: The Writing Machine*. (İçinde: Cheris Kramarae, Technology and Women's Voices). Taylor & Francis e-Library.
- Deloitte Türkiye (2017). Türkiye otomotiv sanayiinde kadın. Erişim: [https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/manufacturing/articles/Turkiye-otomotiv-sanayiinde-kadin.html?id=tr:2sm:3tw:4dcom\\_share:5awa:6dcom](https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/manufacturing/articles/Turkiye-otomotiv-sanayiinde-kadin.html?id=tr:2sm:3tw:4dcom_share:5awa:6dcom)
- Drucker, Peter F. (2011). *Technology, Management, and Society*. Taylor & Francis Group.
- Dyer-Witthoford, Nick (2019). *Siber Proletarya: Dijital Girdapta Küresel Emek*. Z Yayınları.

- El-Musli, Hamid İbrahim (2011). *Teknolojik Kalkınma Üzerine Düşünceler Kültürel Bir Bakış Açısı. (İçinde: Ön Yargı Fen ve Sosyal Bilimlerde Epistemolojik Önyargı.* Edit.: Abdülvahab M. EL Messiri). Mahya Yayınları.
- Fiaccadori, Elisa (2006). *The Question of 'Nature': What has Social Constructivism to offer Feminist Theory?* Goldsmiths Sociology Research Papers. University of London.
- Faulkner, Wendy (2001). The Technology Question In Feminism: A View From Feminist Technology Studies. *Women's Studies International Forum*, 24(1), 79–95.
- Gajjala, Radhika & Mamidipudi, Annapurna (1998). *Cyberfeminism, Technology, and International Development.* (İçinde: *Gender and Technology.* Edit.: Caroline Sweetman). Oxfam GB.
- Haraway, Donna (2006). *Siborg Manifestosu Geç Yirminci Yüzyılda Bilim, Teknoloji ve Sosyalist Feminizm.* (Çeviren: Osman Akınhay). Agora Kitaplığı.
- Hewlett, Sylvia Ann, Luce, Carolyn Buck, Servon, Lisa J., Sherbin, Laura, Shiller, Peggy, Sosnovich, Eytan & Sumberg, Karen (2008). *The Athena Factor: Reversing the Brain Drain in Science, Engineering, and Technology.* Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hupfer, Susanne, Mazumder, Sayantani, Bucaille, Ariane & Crossan, Gillian (2021). Women in the tech industry: Gaining ground, but facing new headwinds. Deloitte. Erişim: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2022/statistics-show-women-in-technology-are-facing-new-headwinds.html>
- Korkut- Owen Fidan, Kelecioğlu Hüya & Owen Dean W. (2014). Cinsiyetlere Göre Üniversitelerdeki On Bir Yıllık Eğilim: Kariyer Danışmanlığı için Doğurgular. *International Journal of Human Sciences*, 11(1), 794-813.
- Kornwachs, Klaus (2021). *Teknoloji Felsefesine Giriş.* (Çev.: Sergül Vural Kara) Runik Kitap.
- Kuni, Verena (2001). The Future is Femail. Some Thoughts on the Aesthetics and Politics of Cyberfeminism. Erişim: [http://kuniver.se/obn/vk\\_cfr\\_01.pdf](http://kuniver.se/obn/vk_cfr_01.pdf) Erişim Tarihi 24.06.2022
- Kray, Laura, Kennedy, Jessica, Ku, Gillian (2017). Are Women More Ethical Than Men? Erişim: [https://greatergood.berkeley.edu/article/item/are\\_women\\_more\\_ethical\\_than\\_men](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/are_women_more_ethical_than_men)
- Kramarae, Cheris (2005). *Technology and Women's Voices.* Taylor & Francis e-Library.
- Krenn, Mario (2011). From scientific management to homemaking: Lillian M. Gilbreth's contributions to the development of management thought. *Management & Organizational History*, 6(2), 145-161.



- Lie, Merete (1995). Technology and Masculinity The Case of the Computer. *The European Journal of Women's Studies*. SAGE Publications (London, Thousand Oaks and New Delhi), 2, 379-394.
- Lohan, Maria (2000). Constructive Tensions in Feminist Technology Studies. *Social Studies of Science*, 30(6), 895-916.
- MacKenzie, Donald & Wajcman, Judy, eds. (1999) *The Social Shaping Of Technology*. 2nd ed., Open University Press, Buckingham, UK.
- Mutlu, Tansu, Korkut-Owen, Fidan (2017). Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik Alanlarında Kadın Olmak: Cinsiyete Yönelik Yargıları Kırma. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 233-251.
- SWE. (2019, Şubat 5). Identifying the Athena Factor.  
Erişim: <http://societyofwomenengineers.swe.org/images/learning/Identifying-the-Athena-Factor.pdf>
- UNDP (2021). Toward an equitable digital future: women and girls as active agents of change in digitalisation.  
Erişim: <https://digital.undp.org/content/digital/en/home/stories/toward-an-equitable-digital-future--women-and-girls-as-active-ag.html>
- Özgür, Ayşenur Öktem, Seçer, Şebnem (2017). Çalışma Yaşamında Bilgi ve İletişim Teknolojileri Bağlamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Algıları: “İnsan Kaynakları Yöneticileri ile Nitel Bir Araştırma”. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 19(3), 61-99.
- Öztan, Ece, Doğan Setenay Nil (2015). Gendering Science, Technology And Innovation: The Case Of R&D in Turkey. *Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 56-83.
- Öztan, Ece, Doğan Setenay Nil (2017). Mühendislik, Teknoloji ve İş Yerinde Cinsiyete Dayalı Ayrışma. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 104-142.
- Pineda, Roger G. (2014). *Technology in Culture A Theoretical Discourse on Convergence in Human-Technology Interaction*. Jyväskylä Studies In Computing 191. Jyväskylä University Printing House.
- Poutanen, Seppo & Kovalainen, Anne (2017). *Gender and Innovation in the New Economy Women, Identity, and Creative Work*. Palgrave Macmillan.
- Polkowska, Dominika (2013). Women Scientists in the Leaking Pipeline: Barriers to the Commercialisation of Scientific Knowledge by Women. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 156-165.
- Pujol, Joan, Montenegro, Marisela (2015). Technology and Feminism: A Strange Couple. *Revista de Estudios Sociales*, 51(51), 173-185.
- Rajahonka, Mervi & Villman, Kaija (2019). Women Managers and Entrepreneurs and Digitalization: On the Verge of a New Era or a Nervous Breakdown? *Technology Innovation Management Review*, 9(6), 14-24.



- Ramachandran, Bhuvaneshwari, Ramanathan, Chathapuram & Khabou, Mohamed (2020). Advancement of Women in Engineering: Past, Present and Future.
- Erişim: <https://peer.asee.org/advancement-of-women-in-engineering-past-present-and-future.pdf>
- Rosser, Sue V. (2020). The Gender Gap in Patenting: Is Technology Transfer a Feminist Issue? *NWSA Journal*, 21(2), 65-84.
- Savcı, İlkay (1999). Toplumsal Cinsiyet ve Teknoloji. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54 (1), 124-142.
- Schmuck, Claudine (2017). *Women in STEM Disciplines The Yfactor 2016 Global Report on Gender in Science, Technology, Engineering and Mathematics*. Springer International Publishing.
- Shonk, Katie (2020). Moral Leadership: Do Women Negotiate More Ethically than Men? *Harvard Law School Daily Blog*. Erişim: <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/moral-leadership-do-women-negotiate-more-ethically-than-men/>
- Skare, Marinko & Burić, Sanja Blažević (2021). Technology adoption and human capital: exploring the gender and cross-country impact 1870–2010, *Technology Analysis & Strategic Management*, DOI: 10.1080/09537325.2021.1948988.
- Simmons, Kelly & Burke, Patty (2018). *A Three-Step Strategy for Advancing Technical Women and Your Business*. White Paper. Center for Creative Leadership.
- Sorgner, Alina (2019). *The Impact Of New Digital Technologies On Gender Equality In Developing Countries*. United Nations Industrial Development Organization Department of Policy, Research And Statistics Working Paper 20/2019.
- Şener, Emine (2017). *İş Yerinde Kadınlar Tarafından Kullanılan İzlenim Yönetimi Taktikleri: Kırşehir İli Örneği*. (İçinde: Yönetim ve Organizasyon Makaleleri: Kadın Akademisyenlere Armağan. Edit: Esra Gökçen Kaygısız, Reyhan Aysen Wolff). Eğitim Yayınevi.
- Şevik, Seyfi (2016). MYO'ların Teknik Bilimler Alanlarında Kadın Akademisyen İstihdamının Problematik Bir Yaklaşım ile Değerlendirilmesi. Uluslararası Yükseköğretimde Mesleki Eğitim ve Öğretim Sempozyumu Bildiriler Kitabı, ss. 173-183.
- T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). 11. Kalkınma Planı (2019-2023). Erişim: <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/Onbirinci-KalkinmaPlani.pdf>
- United Nations, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP) (2021). *The Future is Equal: Gender Equality in the Technology Industry*.

- UNESCO Institute for Statistics (2020). Women in Science. Fact Sheet No. 60. June 2020FS/2020/SCI/60. Erişim: <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs60-women-in-science-2020-en.pdf>
- Valentine, Sean R., Rittenburg, Terri L. (2017). The Ethical Decision Making of Men and Women Executives in International Business Situations. *Journal of Business Ethics*, 71, 125–134.
- Wajcman, Judy (2000). Reflections on Gender and Technology Studies: In What State is the Art? *Social Studies of Science*, 30(3), 447-464.
- Wajcman, Judy (2010). Feminist Theories of Technology. *Cambridge Journal of Economics*, 34, 143–152.
- WEF (2020). Why coronavirus could reverse progress on closing the gender pay gap. Available at <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-gender-pay-gap>
- WITI (2022). Women in Technology International. Erişim: <https://witi.com/about/>
- Varol, Sibel Fügen (2014). Kadınların Dijital Teknolojiyle İlişisine Ütopik Bir Yaklaşım: Siberfeminizm. *International Journal of Social Science*, 27, 219-234.
- Yöney, Duygu Odabaşı (2020). Yeni Medyada Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği ve Siberfeminizmin Yıkılışı. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Radyo Sinema TV Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Zetterquist, Ulla Eriksson (2007). Editorial: Gender and New Technologies. *Gender, Work and Organization*. 14(4), 305-311.



## Kişiliğin Karanlık Üçlüsü

Neşe Salik Ata<sup>1</sup>

### Özet

Son yıllarda çalışma hayatında etik dışı uygulamaların artması nedeniyle yönetim alanındaki araştırmacılar kişiliğin karanlık yönüne odaklandığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda narsisizm, makyavelizm ve psikopati karanlık üçlü olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca bu konuda yapılan çalışmalar karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerin ortak özelliklere sahip olabildiği gibi farklı davranışlar sergileyebileceğini de göstermektedir.

Alanyazında “Karanlık Üçlü” başlığı altında ele alınan üç kişilik özelliği narsisizm, makyavelizm ve psikopati kavramları çalışma kapsamında ele alınarak önceki çalışmalar çerçevesinde tanımlanmıştır. Ayrıca narsisizm, makyavelizm ve psikopati kişiliğe sahip bireylerin genel özellikleri ve alanda yapılan çalışmalar özetlenmiştir.

### Giriş

Kişilik kavramı bireyin biyolojik özellikleri ve çevreyle etkileşimine verdiği anlamla şekillenen ve hayat boyu devam eden bir süreci ifade etmek için kullanılmaktadır (Cihangiroğlu, 2012: 120). Başka bir ifade ile kişilik, bireyi diğer insanlardan ayıran, bireye özgü tutarlı davranış kalıplarıdır ( Müezzın ve Okray, 2021: 764 ). Ancak bireyin davranış kalıpları kimi zaman iyi kimi zaman kötü olarak nitelendirilmektedir. Bu nitelendirme kişiliğin aydınlık yönü ve karanlık yönü ile ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla iyi davranış kalıpları kişiliğin aydınlık yönünü, kötü davranış kalıpları ise kişiliğin karanlık yönünü oluşturmaktadır.

Kişilik özellikleri üzerine yapılan araştırmalar genellikle olumlu kişilik özelliklerine odaklanırken 2010 yılından sonra yapılan araştırmalar çalışanların iş yerinde istenmeyen davranışlarının sebeplerini açıklamak için kişiliğin karanlık yönlerini inceleme ihtiyacı duymuşlardır (Forsyth

1 Dr. Öğretim Üyesi, Kafkas Üniversitesi Atatürk Sağlık Hizmetleri MYO, nesesalik@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8977-7881>

vd., 2012: 560). Kişiliğin karanlık yönünü; insanların sosyal ve iş hayatındaki pek çok davranış ve tutumu üzerinde kritik rol oynayan bir kişilik bozukluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler toplumsal ve örgütsel açıdan olumsuz davranış ve tutumlar sergilemektedir (Kanten vd., 2015: 367). Karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanların sergilediği olumsuz tutum ve davranışlar; etik dışı, yasal olmayan, kınanması gereken güç, servet veya intikam elde etmek için sistematik olarak başkalarına zarar veren haksız davranışlardır (Linstead vd., 2014: 167-169).

## 1. Karanlık Üçlü

İnsan doğasının karanlık yönüne olan ilginin artması sonucunda etik ve toplumsal açıdan yanlış olarak algılanan davranış ve tutumları içeren “karanlık üçlü” kavramı ve bu kavramın birer parçası olan karakter ve kişilik özellikleri önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir (Jones ve Paulhus, 2014: 39). Karanlık üçlü kavramı, kötü niyetli olarak algılanan ve birbiriyle ilişkili üç kişilik özelliğini ifade etmek için ortaya atılmıştır. Bu yapı, bireyin işlevselliğini klinik bir boyuta çevirmeyen, narsisizm, psikopati ve makyavelizm özelliklerini bir arada taşıyan bir yapıdır. Karanlık üçlü, klinik olmayan ancak itici özelliklere sahip şemsiye bir terimdir. (Paulhus ve Williams, 2002: 556). Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireyler:

- Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerin kötü niyetli bir kişiliğe sahip olma, ikiyüzlülük, duygusal soğukluk, kendi reklamını yapma, saldırganlık gibi özellikleri bulunmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002: 557).
- Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip kişiler duygusuz bir mizaç, sınırlı duygudaşlık, alçak gönüllü olamama, dürtüler doğrultusunda hareket etme, kendisini ve çıkarlarını ön planda tutma gibi davranışlar sergilemektedir (Jonason vd., 2009: 6).
- Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerin heyecan arama ve dürtüsel davranma olasılıkları daha yüksektir ve bu özelliklere sahip olmak kişileri riskli davranışlara daha yatkın hale getirmektedir (Crysel vd., 2013: 38).
- Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireyler, diğer bireyleri kendi çıkarları doğrultusunda kullanma isteği ve empati eksikliği yoğunudur (Vonk vd., 2015: 50).
- Karanlık üçlü kişilik özelliğine sahip bireyler, diğerlerinin görüşlerini önemsememekte ve bu durum kısa vadede fayda sağlasa da uzun

vadede kişinin kendi davranışlarından vazgeçip olumsuz sayılabilecek davranışlara devam etmesine sebep olmaktadır (Kaiser vd., 2015: 58).

- Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireyler kişisel yarar sağlayan topluluk ve grup oluşumları üzerinde olumsuz etkiye sahiptir ve bu oluşumların devamlılığını tehdit edici davranışlar sergilemektedir (Jonason vd., 2015: 43).
- Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireyler çoğunlukla toplumsal kuralları ve etik değerleri yok sayarak, yalan, hile, aldatma, zorbalık gibi davranışları yapma eğilimindedir (Muris vd., 2017: 197).
- Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireyler işlevsiz veya tehlikeli bir ahlak ile davranış sergilemektedir (Cömert ve Gizir, 2020: 136).
- Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireyler manipülatif ve duygu yoksundur (Yılmaz vd., 2021: 600).
- Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireyler kandırma yöntemlerini kullanarak bencil ve duyarsız davranmaktadır (Temelli vd., 2021: 198).
- Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireyler narsist, makyavelist ve psikopati davranışları sergilemektedir.

## 2. Narsisizm

“Narsisizm” kavramı kökenlerini Yunan mitolojisinde, sudaki yansımasını görünce kendine aşık olan ve asla ulaşamayacağı sevgiliyi yani kendi yansımasını seyrederek tüm hayatını tüketen genç adam “Narcissus”dan almaktadır (Chatterjee ve Hambrick, 2007: 353; Meares ve Graham, 2008: 440). Etimolojik olarak ise “narsisizm” kelimesi Yunanca’da küntlük anlamına gelen “narke” kelimesinden türemiştir (Geçtan, 2003: 254).

Narsizm kavramı ilk kez 1910 yılında Freud, Cinsellik Üzerine Üç Makale isimli çalışmasında bir dipnot olarak yer vermiştir ve dört yıl sonra ‘On Narcissism: An Introduction’ yazısını yayınlamıştır (Kartopu, 2013: 628). Freud narsizmi, *‘kişinin kendi bedenine tam bir tatmin düzeyine ulaşana kadar bakması ve bedenine genellikle cinsel bir nesne gibi davranması’* olarak tanımlamaktadır (Freud, 2014: 25).

Narsisizm tehlikeli boyutlara ulaşmadığı sürece değerli ve gerekli bir eğilim olarak ifade edilmektedir (Cihangiroğlu, 2012: 121). Ancak narsizmi bireyin kendini beğenme ve sevme duygusunu radikal bir biçimde hayatındaki süreçlerin geneline yayması şeklinde tanımlanabilecek bir kişilik

bozukluğu şeklinde ifade etmek de mümkündür (Thomaes vd., 2008: 382). Sonuç olarak narsist kişiliği sahip bireyler, kendini yücelten, çıkarları uğruna yalan söyleyebilen, eleştiriye tahammülü olmayan, ütopyik düşünen bencil kişilerdir.

Narsist özelliğe sahip kişiler diğer insanlardan aşırı derecede hayranlık beklerken (Kernberg, 2019: 214) benlik saygıları kırılğan olmakta ve ilgi görme arzularına karşılık alamadıklarında derin yaralanmalar yaşayıp öfkelenmektedir (Koroğlu ve Bayraktar, 2011; 101). Ancak narsist kişiler ilgiyi görme isteğini karşıdakine yansıtabilecek kadar yetenekli de değildir (Güven, 2019: 37). Dahası narsist kişiler gerçekçi olmayan hayallere kapılmakta (Goleman, 2007: 106), etik olmayan davranışlara yönelmekte (Madan, 2014: 1730), belli savunma aracılığı ile özsaygılarını korumaktadır (Mc Williams, 2009: 225).

Yukarıda sözü edilen özelliklerin yanı sıra narsist kişileri tanımlayabilecek bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bu temel özellikler aşağıdaki gibidir (Özsoy ve Ardıç, 2017: 394):

- Narsist kişiliğe sahip bireyler kendilerine sahip oldukları özelliklerin ötesinde bir benlik inşa etmektedir.
- Narsist bireyler kendilerini diğer insanlardan üstün görmektedir.
- Narsistler diğer insanların kendilerine hayran olmalarından hoşlanmaktadır.
- Narsist bireyler daha çekici ve güçlü görünmek için sahip olduklarıyla hava atmaktadır.
- Narsist kişiliğe sahip bireyler, başka insanların kendilerini takip etmesinden, sözlerinin dinlenmesinden ve uygulanmasından zevk almaktadır.
- Narsist bireyler, eksiklikleri bastırma becerisine sahiptir.
- Narsist kişiliğe sahip bireyler eleştirilere karşı aşırı duyarlı olduklarından eleştirildiklerinde agresif tepki vermektedir.
- Narsistler amaç odaklıdır, davranışlarının temelinde ağırlıklı olarak kendi çıkarları yer almaktadır.
- Narsistler bireyler başkalarını etkilemek, kendilerini olduğundan farklı göstermek ve amaçlarına ulaşmak adına sıkça yalana başvurmaktadır.

### 3. Makyavelizm

Makyavelizm kavramı adını 1513 yılında kaleme aldığı “Hükümdar” adlı eserinde yer alan devlet idaresi ve ilkeleri konusundaki düşünceleriyle büyük ses getiren İtalyan yazar Niccolo Machiavelli’den almaktadır (Jones ve Paulhus, 2014: 28-41). Niccolo Machiavelli’ye göre tüm insanlar bencil, doyumsuz, nankör, ürkek ve içten pazarlıktır. Machiavelli’ye göre “*zafere giden her yol mubalhtır*”. Bu nedenle başarılı olmak isteyen akıllı biri gerektiğinde kötü olmak zorundadır. (Yücel, 2020: 73-74). Ayrıca Machiavelli’nin Hükümdar eserinde Makyavelizmin ilkeleri bulunmaktadır. Bu ilkelerden bazıları şunlardır (Ural, 2003: 102):

- Her bakış açısının iyi olması imkânsızdır.
- Dürüstlük her zaman iyi bir politika değildir.
- İnsanlar, başkalarına fayda sağlamak için duymak istediklerini söylemektedir.
- Birisi bir şeyi yapmak istediğinde, o şeyin neden yapıldığına dair gerçeği söylemek yerine, daha önemli bir sebep bulmak çok daha iyidir.

Makyavelizm anlayışında önemli olan normlar, ilkeler, ahlak ve etik değil, varılmak istenen hedef ile izlenen yöntemin uyumudur. Makyavelizm, diğerlerinden ziyade bencil bir anlayışı benimsemekte ve bu bağlamda ahlaksızlık, hile, aldatma, yalan, siniklik vb. gibi tamamını evrensel anlamda olumsuzluk ifade eden tüm kavramları meşrulaştırmaktadır (Murat, 2017: 23). Çünkü makyavelizm anlayışına sahip kişiler amaçlarına ulaşmak için bu tür davranışları sergilerken eylemlerinin duygusal sonuçlarından çok süreç içerisindeki getirilerinin neler olduğuna önem vermektedir (Zeigler-Hill ve Vonk, 2015: 695).

Makyavelist bireyler, duygusal zekaları düşündükleri kadar güçlü olmasa da, kendilerini diğer insanların manipülatörü olarak görmektedir. Makyavelist bireylerin kariyerlerinde başarılı olma şansı yapısal olarak gelişmemiş ve kötü organize edilmiş ortamlarda artmaktadır (Dahling vd., 2009: 220). Bu özelliklerinin yanı sıra makyavelist kişileri tanımlayabilecek bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Bu temel özellikler aşağıdaki gibidir:

- Makyavelist bireylerin başkalarına ihanet etme ve yalan söyleme eğilimleri yüksek olmasına rağmen düzenli olarak anti-sosyal davranış biçimleri göstermemektedir (Ferris ve King, 1996: 55).
- Makyavelist kişiliğe sahip bireyler, insanları kandırma, örgütte yer alan diğer bireylerin ilişkilerine yoğunlaşma, paylaşımlar ve kazanımların



dağıtımı noktasında manipülatif faaliyetlerde bulunma gibi etik dışı roller üstlenmektedir (Schermerhorn vd., 1998: 56).

- Makyavelist kişiliğe sahip bireyler dışa vurum, paranoya, psikotizm, narsisizm, psikopati, nevroitiklik gibi özelliklerle ilişkili olarak kişilik işlev bozuklukları gösterebilmektedir (McHoskey, 2001: 791).
- Makyavelist bireylerin başka kişilerin ihtiyaç ve istekleriyle değil yalnızca kendi çıkarlarını ilgilendirmektedir. Bu bireylere göre kendi amaçlarına ulaşmak için duygu sömürüsü, hile ve yalakalık yapmak normal davranışlardır (Jones ve Paulhus, 2009: 101).
- Makyavelist kişiliğe sahip bireyler; zayıflıklarını gizleyen ama başkalarının zayıflıklarını ortaya çıkaran davranışlar sergilemektedir (Wai ve Tiliopoulos, 2012: 794).
- Makyavelistler insanları sevmeyen, toplumdaki kaçınan, soğuk ve ilgisiz davranışlar sergilemektedir (Rauthmann ve Kolar, 2013: 583).
- Makyavelist bireyler, amaç odaklıdır ve insanları sonuca ulaştırmada bir araç olarak görmektedir (Lang, 2015: 28).

#### 4. Psikopati

İlk defa 19. yüzyılda Fransız psikiyatrist P. Pinel tarafından ileri sürülen “Psikopati” kavramı, psikotik belirti göstermeyen, ahlaki değerleri düşük ve entelektüel seviyeleri normal fakat kontrolsüz davranışlar sergileyen kişileri tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. 20. yüzyılda H. Clekley ise, duygu ve empati eksikliği ile ilişkilendirilmiş bir kişilik bozukluğu şeklinde yorumlamasıyla, günümüz dünyasında genel kabul görmüş psikopati kavramı tanımının şekillenmesini sağlamıştır (Hare, 1998: 120).

Psikopati kavramı, *“vicdan eksikliği, suçluluk ve empati yoksunluğu içeren davranış kalıplarıyla karakterize bir kişilik bozukluğu”* olarak tanımlanmaktadır (Babiak ve Hare, 2006: 18-19). Diğer bir tanıma göre ise psikopati, bir kişilik bozukluğu değil, bireylerin gerçeklik bağlantısı ve yeterli kimlik bütünleşmesi sağlayabilmiş daha olgun savunma mekanizmaları kullandıkları halde; eylemleri ve temel düşünceleri antisosyal eğilimin izlerini taşımasıdır (Mc Williams, 2009; 193).

Psikopat kişiler duygu ve empati yoksunluğunun yanı sıra strese yüksek eğilim, soğukkanlılık, düşük korku düzeyi, suça eğilim, düzensiz hayat tarzı, dürtü kontrol bozukluğu, anormal sosyalleşme, bencillik ve sorumsuzluk gibi davranış ve tutumları sergilemektedir (Jonason ve Middleton, 2015: 672). Psikopat kişilerin sergiledikleri diğer davranış ve tutumlar aşağıdaki gibidir:

- Psikopat bireylerin dürtüselliğın ön planda tutarak, kaygı seviyesinin normalin oldukça altında ve anti-sosyal eğilimin ile davranış sergilemektedir (Paulhus ve Williams, 2002: 559; Noyan, 2008, 8).
- Psikopat kişilikli bireyler için suçluluk ve utanma kavramları önem arz etmez, içlerinden geldiği gibi davranmaktadır (Hare ve Neuman, 2008: 895).
- Psikopat bireyler konuşmak yerine harekete geçmektedir. Konuştuklarında kelimeleri kendilerini ifade etmek için değil başkalarını manipüle etmek için kullanırlar (Mc Williams, 2009: 193).
- Psikopat kişilikli bireyler kendi arzularını karşılama önceliğine sahip, doğru-yanlış ayrımı yapmaktadır (Campbell vd., 2009: 575).
- Psikopat kişilik özelliğine sahip bireyler; kişilerarası ilişkilerde merhametsiz, duygusuz ve bencil olma ile ilişkileri kendi çıkarları için kullanmaktadır (Furtner vd., 2011: 371).
- Psikopatik bireyler, sınırlarına hakim olamamakta, çabuk öfkelenmekte, kişiler arası ilişki kurmada zorluk yaşamaktadır (Çapar, 2017: 13).
- Psikopat bireyler üretkenliğe aykırı davranışlar sergilemekte ve genelleştirilmiş kural ihlali yapmaktadır (Aykanat ve Yıldız, 2022: 896).

## 5. Karanlık Kişilik Üçlüsü İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Paulhus ve Williams (2002) çalışmalarında karanlık üçlü kişilik özelliklerinin birbiri ile benzer ve farklı yönlerini belirlemeye çalışmıştır. Çalışma 245 kişilik bir psikoloji öğrencisi grubu ile yürütülmüştür. Elde edilen bulgulara göre makyavelizm, narsisizm ve psikopatinin birbiri ile ilişkili ancak birbirinden farklı kavramlar oldukları sonucuna varılmıştır.

Vernon ve arkadaşları (2008) karanlık üçlü değişkeni ile ilgili ilk davranışsal genetik ve bunların büyük beş kişilik özellikleriyle ilişkileri üzerine araştırma yapmıştır. Karanlık üçlü değişkenlerinin her biri ile büyük beş kişilik özelliklerinin bazılarının arasında önemli ilişkiler olduğunu belirlenmiştir. Bu değişkenlerin büyük ölçüde genetik faktörlerle ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

Jonason ve Tost (2010) tarafından 358 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada karanlık üçlü kişilik özellikleri ile öz denetim arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda psikopati ve makyavelizm puanı yüksek kişilerin düşük özdenetime sahip olduğu belirlenirken narsisizm puanı ile düşük özdenetim arasında bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır.

Baughman ve diğerleri (2012) zorbalık eğilimleri ile karanlık üçlü kişilik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yaşları 18 ila 70 arasında değişen 657 kişilik bir örneklemeden toplanan 25 veriye dayanarak makyavelizm, psikopati ve narsisizmin zorbalıkla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca narsist özelliklere sahip kişilerin doğrudan fiziksel zorbalık yerine dolaylı zorbalığa başvurdukları gözlemlenmiştir.

Crysel ve diğerleri (2013) karanlık üçlü özelliklerin (narsist, makyavelist ve psikopat) dürtüsellik, heyecan arama ve risk alma davranışı gibi benzer kısa vadeli özelliklerle ilişkili olabileceğini öne sürmüştür. Bu bağlamda iki çalışma yapılmıştır. Her iki çalışma da karanlık üçlü özellikleri ile heyecan arayışı ve dürtüsellik arasında pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca riskli davranışları anlamak için karanlık üçlü özelliklerinin etkilerinin ele alınması gerektiği ortaya konmuştur.

Aydoğan ve Serbest (2016) tarafından yapılan çalışmada bir kamu kuruluşunun iç denetim bölümünde çalışan iç denetçilerin karanlık kişilik özellikleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; psikopati düzeyinde cinsiyete, yaşa ve çalışma süresine göre farklılık görülmezken; medeni duruma göre farklılık belirlenmiştir. Narsisizm boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediği ancak yaşa, çalışma süresine ve medeni duruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Makyavelizm düzeyi ise, demografik değişkenlere göre hiçbir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Goodboy ve Martin (2015) yaptıkları çalışmada karanlık üçlü ile siber zorbalık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneklem 227 üniversite öğrencisinden oluşmuştur. Elde edilen analiz sonuçlarına göre karanlık üçlü olarak bilinen makyavelizm, narsisizm ve psikopatının siber zorbalıkla ilişkili olduğunu belirlenmiştir.

Satıcı ve arkadaşlarının (2019) karanlık üçlü kişilik özellikleri ile dürtüsellik ve heyecan arama davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmanın sonuçlarına göre, dikkat ve motor dürtüselliğinin narsisizm ve psikopati tarafından pozitif olarak yordandığı ancak makyavelizm tarafından anlamlı yordanmadığı tespit edilmiştir. Heyecan aramayı ise yalnızca psikopatının negatif yönde anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir.

## SONUÇ

Kişilik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde büyük çoğunluğunun kişiliğin aydınlık yönü ile ilgilendiği görülmektedir. Ancak araştırmacılar, 2002 yılında Paulhus ve Williams insanın doğasındaki kötü niyetli tarafı tanımlamak için karanlık kişilik özellikleri kavramını (Paulhus ve Williams,

2002: 557) kullandıktan sonra bilim adamları kişiliğin karanlık yönünü araştırmaya başlamışlardır.

Literatür incelendiğinde narsizm, makyavelizm ve psikopati “karanlık üçlü” olarak adlandırıldığı görülmektedir. Karanlık üçlü kişilik özellikleri, birey davranışları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu etki bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan olumsuzluk arz etmektedir. Bu olumsuz etkinin önlenmesi veya azaltılması için gerekli stratejileri geliştirilmek zorundadır. Bu açıdan ele alındığında , “karanlık üçlü” kavramının alan yazında dikkat çektiği ve çeşitli araştırmalara konu olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada karanlık üçlü başlığı altında ele alınan üç kişilik özelliği narsisizm, makyavelizm ve psikopati, önceki çalışmalar çerçevesinde tanımlanmış, benzerlikleri ve farklılıkları açısından alanda yapılan çalışmalar özetlenmiştir.

## Kaynakça

- Aydoğan, E. ve Serbest, S. (2016). İş yerinde karanlık üçlü: bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma. *Sayıştay dergisi*, (101): 97-121.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2022). Ahlaki Çözülmenin Bir Öncülü Olarak Karanlık Üçlü: Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43): 891-909.
- Babiak, P. ve Hare R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York, NY: Harper Collins.
- Baughman, H. M., Dearing, S., Giammarco, E. ve Vernon, P. A. (2012). Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences*, 52(5): 571-575.
- Campbell, M. A., French, S., Gendreau, P. (2009). The prediction of violence in adult offenders: A metaanalytic comparison of instruments and methods of assessment. *Criminal Justice and Behavior*: 36: 567– 590.
- Chatterjee, A. ve Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance, *Administrative Science Quarterly*, 52 (3): 351-386.
- Cihangiroğlu, N. (2012). Narsistik Kişilik ile Kurumsal Bağlılık Arasında Bir İlişki Var mıdır?, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11 (2): 119-126.
- Cömert, E., ve Gizir, C. A. (2020). Üniversite öğrencilerinde karanlık üçlü: HEXACO kişilik özelliklerinin yordayıcı rolü. *Psikoloji Çalışmaları*, 40(1): 127-159.
- Crysel, L. C., Crosier, B. S. ve Webster, G. D. (2013). The Dark Triad and risk behavior. *Personality and Individual Differences*, 54(1): 35-40.
- Çapar, Elif. (2017). Tutuklu ve Hükümlü Servisine Ceza Sorumluluğu Belirlenmesi Amacıyla Yatırılan Olgularda Antisosyal Kişilik Bozukluğu ve Psikopati ile Hekimi Yanıltıcı Davranış Arasındaki İlişki. Sağlık Bilimleri Üniversitesi. İstanbul.
- Dahling, J.J., Whitaker, B.G. ve Levy, P.E. (2009), The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale, *Journal of Management*, 35: 219-257
- Ferris, G.R. ve King, T.R., (1996), Politics in Human Resources Decision: A Walk on the Dark Side, *IEEE Engineering Management Review*, 24: 52-59.
- Forsyth, D.R., Banks, G.C. ve Mcdaniel M.A. (2012), A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 97(3): 557-579.
- Freud, Sigmund. (2014). *On Narcissism: An Introduction*. Germany: White Press,.

- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. ve Sachse, P. (2011). The SelfLoving Self-Leader: An Examination of the Relationship Between Self-Leadership and The Dark Triad, *Social Behavior and Personality*, 39 (3): 369-380.
- Geçtan, E. (2003). *Psikodinamik psikiyatri ve normaldışı davranışlar*. Metis Yayınları: İstanbul.
- Goleman, D. (2007). *Sosyal Zekâ İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi*, (O. Ç. Deniztekin, Çev.). 1. Basım, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goodboy, A. K. ve Martin, M. M. (2015). The personality profile of a cyberbully: Examining the dark triad. *Computers in Human Behavior*, 49: 1-4.
- Grieve, R. (2011). Mirror mirror: The role of self-monitoring and sincerity in emotional manipulation. *Personality and Individual Differences*, 51: 981-985.
- Güven, M. (2019). Narsisizm Alçakgönüllülük ve Dindarlık İlişkisi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Hare, R. D. (1998). Psychopathy, affect and behavior. In D. J. Cooke, A. E. Forth ve R. D. Hare (Eds.), *Psychopathy: Theory, research and implications for Society*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic. (s.105-137).
- Hare, R. D., ve Neumann, C. S. (2008). Psychopathic Traits in a large community sample: Links to violence , alcahol use and intelligence. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 76: 893-899.
- Jonason, P. K. ve Tost, J. (2010). I just cannot control myself: The dark triad and selfcontrol. *Personality and Individual Differences*, 49, 611-615.
- Jonason, P. K., Duineveld, J. J., ve Middleton, J. P. (2015). Pathology, pseudopathology, and the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 78, 43-47.
- Jonason, P. K., Li, N. P., Webster, G. D. ve Schmitt, D. P. (2009). The dark triad: Facilitating a short-term mating strategy in men. *European journal of personality*, 23(1), 5-18.
- Jonason, P.K., Middleton, J. P. (2015). Dark triad: the dark side of human personality. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. 2nd edition*. 5: 668-679.
- Jones, D. N. ve Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary ve R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (ss.. 93-108). The Guilford Press.
- Jones, D. N., ve Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. *Assessment*, 21(1), 28-41.
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M., & Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology*, 64(1): 55-92.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Arslan, R. (2015). Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29 (2): 365-391.

- Kartopu, S. (2013). Narsisizmin Dindarlık Eğilimleriyle İlişkisi: Gümüşhane Üniversitesi Örneği *The Journal of Academic Social Science Studies* 6/6: 625-649
- Kernberg, O. (2019). Sınır Durumlar ve Patolojik Narsisizm. Çev.: Mustafa Atakay. İstanbul: Metis Yayınları,.
- Köroğlu, E., ve Bayraktar, S. (2011). *Kişilik Bozuklukları*, HYB Basım Yayın: Ankara.
- Lang, A. (2015). "Borderline Personality Organization Predicts Machiavellian Interpersonal Tactics". *Personality and Individual Differences* 80: 28-31.
- Linstead, S., Marechal, G. ve Griffin, R.W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization, *Organization Studies*. 35(2): 165-188.
- Madan, A. O. (2014), "Cyber Aggression / Cyber Bullying and the Dark Triad: Effect on Workplace Behavior/ Performance", *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 8(6): 1725-1730.
- McWilliams, N. (2009). *Psychoanalytic diagnosis: Understanding personality structure in the clinical process*. New York, NY: Guilford Press.
- McHoskey, J. W. (2001). Machiavellianism and personality dysfunction. *Personality and Individual Differences*, 31: 791-798.
- Mearns, R. ve Graham, P. (2008). Recognition and the duality of self. *International Journal of Psychoanalytic Self Psychology*, 3(4): 432-446.
- Müezzın, E. E. ve Okray, Z. (2021). Karanlık Üçlü'nün İnsan Cinselliği Üzerine Etkileri. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 13(4), 763-778.
- Murat, G. (2017). Karanlık Kişilik Özellikleri İle Sinizm Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., ve Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on psychological science*, 12(2): 183-204.
- Noyan, Cemal Onur. (2008). Antisosyal Kişilik Bozukluğu Tanılı Bireylerin Karar Verme Süreçleri ile Psikopati ve Mizaç-Karakter Özellikleri Arasındaki İlişki. İstanbul: Gülhane Askeri Tıp Akademisi Haydar Paşa Eğitim Hastanesi Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Servis Şefliği, Uzmanlık Tezi,.
- Özsoy, E. ve Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2): 391-406.
- Paulhus, D. L., ve Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6): 556-563.



- Rauthmann, John F ve Kolar, Gerald P. (2013). "The Perceived Attractiveness and Traits of The Dark Triad: Narcissists Are Perceived As Hot, Machiavellians and Psychopaths Not". *Personality and Individual Differences* 54: 582-586.
- Satıcı, S. A., Kayış, A. R., Yılmaz, M. F. ve Eraslan-Çapan, B. (2019). Üniversite öğrencilerinde karanlık üçlü kişilik özellikleri ile dürtüsellik ve heyecan arama davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 9(54): 857-881.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1998). *Basic organizational behavior*. Hoboken, NJ, USA: J. Wiley.
- Temelli, E., Kaya, S., Kazgan, M. H., Yılmaz, N. A., Ayar, E., ve Yükseloğlu, E. H. (2021). Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinde Genetiğin Rolü. *Adli Tıp Bülteni*, 26(3): 197-204.
- Thomaes, S., Stegge, H., Bushman, B. J., Olthof, T., & Denissen, J. (2008). Development and validation of the Childhood Narcissism Scale. *Journal of personality assessment*, 90(4), 382-391.
- Ural, T. (2003). İşletme ve Pazarlama Etiği, Ankara: Detay Yayınları.
- Vernon PA, Villani VC, Vickers LC, Harris JA (2008) A behavioral genetic investigation of the Dark Triad and the Big 5. *Pers Individ Dif*, 44:445-452.
- Vonk, J., Zeigler, V., Ewing, D., Mercer, S., Ammy, E., Noser, A.E. (2015). Mindreading in the Dark: Dark Personality Features and Theory of Mind", *Personality and Individual Differences*. 87: 50-54.
- Wai, M. ve Tiliopoulos, N. (2012). The Affective and Cognitive Empathic Nature of the Dark Triad of Personality, *Personality and Individual Differences*, 52 (7): 794-799.
- Yılmaz, T., Karagöz, Ş., Uzunbacak, H. H., ve Akçakanat, T. (2021). Karanlık üçlü kişilik özellikleri, psikolojik ayrıcalık, görelî yoksunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, 25(86): 597-622.
- Yücel, E. (2020). Kişiliğin karanlık üçlüsü: Turizm sektöründe demografik değişkenler açısından bir inceleme. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 17(1): 71-86.
- Zeigler-Hill, V. ve Vonk, J. (2015). Dark personality features and emotion dysregulation. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 34(8): 692-704.





## Örgütlerde Duygusal Emek

Yasemin Aslan<sup>1</sup>

### Özet

İnsan düşünme ve konuşma yeteneği olan, özgür iradeye sahip, üstün nitelikli bir canlıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özellikler sahip olduğu akıl gücü ve duygularıdır. Rekabetçi iş dünyasında bilginin önem kazanmasıyla birlikte, insana ve insan duygularına verilen önem artmıştır. Duygular tekdüze olmayan, karmaşık, çok yönlü ve kişiden kişiye farklılık gösteren, öznel ve soyut ifadelerdir. Duygusal emekte birey kendi gerçek duygularını maskeleyerek, dış çevreye farklı duygusal gösterimlerde bulunur. Bu davranışların odak noktası, bireylerin çalışma hayatında kendilerinden sergilemeleri beklenen davranışı nasıl gösterdikleri ve bu davranışlara nasıl uyum sağladıklarıdır. Duygusal emek davranışlarının derin ve samimi olarak hissedilmesi durumunda bireysel performans ve özyeterliliği artırdığı; kurumsal açıdan müşteri memnuniyetini artırarak, örgütün kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşması ve finansal fayda sağlaması konusunda büyük avantaj sağladığı belirtilmektedir. Bununla birlikte özellikle rekabetin yoğun olduğu ve çalışan ücretlendirmesinin performansla orantılı olarak yapıldığı sektörlerde duygusal emek davranışları çalışanlar açısından bazı istenmeyen durumlara sebep olabilir. Çalışanlar örgüt içerisinde duygularını yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak üç şekilde sergilemektedir. Duygusal emek performansı bireysel faktörlerden ve örgütsel değişkenlerden etkilenebilmektedir. Duygusal emeğin en fazla karşılaştırıldığı değişkenlerin stres, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, motivasyon, tükenmişlik, yabancılaşma, performans, ekonomik fayda ve örgüte bağlılık olduğu görülmüştür. Çalışma hayatında bireyleri özellikle yüzeysel davranışa yönlüten duygusal emek nedenlerinin belirlenmesi, çalışanların bu konudaki farkındalığının artırılması, duygusal emek örgüt içi iletişim ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kurum içi adalet dengesine özen gösterilmesi, çalışanlara sosyal destek sağlanması ve çalışma ortamından kaynaklanan stres faktörlerinin azaltılması gibi stratejilerin uygulanması önemlidir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyeddi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü <https://orcid.org/0000-0001-6292-2332>, [yaseminaslan@bandirma.edu.tr](mailto:yaseminaslan@bandirma.edu.tr)

## 1. Giriş

İnsan düşünme ve konuşma yeteneği olan, toplum halinde yaşayan, özgür iradeye sahip, üstün nitelikli bir canlıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özellikler sahip olduğu akıl gücü ve duygularıdır. Duygular tekdüze olmayan, karmaşık, çok yönlü ve kişiden kişiye farklılık gösteren, öznel ve soyut ifadelerdir. Türk Dil Kurumu'na göre duygu “önsezi, his, belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2022). Duygular öfke, korku, üzüntü, sevgi, utanç, coşku, mutluluk, haz, şaşkınlık şeklinde kendini gösterebilir.

Çalışanların birer mekanik varlık olarak algılandığı yirminci yüzyılın ilk çeyreğindeki sanayi toplumundan, bugünün dünyasında önem kazanmaya başlayan bilgi toplumuna geçişle birlikte, insana ve insan duygularına verilen önem artmıştır. Bir kurumun sahip olduğu en değerli kaynak nitelikli işgücüdür. Dünya nüfusunun çoğalması, yaşam süresinin uzaması, müşterilerin beklentilerinin zamanla değişmesi ve küresel ölçekte rekabetin artması nitelikli işgücünün önem kazanmasına neden olmuştur. Kurumlar, sahip olduğu insan kaynağı sayesinde rekabet gücünü artırabilir, pazar payını yükseltebilir, stratejik amaçlarını gerçekleştirebilir, müşteri memnuniyetini ve sadakatini yükseltebilir, kurumsal kalite ve verimliliği artırabilir. Duygular her sektörde önemli olmakla birlikte insan ilişkilerinin yoğunluğu nedeniyle hizmet sektöründe daha fazla gündeme gelmektedir.

Hizmetlerin heterojen bir nitelik taşıması, depolanamaması, üretim ve tüketiminin eş zamanlı gerçekleşmesi, talebin değişken olması, soyutluk özelliği, kalite ve performansın önceden ölçülememesi gibi faktörler hizmet sektörünü diğer sektörlerden ayırmaktadır. Hizmet sektörlerinde kaliteyi, verimliliği ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen faktörlerden biri çalışanların yaklaşımlarına dayanan insan ilişkileridir. Çalışanlar hizmet sunumu esnasında yaptıkları işin gereği olarak hizmet alıcılarla iletişim kurarlar. Bu etkileşimde duyguların önemli bir yeri vardır. Duygular soyuttur, kişiden kişiye farklılık gösterebilir ve bireylerin günlük hayatındaki tutum ve davranışlarına yön verebilir. Çalışanların görev yaptıkları kurumlarda müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla kurum tarafından belirlenen davranış kalıplarına uymalarının beklenmesi, duygusal emek kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Duygusal emek, çalışanların işin gerektirdiği duygu kalıplarına girmesini ifade eder ve daha çok insanlarla doğrudan iletişim halinde olunan ve çalışanların duyguları üzerinde doğrudan kontrol imkanı bulunan işlerde ortaya çıkar. Duygusal emek davranışları, çalışanların örgüt tarafından

belirlenen davranış kurallarının yerine getirilmesi amacıyla çaba gösterilmesini gerektirir. Steinberg ve Figart (1999) özellikle hizmet sektöründe çalışanların iletişim yeteneklerinin, insan ilişkilerinin ve duygusal çabaların kurumların varlığını sürdürmesi ve karlılıkları açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Bireysel tutum ve davranışların eğitim ve sosyalleşmeyle geliştirilebilmesine karşın, çoğunlukla kişilik özellikleriyle doğrudan ilişkili olduğu belirtilmiştir (Sohn ve Lee, 2012). Keleş (2019), duygusal emeğin çalışanların kişilik özellikleriyle ilişkisini değerlendirdiği bir çalışmada, duygusal emek boyutlarından duygusal çaba ile kişiliğin uyumluluk ve öz disiplin boyutları arasında orta kuvvette negatif yönlü bir ilişki; duygusal çabanın kişiliğin dışadönüklük boyutu ile düşük kuvvette negatif yönlü bir ilişki, duygusal çabanın nevroitiklik ile düşük kuvvette pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada duygusal emek boyutlarından duygusal çaba ile kişilik özelliklerinden öz disiplin, gelişime açıklık, uyumluluk ve nevroitiklik boyutları arasında düşük kuvvette pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır. Çalışanların görevlerini icra etmeleri esnasında göstermeleri beklenen kurumsal davranışların, bireylerin kendi gerçek davranışlarıyla örtüşmesi durumunda ancak samimi duyguların ortaya çıktığı söylenebilir.

Hizmet sunucuların ve alıcıların insanlardan oluştuğu sağlık, eğitim, turizm, eğlence ve kültür gibi sektörlerde görev alan yöneticilerin, başarılı bir yönetim anlayışı için çalışan davranışları hakkında bilgi sahibi olması önemlidir. İnsan karmaşık psikolojik bir varlıktır. Başarılı bir yönetim anlayışı çalışanların motivasyonunu, iş tatminini, iş verimliliğini, kuruma bağlılığını, işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyebilir. Bu nedenle yönetsel açıdan çalışan davranışlarının müşteri memnuniyeti ve örgütsel çıktılar üzerinde en büyük faydayı sağlayacak şekilde yönlendirilmesini hedef alan düzenlemeler yapılırken, çalışanların gerçek duygu ve davranışlarının farkında olunması önemlidir. Aksi durumda çalışanların iç dünyalarında hissettiği gerçek duygular ile kurumun kendilerinden beklediği davranış tarzları arasında ortaya çıkan farklılıklar, çalışanların uzun vadede duygusal olarak tükenmesine, işe yabancılaşmasına ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilir.

## 2. Literatür Değerlendirmesi

### 2.1. Tanım ve Tarihçe

Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre emek "Bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, mesai, zahmet; uzun ve yorucu, özenli çalışma; insanın bilinçli olarak belirli bir amaca ulaşmak için giriştiği hem doğal ve toplumsal

çevresini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2023). Tarihsel süreçte emeğin önem kazanmasına neden olan olaylardan birincisi insanların göçebe bir hayattan yerleşik hayata geçtiği tarım devrimidir. Tarım devrimiyle birlikte emek doğal bir seyir kazanmış ve insanların çalışma yaşamı ile ev yaşamı bütünleşik bir yapıda devam etmiştir. Emeğin önem kazanmasına neden olan bir diğer olay, kökleri Rönesans, Reform ve Fransız İhtilali’ne dayanan Sanayi Devrimi’dir. Sanayi Devrimi’yle birlikte küçük atölyeler kapanmış, çok sayıda işçinin çalıştığı ve seri üretim tekniklerinin kullanıldığı fabrikalar açılmış ve buhar gücüyle çalışan makineler iş hayatına girmiştir. Çalışma hayatında profesyonel anlamda emeğin ortaya çıktığı dönemin Sanayi Devrimi olduğu söylenebilir. Emeğin değer kazanmasına neden olan son olay ise teknolojinin büyük bir hızla ilerleyerek, bilginin önem kazandığı ve internetin yoğun bir şekilde hayatımıza girdiği bilgi devrimidir (Yüksel, 2014). Son dönemlerde rekabetçi iş dünyasında bilginin önem kazanmasıyla birlikte, insana ve insan duygularına verilen önem de artmıştır.

Basım ve Begenirbaş (2012) duygusal emeği, insanın bilinçli bir şekilde dahil olduğu çalışma hayatının bireyin kendi iç dünyasında uyandırdığı izlenim şeklinde tanımlamıştır. Duygusal emek kavramının ilk olarak Arlie Hochschild isimli Amerikalı Sosyolog tarafından 1979’da ele alındığı ve yine aynı yazar tarafından 1983 yılında “*The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*” isimli kitabında kapsamlı bir şekilde kullanıldığı belirtilmiştir. Bu kitapta duygusal emeğin, işin gereği olarak bir ücret karşılığında duyguların diğer bireyler tarafından izlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu yönde gösterimde bulunulması şeklinde tanımlandığı belirtilmiştir. Hochschild, duygusal emekle çalışan bireylerin duygularının işlendiğini, standartlaştırıldığını ve yöneticilerin kontrolüne açık hale geldiğini belirtmiştir. Hochschild, örgütlerin önceden koyduğu kurallarla çalışanların nasıl davranması gerektiğinin önceden belirlendiği ve bu davranışların gösterilmesinin işin bir parçası olarak kabul edilmesi nedeniyle duygusal emeğin zihinsel ve fiziksel emek gibi bir çaba gerektirdiğini ifade etmiştir (Hochschild, 1983).

Steinberg ve Figart (1999) duygusal emeği, yüz yüze karşılıklı konuşma ve görüşme esnasında sergilenen tutum şeklinde tanımlarken; England ve Farkas (1986) diğer bireylerin duygularını kendi duygularıymış gibi anlama, empati kurma çabası şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda çalışanların, kurum prosedürlerine bağlı kalarak hizmet sundukları bireylerin memnuniyetini artırmak amacıyla onların tutum ve davranışlarına uygun şekilde davranma durumunu ifade eder.

Asforth ve Humprey (1993) duygusal emeği, hislerin içsel olarak yönetiminden ziyade gözlemlenebilir davranış tarzları; Morris ve Feldman (1996), kişilerarası iletişim sırasında kurum tarafından gösterilmesi istenen duyguların çalışanlar tarafından ortaya konulması için harcanan çaba ve gereksinimler; Kleinman ve Coop (1993) ise bireyin karşıdaki insanı anlaması için kendi içsel duygularına önem vermeden hatta bu duyguları bastırarak, karşıdaki insanın davranış, hareket ve sözel ifadelerinden alacağı belirtilere göre duygusal davranışlar sergilemesi şeklinde tanımlamaktadır. Karabanow (2000) duygusal emeğin görünmediğini ancak iş performansının artırılması açısından göz önüne alınması gereken önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Duygusal emekte birey kendi gerçek duygularını maskeleyerek, dış çevreye farklı duygusal gösterimlerde bulunur. Bu davranışların odak noktası, bireylerin çalışma hayatında kendilerinden sergilemeleri beklenen davranışı nasıl gösterdikleri ve bu davranışlara nasıl uyum sağladıklarıdır.

## 2.2. Duygusal Emek Yaklaşımları

### 2.2.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1983)

Hochschild (1983)'e göre, birbirinden farklı pek çok meslek grubunda, çalışanlar duygularını kurum tarafından önceden belirlenen kalıplara göre yöneterek müşterilere hizmet sunar. Çalışanların kendi öz duyguları, çalışma hayatının vazgeçilmez bir parçasını oluştururken, duygusal emek sergilemek için sarfedilen çabanın iş performansı üzerinde doğrudan etkisi vardır. Çalışanların bu durumu tiyatro sahnesindeki oyuncuların performansına benzetilmiştir. Hochschild (1983), bir meslekte duygusal emeğin var olabilmesi için üç özelliğin bulunması gerektiğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi, çalışanların hizmet alıcılarla yüz yüze ya da telefon aracılığıyla etkileşim kurmasıdır. İkincisi, çalışanların kendi gerçek duygularından ziyade hizmet alıcı grubun duygularını ön planda tutmasıdır. Üçüncüsü ise çalışanlar ile hizmet alıcıların etkileşiminde örgüt yönetiminin kontrolünün bulunmasıdır.

Hochschild (1979, 1983) duygusal emek kavramını daha iyi ortaya koyabilmek için çalışanların duygusal davranışlarını, yüzeysel davranış ve derin davranış olarak iki boyutta ele almaktadır. Yüzeysel davranış, çalışanların içinde buldukları çeşitli durumlar nedeniyle gerçek duygularını gizlemeleri ve sahte davranışlar sergilemelerini ifade etmektedir. Bu durum çalışanlarda genellikle stres duygusunun ortaya çıkmasına neden olur. Yüzeysel davranışta temel amaç, uygun görülmeyen ve kabul edilemez duyguların saklanması, kurum tarafından çalışanlardan sergilenmesi beklenen ve müşteri memnuniyetini üst düzeye çıkaracak davranışlar göstermesidir.

Derinlemesine davranış ise çalışanların kendinden beklenen davranış kurallarını sergilemek üzere, içsel düşüncelerini ve duygularını kontrol altına alması durumunu ifade etmektedir. Derinden rol yapma ile aynı anlama gelen derin davranışta, çalışanların dışa vurulması gereken duyguyu gösterebilmek için gerçek duygularını değiştirmeye çalışması söz konusudur. (Brotheridge ve Grandey, 2000; Dursun, Aytaç ve Bayram, 2014). Yüzeysel davranış zoraki iken, derin davranışta çalışan tarafından içinden gelerek yapılan bir davranış söz konusu olduğu için derin davranışın karşı taraf üzerindeki etkisi çok daha yüksektir.

### **2.2.2. Ashforth ve Humohrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993)**

Ashforth ve Humprey (1993) duygusal emeği, çalışanların karşılıklı iletişimde sosyal algıyı etkileyecek biçimde davranışlarına yön verme çabası olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle Ashforth ve Humprey (1993), duygusal emeği uygun duyguyu gösterme davranışı şeklinde tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışan, örgütü temsil eden dış yüzüdür. Bu modelin Hochschild modelinden en önemli farkı, çalışanların kendi duygularını yönetmekten ziyade davranış yönetimine odaklanmasıdır. Çünkü davranışlar gözlenebilir olması nedeniyle daha büyük bir öneme sahiptir. Ashforth ve Humprey (1993), Hochschild tarafından tanımlanan yüzeysel davranış ve derin davranış alt boyutlarına, çalışanların gerçek anlamda hissedebileceği davranışlarının olabileceğinden hareketle “doğal duygular-samimi davranışlar” alt boyutunu eklemiştir. Bu sayede duygusal emeğin çalışanlarda uyandırdığı hislerden ziyade, hizmet alıcıda uyandırdığı etkiye vurgu yapılarak, duyguların hizmet kalitesi üzerindeki etkisine değinilmiştir. Çalışanların doğal duyguları derin davranış boyutuyla ne kadar çok örtüşürse, çalışanların iş doyumunu ve hizmet alıcı grubun memnuniyeti o derece yüksek olur. Buna karşın çalışanların sadece örgüt kurallarına uymak amacıyla hissetmedikleri halde kendi duygularından farklı duygular sergilemeleri duygusal çelişkilerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu durum çalışanlarda öz saygının azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilir.

### **2.2.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996)**

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguların kişilerarası işlerde gösterilmesi için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol şeklinde tanımlamaktadır. Morris ve Feldman (1996)'ın Duygusal Emek Yaklaşımı; duygu gösterim sıklığı, duygu çeşitliliği, gösterim kuralları ve duygusal uyumsuzluk olarak dört boyutta ele alınmıştır. Duygu gösterim sıklığı, sunulan hizmetin hangi sıklıkta duygusal gösterime ihtiyaç

olduğunu ifade ederken, bu sıklığın artması çalışanların duygu gösterim kurallarına daha fazla önem verdiği anlamına gelmektedir. Duygu çeşitliliği, yapılan işin çeşitli duygu gösterimleri gerektirmesini ifade ettiği için duygu çeşitliliğinin fazla olması daha büyük bir duygusal emek harcanmasına neden olmaktadır. Duygu çeşitliliğinin fazla olması çalışanlarda duygusal uyumsuzluk yaşanmasına sebep olabilir. Bu yaklaşımın birinci varsayımı, bireyin duygularını kontrol edebileceğini ve çevrenin bu duygu kontrolü üzerinde etkili olduğunun kabul edilmesidir. İkinci varsayım, bireyin samimi duygularıyla örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguların uyumlu olması halinde dahi bir çabanın gerekliliğidir. Üçüncü varsayım Hochschild'ın (1983) yaklaşımı ile benzer biçimde şahsi duyguların sergilenmesinin ticari değeri olan bir ürün niteliği taşımasıdır. Dördüncü varsayım ise duyguların sergilenme şekline ve zamanına dair kuralların bulunmasıdır. Bu modelin Ashforth ve Humphrey modelinden ayrıştığı nokta, çalışanlar tarafından örgütün belirlemiş olduğu davranışların yerine getirilebilmesi için kesin bir çaba harcanması gerektiğidir.

#### **2.2.4. Grandey'nin Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)**

Grandey (2000), kendisinden önce duygusal emek konusunda çalışmalar yapmış olan Hoschchild (1983), Asforth ve Humphrey (1993) ile Morris ve Feldman (1996)'ın yaklaşımlarına ilave olarak “duygu düzenleme” kavramını ortaya koymuştur. Bu sayede çalışanların örgütsel kurallara bağlı kalarak kendi duygularını ifade etme biçimlerini ayarlayabilecekleri belirtilmiştir. Grandey, yüzeysel duygusal emeği davranışın kontrolü şeklinde tanımlarken, derinlemesine duygusal emeği hislerin kontrolü şeklinde tanımlamaktadır. Grandey'e göre duygu düzenleme, çalışanların duygularını nerede ve nasıl yansıtmaları gerektiği konusundaki ayarlamalarıdır. Duygu yönetimi süreci; etkileşim beklentilerine, duygusal olaylara, bireysel faktörlere göre değişiklik gösterebilir ve duygu yönetimi sürecinin tükenme ve iş tatmini gibi bireysel uzun dönem sonuçlar ile performans ve geri çekilme davranışı gibi uzun dönemli kurumsal refah sonuçlarıyla bağlantısı vardır.

Yukarıda belirtilen yaklaşımlara ek olarak, Kruml ve Geddes, (2000) duygusal emeği duygusal çaba ve duygusal çelişki olarak iki alt boyutta ele almıştır. Duygusal çaba boyutu, kişinin işin gerektirdiği duyguyu hissedebilmesi için çaba göstermesi anlamını taşıyan derin rol yapma boyutunu içerirken, duygusal uyumsuzluk boyutu kişinin işini yaptığı esnada gösterdiği duyguların gerçek anlamda hissettiği duygulardan ne kadar farklı olduğunu ifade etmektedir.



### 2.3. Duygusal Emek Davranışının Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Duygusal emek davranışlarının, özellikle kurum tarafından çalışanlardan göstermesi beklenen davranışların derin ve samimi olarak hissedilmesi durumunda bireysel performans ve özyeterliliği artırdığı; kurumsal açısından müşteri memnuniyetini artırarak, örgütün kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşması ve finansal fayda sağlaması konusunda büyük avantaj sağladığı belirtilmektedir. Bununla birlikte özellikle rekabetin yoğun olduğu ve çalışan ücretlendirmesinin performansla orantılı olarak yapıldığı sektörlerde duygusal emek davranışları çalışanlar açısından bazı istenmeyen durumlara sebep olabilir. Bunlardan en önemlisi harcanan duygusal emeğin çalışanlarda oluşturabileceği duygusal uyumsuzluktur. Duygusal emek davranışlarının çalışanlarda duygusal uyumsuzluğa neden olması durumunda; stres, depresyon, yabancılaşma, tükenmişlik, öz güven azalması gibi durumların ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Delen, 2017). Buna ek olarak duygusal emeğin duygusal uyumsuzluk boyutunun psikomotor şikayetlere ve fiziksel sağlık üzerinde olumsuz etkilere neden olabileceği de vurgulanmıştır (Zapf ve ark., 1999; Schaubroeck ve Jones, 2000).

### 2.4. Duygusal Emek Stratejileri

Çalışanlar örgüt içerisinde duygularını yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak üç şekilde sergilemektedir.

#### 2.4.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, çalışanın gerçek anlamda hissettiği duyguların dışında, örgütün kendisinden beklediği duyguları beden dilini, yüz ifadesini, mimiklerini ya da ses tonunu farklılaştırarak ortaya koymasıdır. Bu davranış türünde çalışan kendi gerçek duygularını kontrol altında tutarak yüzeysel rol yapar. Temel amaç, örgütün çalışandan beklediği olumlu duygu ve davranışları sergilemesidir. Bireyin içsel olarak hissettiği duygu ile yüzeysel olarak sergilemiş olduğu duygu arasında bir farklılık var ise çalışan açısından uyum sorunu yaşanarak yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu davranış türünde çalışan kendisinden sergilenmesi beklenen davranışları bir zorunluluk olarak görür ve isteksizce hareket eder (Kaya ve Özhan, 2012).

#### 2.4.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış türünde çalışan, kendi gerçek duygularını örgütün kendinden beklediği duygularla uyumlaştırmak için çaba gösterir. Birey, kendinden beklenen duygu ve davranışları hissetmek için o duyguyu düşünür ve hayal eder. Hoschschild (1983), çalışanların derinlemesine davranışı iki

şekilde gösterebileceğini belirtmiştir. Bunlardan ilki örgütün sergilemesini beklediği davranış için çalışanın kendisini o duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. Bunun için çalışan ya hissettiği gerçek duygularını bastırır ya da o duyguyu yaşamak için çaba sarfeder. İkincisi ise çalışanın örgütün beklediği duyguları hissedebilmek için önceki tecrübelerinden faydalanmasıdır. Derinlemesine davranışta çalışan, kurumun kendisinden sergilemesini beklediği davranışları bir gereklilik olarak görür ve bu duyguları gerçekten hissetmek için büyük çaba gösterir.

### **2.4.3. Samimi Davranış**

Samimi davranış, örgütün çalışandan sergilemesini beklediği davranış ile çalışanın gerçek anlamda hissettiği davranışların örtüşmesi durumunu ifade eder. Ashforth ve Humprey (1993), çalışanların kendilerinden beklenen duygu ve davranışları göstermek için her zaman çaba göstermesine gerek kalmadığını, bazı durumlarda çalışandan beklenen davranışlar ile gerçekte hissedilen davranışların aynı olabileceğini belirtmiştir. Çalışanların davranışlarının samimi olması durumunda ek bir çabaya gereksinim olmayacağı için, çalışanın iş hayatında daha az stres yaşayacağı, işe yabancılaşma ve tükenmişlik gibi olumsuz duyguları daha az hissedeceği, iş doyumunun ve motivasyonunun daha yüksek olacağı söylenebilir.

## **2.5. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler**

Çalışanlar tarafından sergilenen duygusal emek performansı aşağıda belirtilen bireysel ve duygusal faktörlerden etkilenmektedir (Ezilmez ve Eroğlu, 2019):

### **2.5.1. Bireysel Faktörler**

Duygusal emek davranışları bireylerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, mesleki deneyimi, eğitim düzeyi, duygusal zekası ve empati yeteneği gibi bireysel faktörlere göre farklılık gösterebilir. Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, kadınların erkeklere kıyasla derinlemesine davranış sergileme konusunda daha başarılı oldukları ve hizmet sektöründe kadın çalışanların daha fazla tercih edildiği belirtilmiştir (Oğuz ve Özkul, 2016; Özkaplan, 2015). Morris ve Feldman (1996), kadınların daha arkadaşça ve cana yakın bir tavır sergilemesi, kadınların duygu gösterim becerilerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olması ve kadınların toplumsal olarak daha fazla kabul görme ihtiyacından dolayı kadınların daha fazla duygu gösteriminde bulunduğunu belirtmiştir. Güler ve Marşap (2018), 540 kişilik bir örneklem üzerinde yapmış oldukları çalışmada, cinsiyete göre duygusal emek davranışı gösterimi ve işten ayrılma niyetinde bir farklılık bulunmadığını, erkeklerin

tükenmişlik alt boyutlarından biri olan duyarsızlaşma ortalama puanlarının kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Nijerya'da yapılan bir çalışmada, duygusal emek performansında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu, erkek hemşirelerin kadınlara kıyasla daha yüksek düzeyde duygusal emek gösterdikleri ve daha yüksek yüzeysel davranış ortalama puanına sahip oldukları görülmüştür. Bu durum erkek hemşirelerin yüzeysel rol yapma yoluyla duygularını düzenleme olasılıklarının kadın hemşirelere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir Aynı çalışmada derinlemesine rol yapma davranışı açısından kadın ve erkek hemşireler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır (Adeniji, Akanni ve Ekundayo, 2015). Cottingham, Erickson ve Diefendorff (2015), duygusal emeğin ve iş doyumunun cinsiyete göre ilişkisini değerlendirmek amacıyla Amerika Birleşik Devletleri'nde hemşireler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, erkeklerin kadınlardan daha az duygusal emek gösterdikleri, erkeklerin derin rol yapma davranışlarının kadın meslektaşlarına kıyasla daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çağrı merkezi çalışanları üzerinde yürütülen bir çalışmada, duygusal emeğin derin davranış boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, kadınların erkeklere kıyasla derin davranış ortalama puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Tekin ve Akgemci, 2019). Bununla birlikte literatürde duygusal emek alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği çalışmalara da rastlamak mümkündür (Doğan ve Sığırı, 2017; Özen ve Yüceler, 2019).

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörlerden biri yaştır. Hochschild (1983), yaşı ileri çalışanların sahip oldukları tecrübelerden dolayı, karşılaştıkları durumlara göre duygularını daha rahat ve kolay bir şekilde yansıtabileceklerini belirtmiştir. Bu nedenle yaşı ileri çalışanların daha fazla duygusal uyumsuzluk yaşadıkları ve kendilerinden beklenen davranışları sergilemek amacıyla daha fazla çaba göstermeleri gerektiği belirtilmiştir. Doğan ve Sığırı (2017), hemşireler üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada, yüzeysel rol yapma boyutunun yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği, 19-36 yaş aralığındaki hemşirelerin, 37 yaş ve üzeri hemşirelere kıyasla yüzeysel rol yapma davranışı ortalama puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özen ve Yüceler (2019), duygusal emek gösteriminin yaşa göre bir farklılık göstermediğini bulmuştur.

Medeni durum ile duygusal emek arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; evli çalışanların sorumluluklarının bekar çalışanlara kıyasla daha fazla olması, bireysel başarı hırslarının daha düşük olması ve kendilerinden beklenen davranışları yerine getirirken daha az riskli durumları tercih etmeleri nedeniyle daha çok duygusal emek sergilemeye çalıştıkları görülmüştür (Eroğlu, 2011). Özen ve Yüceler (2019), bekar çalışanların yüzeysel rol

yapma boyutu ortalama puanlarının evlilere kıyasla daha yüksek olduğunu bulmuştur. Doğan ve Sığırı (2017) ile Tekin ve Akgemci (2019) duygusal emek alt boyutlarının medeni duruma göre farklılık göstermediğini bulmuştur.

Çalışmalar duygusal emek alt boyutlarından derin rol davranışının katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğini, eğitim düzeyi düştükçe derin rol davranışının daha fazla sergilendiğini göstermektedir (Doğan ve Sığırı, 2017; Aydın ve ark., 2019; Özen ve Yüceler, 2019). Bu durum çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe doğal davranış sergileme eğilimlerinin arttığı ve örgütün kendisinden beklediği derin davranış sergilemek konusunda daha az çaba gösterdiği şeklinde açıklanabilir. Diğer yandan Tekin ve Akgemci (2019), duygusal emek davranışı ile eğitim durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmiştir.

Duygusal emek davranışlarını etkileyen diğer bir faktör mesleki tecrübedir. Mesleki deneyim sahibi çalışanların örgütün kendilerinden beklediği duygusal emek gösteriminde daha istikrarlı ve başarılı oldukları görülmüştür (Oğuz ve Özkul, 2016). Doğan ve Sığırı (2017)'nin çalışmasında sağlık sektöründe görev yapan hemşirelerin duygusal emek düzeylerinin yüksek olduğu, hemşirelerin mesleğinin ilk yıllarında daha fazla yüzeysel rol davranışı sergilediği tespit edilmiştir. Aydın ve arkadaşlarının (2019) çalışmasında, çalışma süresi 16 yıl ve daha fazla olan hemşirelerin diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek derin rol davranışı ortalama puanına sahip oldukları tespit edilmiştir. Yücel (2019)'in çalışma sonuçları da mesleğin ilk yıllarında daha çok yüzeysel rol davranışı sergilenirken, iş tecrübesi ve yaşın artmasıyla birlikte derin duygusal emek davranışının arttığını göstermektedir. Özen ve Yüceler (2019) mesleki deneyim ile duygusal emek ölçeği alt boyutlarından doğal duyguların ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu, 16-20 yıl arası deneyime sahip katılımcıların doğal duyguların ifadesi ortalama puanlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Güler ve Marşap (2018), katılımcıların deneyim yıllarına göre duygusal emek ve alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu, deneyim yılı düşük çalışanların yüzeysel duygusal emek puan ortalamasının daha düşük olduğunu, buna karşın deneyim yılı yüksek çalışanların ise derinlemesine duygusal emek ortalama puanlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Çalışma süresiyle sergilenen duygusal emek davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını gösteren çalışmalara da rastlamak mümkündür. Bunun temel nedeninin, duyguların tecrübeyle öğrenilememesi olduğu belirtilmiştir. Buna ek olarak, mesleğinde tecrübe edinen çalışanların kendilerinden beklenen duyguları sergilerken üst

düzyer performans gösterdikleri tespit edilmiştir (Pala, 2008; Kaya ve Özhan, 2012). Tekin ve Akgemci (2019), duygusal emek davranışı ile çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir.

Duygusal emek davranışları meslek grubuna göre de farklılık gösterebilir. Öğretmenler, hostesler, satış temsilcileri gibi meslek grupları duygusal emeğin yumuşak tarafında yer alırken, hapishanede görev yapan çalışanlar sert kısmında yer almaktadır (Basım ve Begenirbaş, 2012). Batman ilinde kamu ve özel hastanelerde görev yapan hekim ve hemşireler üzerinde yürütölen bir çalışmada, yaş, eğitim, iş tecrübesi ve meslek ile katılımcıların duygusal emek puan ortalamaları arasında farklılıklar olduğu, hemşirelerin derin rol puan ortalamalarının hekimlerden yüksek olduğu ve iş tecrübesi daha fazla olan çalışanların doğal rol puan ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak katılımcıların yaşları ile duygusal emek derin rol alt boyutu arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin, katılımcıların yaşları ile duygusal emek doğal rol arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Ceylan, 2021). Öz ve Ülkü (2018), hemşirelerin duygusal emek davranışını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışmada, özel hastanede çalışan hemşirelerin daha çok bastırma davranışında buldukları, mesleğini isteyerek seçen hemşirelerin duygularını daha az bastırdıkları, gündüz çalışan ve mesleğini isteyerek seçen hemşirelerin daha çok derinlemesine davranış gösterdikleri tespit edilmiştir.

### 2.5.2. Örgütsel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen örgütsel değişkenlerin; duygusal davranış kuralları, otonomi ve sosyal destek olarak üçe ayrıldığı belirtilmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal davranış kurallarını, örgüt içerisinde çalışanlar tarafından sergilenmesi istenen davranış kurallarının standartlaştırılması olarak tanımlamaktadır. Bu davranış kurallarının temel amacı, çalışanların örgütün çıkarları doğrultusunda davranış kalıplarını yönlendirmesidir. Bu sayede kurumlar, çalışanların hizmet alıcılara karşı sergilemiş oldukları davranışları doğrudan gözlemleyebilme olanağına sahip olmaktadır. Kurumlarda duygusal davranış kurallarının çalışanlara aktarılması için üç yöntem önerilmiştir. Bunların ilki, çalışanların işe alınması aşamasında, kurum tarafından belirlenen davranış kurallarına uyum sağlayıp sağlayamayacaklarına göre değerlendirilmesidir. Bu sayede kurum tarafından belirlenen kurallara uyum sağlama potansiyeli yüksek çalışanların kuruma kazandırılarak, istenen davranış kalıplarının daha kolay gösterilmesi sağlanabilir. Kurumsal davranış kurallarının çalışanlara aktarılmasında kullanılan ikinci yöntem, örgüt içi sosyalleştirme sürecinde çalışanlardan

sergilenmesi beklenen davranışların öğretilmesi, üçüncüsü ise ödül-ceza yöntemiyle kuralların çalışanlara kabul ettirilmesidir (Rafaeli ve Suttton, 1987).

Duygusal emeği etkileyen diğer bir örgütsel değişken otonomidir. Otonomi, çalışanların işlerini yaparken sahip oldukları serbestlik düzeyini ifade etmektedir. Otonomi sayesinde çalışanlar örgütün kendilerinden beklenen davranışları, bireysel inisiyatif kullanarak kendilerine özgü bir şekilde dönüştürebilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmada, çalışanların görevlerini yerine getirirken belli bir düzeyde serbestliğe sahip olmalarının, olumsuz durumlarda dahi kontrolün kendi ellerinde olduğu düşüncesiyle daha az stres yaşadıkları saptanmıştır (Grandey, Dickter ve Sın, 2004).

Duygusal emeği etkileyen üçüncü örgütsel değişken sosyal destektir. Sosyal destek, bireylere çevresindeki insanlar tarafından yardım edilmesini ifade etmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresiyle sürekli iletişim halindedir. Sosyal destek, çalışanların duygu durumları ve iş verimliliği açısından önemlidir. Sosyal desteğin çalışanlarda olumlu bir etki oluşturarak, daha düşük duygusal emeğin sergilenmesine vesile olacağı belirtilmektedir.

## 2.6. Duygusal Emek Alanında Yapılan Çalışmalar

Duygusal emeğin en fazla karşılaştırıldığı değişkenlerin stres, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, motivasyon, tükenmişlik, yabancılaşma, performans, ekonomik fayda ve örgüte bağlılık olduğu görülmüştür. Bu bölümde ağırlıklı olarak iki önemli hizmet sektörü olan sağlık ve eğitim alanında yapılan araştırmalar ele alınmıştır.

Sri Lanka'da öğretmenler üzerinde yürütülen bir çalışmada, iş tatmini ile duygusal emek alt boyutlarından sahte duygular arasında anlamlı ve negatif yönlü, duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine eylem ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Apsara ve Arachchige, 2016). Türkiye'de öğretmenler üzerinde yürütülen bir çalışmada, benzer şekilde iş tatmini ile duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış arasında negatif; iş tatmini ile derinden davranış ve doğal davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Gürel ve Bozkurt, 2016). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, gizlenen duygular ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, sahte duygular ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bağcı ve Akbaş, 2019). Hindistan'da yürütülen bir çalışmada, yüzeysel düzeyde duygusal emeğin daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğu ve tükenmişliğin bu ilişkiye kısmi aracılık rolü olduğu, derin duygusal

emeğin daha düşük iş tatmini ile ilişkili olduğu ve tükenmişliğin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Pandey ve Singh, 2016). Mengenci (2015) tarafından yürütülen bir çalışmada, yüzeysel davranış ve iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı, derinlemesine eylem ve doğal davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yang ve Chang (2008) tarafından hemşireler üzerinde yürütülen bir çalışmada, derin rol yapma alt boyutunun iş memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kaya ve Özhan (2012), samimi ve derin davranışların çalışanlarda duygusal tükenmeyi azalttığını tespit etmiştir. Oral ve Köse (2011), hekimler üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada, yüzeysel davranışın duygusal tükenme ile ilişkili olduğunu, yüzeysel davranışın hekimlerin tükenmişlik seviyesini artırıp, iş doyumunu düşürdüğünü bulmuştur. Aynı çalışmada kamu sektöründe görev yapan hekimlerin, özel sektörde görev yapan hekimlere kıyasla daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri ve bu nedenle daha fazla duygusal emek harcadıkları tespit edilmiştir. Özen ve Yüceler (2019)'in sağlık çalışanlarında duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendirdiği çalışmada, duygusal emek alt boyutlarından doğal duyguların ifadesi ile içsel iş tatmini arasında anlamlı pozitif yönde ve zayıf bir ilişki; doğal duyguların ifadesi ile dışsal iş tatmini arasında anlamlı pozitif yönde ve çok zayıf bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yeşil ve Mavi (2018), duygusal emeğin etkilediği faktörler üzerine yapmış oldukları bir alan çalışmasında, duygusal emeğin alt boyutlarından biri olan yüzeysel davranışın fiziksel-duygusal-bilişsel adanma ve iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı; derinlemesine davranışın ise fiziksel-duygusal-bilişsel adanma ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kore Cumhuriyeti'nde hastanede görev yapan hemşirelerin duygusal emek deneyimini ve ilişkili faktörleri belirlemek amacıyla yürütülen sistematik derleme ve meta-analiz çalışmasında, duygusal emek ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, sosyal destek ve hemşirelerin çalışma ortamı arasında anlamlı negatif korelasyon olduğu tespit edilmiştir (Ha ve ark., 2021).

Ceylan (2021)'in sağlık sektöründe yapmış olduğu bir çalışmanın sonuçları, duygusal emeğin sağlık çalışanlarının performansı ve tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Köse, Oral ve Türesin (2011) duygusal emek davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeyi ile ilişkisini sağlık sektöründe inceledikleri bir çalışmada, kamu sektöründe görev yapanların, yüzeysel davranış sergileme ve duygusal çaba harcama düzeylerinin daha yüksek olduğu, yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma ve duygusal tükenme arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, derinlemesine davranış ile duyarsızlaşma arasında ise anlamlı negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Kürü



(2021), sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışı ile tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini incelediği bir çalışmada, doğal davranışın tükenmişliğin kişisel başarı hissinde azalma ve duyarsızlaşmaya etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğu, duygusal tükenmeye etkisinde tam aracılık rolü olduğu; derinden davranışın tükenmişliğin kişisel başarı hissinde azalma, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeye etkisinde örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Eren ve Yılmaz (2020), çalışanların duygusal emek davranışları ile işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışma sonucunda, duygusal emeğin alt boyutlarından samimi ve derin davranış boyutlarının işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, samimi davranış alt boyutu ile iş sonuçları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici rolü olduğu görülmüştür. Ezilmez ve Eroğlu (2019), Bursa ilinde sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada, negatif duyguların gösterilmesini ifade eden duygu davranışı değişkeninin en düşük ortalama puana sahip olduğu, derinlemesine duygusal emek gösterim ortalama puanının yüzeysel duygusal emek gösterim ortalama puanından daha yüksek olduğu ve bu durumun yüksek performans ve duygusal tükenmişlik ortalama puanlarının görece düşük olmasıyla tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Özen ve Yüceler (2019), sağlık çalışanlarında duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi değerlendirdiği çalışmada, duygusal emek yüzeysel rol yapma alt boyutunun, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma tükenmişlik alt boyutlarıyla pozitif yönde, anlamlı ve çok zayıf bir ilişki bulunduğu; derinden rol yapma duygusal emek alt boyutu ile düşük kişisel başarı hissi tükenmişlik alt boyutu arasında negatif yönde, anlamlı ve çok zayıf bir ilişki; doğal duyguların ifadesi duygusal emek alt boyutu ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi tükenmişlik alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yeşil ve Mavi (2018), yüzeysel davranışın duygusal tükenmişliği ve işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilerken, derinlemesine davranışın duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını bulmuştur. Ha ve arkadaşları (2021), duygusal emek ile işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve iş stresi arasında anlamlı pozitif korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmada yüzeysel rol yapma duygusal emek alt boyutu ile iş stresi, tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, psikososyal stres, presenteeism, kaygı ve hayal kırıklığı arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğu, öz-yeterlik ve iş tatmini ile derin davranış alt boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tükenmişlik riskine karşı duygusal emek çalışanlarının korunması amacıyla çalışanların iyilik



halini artıran daha iyi bir çalışma ortamı yaratılması noktasında örgütsel desteğin önemi büyüktür. Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma davranışının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle asgari düzeyde kullanılmasıyla, çalışanlarda ortaya çıkma ihtimali bulunan fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları önemli ölçüde azaltılabilir.

Presenteeism, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği bir çalışmada, duygusal emek ile presenteeism arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada işgörenlerin çalışma şekli, eğitim durumu, medeni durumu, işletmedeki görevi ve gelir düzeyi ile duygusal emek davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu, sürekli akşam ve vardiya/shift usulü çalışanların duygusal emek davranışı ortalama puanlarının sürekli gündüz çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur (Çelik ve Atilla, 2019). Yürür ve Ünlü (2011), duygusal emek davranışlarından biri olan yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu, buna karşın işten ayrılma niyeti ile derin davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmiştir.

Duygusal emek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yürütülen bir çalışmada, duygusal emeğin boyutlarından derin rol yapmanın örgütsel sinizmin duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutları üzerinde pozitif yönde; samimi davranışın örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde, yüzeysel rol yapmanın örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde açıklayıcılığa sahip olduğu tespit edilmiştir (Ercan, 2019).

Kaya ve Özhan (2012), bireylerin çalışma hayatında sahip olduğu değer ve duyguları ile işinin gereği sergilemesi beklenen duygusal davranış kuralları arasında rol çatışması yaşaması durumunda üst düzey strese maruz kaldığını tespit etmiştir. Mastracci ve Hsieh (2016), bireyci ve kolektivist ülkelerdeki hemşire iş stresini karşılaştırdıkları çalışmanın sonucunda, bireyci kültürlere sahip toplumlardaki hemşirelerin duygusal emek gerektiren iş stresi düzeylerinin kolektivist ülkelere kıyasla daha yüksek olduğunu bulmuştur. Pediatri hemşirelerinin iş stresini etkileyen faktörlerin incelendiği bir çalışmada, iş stresini etkileyen en önemli faktörün duygusal emek olduğu, pediatri hemşirelerinin iş stresinin duygusal emek ile pozitif bir korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir (Hong ve Yang, 2015).

Çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde etkili olan faktörlerden bir diğeri liderlerin duygusal emek davranışlarıdır. Araştırmalar liderlerin

duygusal emek davranış gösterim biçimlerinin birlikte çalıştığı ekibin ruh halini, motivasyonunu ve performansını etkilediğini, özellikle liderlerin derin davranış sergilemesinin izleyiciler tarafından liderlerin daha samimi algılanmasına ve olumlu bir izlenim uyandırmalarına neden olduğunu göstermektedir (Moon, Hur ve Choi, 2019; Gardner ve ark., 2009). Tang ve arkadaşları (2017), liderlerin yüzeysel rol davranışı sergilemesinin çalışanları yüzeysel rol yapmaya, derin rol davranışı sergilemesinin ise çalışanları derin rol yapmaya ve hizmet performansını artırmaya yönelttiğini tespit etmiştir. Çalışanlar tarafından gösterilen duygusal emek ile ilgili yönetsel ve eğitsel düzenlemeler yapılmasının hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyeceği belirtilmiştir (Öz ve Baykal, 2017).

### 3. SONUÇ

Duygusal emek, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanların gerek duygularını gerekse duyguların dışı vurulması olarak tanımlanan davranışların düzenlenmesi sürecinin bir bütünüdür. Çalışma hayatında bireyleri özellikle yüzeysel davranışa yönelten duygusal emek nedenlerinin belirlenmesi, çalışanların bu konudaki farkındalığının artırılması, duygusal emek davranışlarının daha olumlu noktalara gelmesini sağlayarak örgüt içi iletişim ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların kendilerini yalnız hissetmemesi, kurum içi adalet dengesine özen gösterilmesi, çalışanlara sosyal destek sağlanması ve çalışma ortamından kaynaklanan stres faktörlerinin azaltılması gibi stratejilerin uygulanması önemlidir. Derinden davranma ve doğal duyguların, çalışanların refahını ve üretkenliğini olumlu yönde etkilediğinden hareketle, yüzeysel rol davranışlarının mümkün olduğu ölçüde azaltılması faydalı olabilir. Bununla birlikte özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren meslek gruplarının mezuniyet öncesi eğitim programlarında duygusal emek konusuna yer verilmesi, işyerinde tespit edilen psikososyal risklere karşı önlem alınması, çalışanların duygularının davranışa dönüştürülmesi sürecinde yönetim desteğinin sağlanması, belirli aralıklarla çalışanların memnuniyet, iş duyumu, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik durumlarının değerlendirilmesi, çalışanların örgütle bir bütün olması için çaba gösterilmesi ve tespit edilen sorunların başlangıç aşamasında çözümlenmesi için düzenlemeler yapılması önerilmektedir.

## Kaynakça

- Adeniji, O.G., Akanni, A.A. & Ekundayo, O.O. (2015). Gender difference in emotional labour among nurses in Osun State, Nigeria. *Gender & Behaviour*, 13(2), 6789-6794.
- Apsara, P.H., & Arachchige, B.J.H. (2016). The relationship between emotional labour and job satisfaction: A study of senior teachers in selected international schools in colombo district, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 4(1), 1-12.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labour in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Aydın, A., Ünalın, D., Karasu, E., Altan, F. & İkinci, S.S. (2019). *Hemşirelerde duygusal emek davranışı ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Fifth International Mediterranean Congress On Natural Sciences, Health Sciences And Engineering (Mensec V), Bandırma Onyedı Eylöl Üniversitesi & Komsija Budapest, Hungary, September 10-12, 3(4), 273-284.
- Bağcı, Z. & Akbaş, T.T. (2019). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 367-379.
- Basım, H.N., & Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Brotheridge, C.M., & Grandey, A.A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Ceylan, A.K. (2021). Doktor ve hemşirelerin duygusal emek özelliklerinin incelenmesi. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 44-59.
- Cottingham, M.D., Erickson R.J. & Diefendorff, J.M. (2014). Examining men's status shield and status bonus: how gender frames the emotional labor and job satisfaction of nurses. *Sex Roles*, 72, 377-389.
- Çelik, Y. & Atilla, G. (2019). Presenteeism (işte varolmama), duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Manavgat beş yıldızlı otel işletmesinde bir uygulama. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(30), 943-954.
- Delen, M.G. (2017). *Emek sürecinde son nokta: duygusal emek ve tinsel emek*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, A., & Sıgır, Ü. (2017). Duygusal emek: Hemşireler üzerine bir çalışma. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 113-126.
- Dursun, S., Aytaç, S., & Bayram, N. (2014). Duygusal emek ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(2), 10-18.

- England, P., & Farkas, G. (1986). *Households, employment, and gender: a social, economic, and demographic view*. New York: Rotledge.
- Ercan, D. (2019). Duygusal emek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Eren, M.Ş., & Yılmaz, E. (2020). Duygusal emek davranışlarının iş sonuçlarına etkisi: Biçimlendirici değişken olarak algılanan örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(14), 219-237.
- Eroğlu, E. (2011). *İletişimci liderlik: Yöneticilerin iletişimci biçimleri üzerine bir araştırma*. Konya: Literatürk.
- Ezilmez, B. & Eroğlu, U. (2019). Bursa ili doktor ve hemşirelerinin duygusal emek kullanımları üzerine bir araştırma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 40-57.
- Gardner, W.L., Fischer, D. & Hunt, J.G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- Grandey, A.A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A.A., Dickter, D., & Sin, H.-P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 1-22.
- Güler, N., & Marşap, A. (2018). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: Cinsiyet ve iş deneyimine göre farklılıkların incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 488-507.
- Gürel, E.B.B. & Bozkurt, Ö.Ç. (2016). Duyguların yönetilmesinin, iş tatmini ve duygusal tükenmişlik düzeyi üzerine etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(14), 133-147.
- Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-75.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Pres.
- Hong, E., & Yang, Y-J. (2015). Factors affecting job stress of pediatric nurses: Focusing on self-efficacy, emotional labor, pediatric nurse-parent partnership. *Child Health Nurs Res*, 21(3), 236-243.
- Karabanow, J. (2000). *The organizational culture of a street kid agency: Understanding employee reactions to pressures to feel*, Emotions in The Workplace: Research, Theory, and Practice.
- Kaya, U., & Özhan, Ç. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 110-113.

- Keleş, Y. (2019). Duygusal emek kişilik özellikleri ile ilişkili mi? Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 257-267.
- Kleinman, S., & Copp., M.A. (1993). *Emotions and fieldwork*, Newbury Park, CA: Sage.
- Köse, S., Oral, L., & TÜresin, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının iş-görenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kruml, S.M. & D. Geddes (2000). Exploring the dimensins of emotional labor: The heart of hoschshild's work". *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Kürü, S.A. (2021). Duygusal emek davranışı ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 150-175.
- Mastracci, S. & Hsieh, C.H. (2016). Emotional labor and job stress in caring professions: Exploring universalism and particularism in construct and culture. *International Journal of Public Administration*, 39, 1126-1133.
- Mengenci, C. (2015). İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 127-139.
- Moon, T.W., Hur, W-M., & Choi, Y.J. (2019). How leaders' perceived emotional labor leads to followers' job performance. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(1), 22-44.
- Morris, J.A., & D.C. Feldman (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Oğuz, H., & Özkul, M. (2016). Duygusal emek sürecine yön veren sosyolojik faktörler üzerine bir araştırma: Batı Akdeniz uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 130-154.
- Oral, L., & Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Öz, S.D., & Baykal, Ü. (2017). Hemşirelerin duygusal emek davranışı. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(4), 143-147.
- Özkaplan, N. (2015). Hizmet sektöründe duygusal emek ve toplumsal cinsiyet. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 15(56), 15-21.
- Pandey, J., & Singh, M. (2016). Donning the mask: Effects of emotional labour strategies on burnout and job satisfaction in community healthcare. *Health Policy and Planning*, 31, 551-562.

- Rafaeli, A., & Sutton, R. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *The Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Sohn, H-K., & Lee T.J. (2012). Relationship between HEXACO personality factors and emotional labour of service providers in the tourism industry. *Tourism Management*, 33, 116-125.
- Steinberg, R.J. & Figart, D. (1999). Emotional demands at work: A job content analysis. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 177.
- Tekin, Ç.İ. & Akgemci, T. (2019). Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek ve işten ayrılma niyetlerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(45), 5274-5284.
- Türk Dil Kurumu (TDK). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri, emek*. <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim tarihi: 01.02.2023.
- Özen, M.Y., & Yüceler, A. (2019). Sağlık çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Konya ilinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 194-209.
- Yang, F. & Chang, C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.
- Yeşil, S., & Mavi, Y. (2018). Duygusal emeğin etkilediği faktörler üzerine bir alan araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 29-44.
- Yüksel, H. (2014). Emek kavramının ortaya çıkışında rol oynayan tarihi dönüm noktalarının süreç merkezli değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 257-273.
- Yürür, Ş. & Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *İŞ GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 81-104.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: the concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371-400.



# Yönetimde Paradigma Değişikliğinin Örgütsel Yapılara Etkileri

Ömer Faruk Diken<sup>1</sup>

Majed M. H. Almatari<sup>2</sup>

Ahmet Diken<sup>3</sup>

## Özet

Organizasyonları en çok etkilediği kabul edilen tarihi olaylar; sanayi devrimi, birinci ve ikinci dünya savaşı, dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin kullanımı, küresel salgın, doğal afetler ve finansal krizler olarak görülmektedir. Dolayısıyla yeni ortaya çıkan zorluklar, krizler ve fırsatlar, yeni paradigmalara ya da paradigma değişikliğine yol açmakta; sosyal ve ekonomik hayatta yeni yorum ve açılımların gelişmesine sebebiyet vermektedir. Bu çalışmada paradigma ve paradigma değişimi kavramları açıklanmış, yönetimde paradigma değişikliğinin örgüt yapılarına etkileri teorik çerçevede ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel yapıları etkileyen paradigma değişikliğinin klasik, Neo-klasik, Modern ve Post Modern yönetim kuramları bağlamında mekanik-organik örgüt yapılarının şekillenmesinde, dış çevre koşullarının etkisi ile ilişkilendirilerek değerlendirilmiştir.

## 1. Giriş

Örgütler, toplumların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle bireylerin diğer üretim faktörleri ile birlikte oluşturdukları bir yapıdır. İnsanlık tarihi boyunca farklı toplumlarda savaşlar, krizler, salgın hastalıklar gibi olaylar yaşanmış, yaşanan bu olaylar toplumu ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel

---

1 Dr., Konya Büyükşehir Belediyesi, ORCID: 0000-0001-5419-0194, omerdiken4224@gmail.com

2 Necmettin Erbakan Üniversitesi SBE, ORCID: 0000-0002-9305-0773, macitalmatari@gmail.com

3 Prof. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, ORCID: 0000-0002-6455-9749, ahmetdiken1216@gmail.com



yönden etkilemiş ve değişime zorlamıştır. Bu tür gelişmeler, değişim sürecinde yeni paradigmaların veya yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Yönetim bilimi statik olarak nitelendirilen bir bilim alanı değil; gelişmelere bağlı olarak sürekli gelişen ve olaylara yaklaşım tarzı olarak değişen bir disiplindir. Modern toplumları anlayabilmek için organizasyon ve organizasyon teorilerini anlamak kaçınılmaz hale gelmektedir. Örgüt teorilerini incelerken, örgütlerin nasıl çalıştığını ve çevre ile nasıl etkileşim içinde olduklarını anlamak mümkündür. Modern hayatımızda okullar, hastaneler, diğer devlet kurumları... gibi organizasyonlar her alanda önemli roller oynamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, tarihi süreç içinde yönetimle ilgili yaklaşımlarda değişikliğe yol açan yani toplumu çeşitli yönlerde etkileyen paradigma değişimine yol açan olayların ışığında örgütlerin yapısal durumunu incelemektir. Çalışma teorik çerçevede ulusal ve uluslararası literatürde incelenerek tarihi süreç içerisinde yönetim kavramı ile ilgili yapılan çalışmalara, yönetimde paradigma ve paradigma değişimi kavramına, organizasyonları değişime zorlayan tarihi olaylara yer verilmiştir. Sonrasında konuyla ilgili örgütler için faydalı olduğuna inanılan önerilere yer verilmiştir.

## **2. Tarihi Süreç İçerisinde Yönetim**

Yönetimi kavram ve/veya uygulama olarak farklı bakış açılarıyla ele almak mümkün olmakla birlikte basit bir ifade ile; belirlenen amaçlara ulaşmak üzere sınırlı kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim fonksiyonlarını kapsayan insani bir süreç şeklinde tanımlamak mümkündür. Yönetim başkalarına iş yaptırabilme sanatıdır tanımıyla yönetimin sanat, beşeri özelliği ve güce sahip olma yönüne işaret edilmektedir. Yönetim faaliyeti için beşeri ve teknik faktörlerden birlikte yararlanır. Beşeri faktörlerden; çalışanlar, yöneticiler, danışmanlar vb. organizasyonda tüm katkı sağlayanlar kastedilirken; teknik faktörler ile tüm teknolojik araç-gereçlere işaret edilmektedir (Özalp vd., 1996: 3-8).

Günlük hayatta her yerde eğitim kuruluşları, sağlık merkezleri, devlet ve/veya özel sektör işletmeleri tarafından mal ve/veya hizmet üretimini gerçekleştiren organizasyonlarla karşılaşmaktadır. Örgütlerde toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için tedarik, üretim, pazarlama, finans ve benzeri örgüt fonksiyonlarının yerine getirilmesi söz konusudur (Özalp vd., 1996: 22). Tarih boyunca örgüt yönetimleri ile ilgili önemli gelişmeler yaşanmış, Mısır'da Piramitler ve Çin'de Çin Seddi gibi önemli eserler örgütler tarafından meydana getirilmiştir.

Kutsal kitaplarda yönetime ilişkin standart bir tanım olmasa da; yönetime ilişkin çeşitli uygulama esaslarını görmek mümkündür. Kur'an Kerim'de Hz. Yusuf Suresinde anlatıldığı gibi, yedi yıllık bir kıtlık krizinde kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılması, üretim ve tüketimin planlanması, stok yönetimi, iş bölümü, sosyal sorumluluk, liderlik gibi yönetimin başka yönlerine işaret edilmiştir. Bununla beraber Hz. Muhammed (S.A.V.) zamanında ve sonraki 30 yıllık Hilafet döneminde Hz. Ebubekir başta olmak üzere, Emeviler, Abbasiler, Selçuklular, Osmanlı ve tarihi süreç içindeki diğer Müslüman devletler tarafından imar, altyapı, üst yapı, güvenlik... gibi alanlarla ilgili yönetime dair çalışmaları görmek mümkündür (Barış, 2019). İslam tarihinde Hz. Ömer; "İnanıldığı değerlere uyma, yöneticiliği geçim kapısı görmeme, kabile dengesine dikkat etme, ehliyetli insanları işbaşına getirme, teftiş, İstişare, eleştiriye açık olma ve halka iyi davranmak" gibi bazı ilkeler sıralamıştır (Cide, 2017:144).

Yönetimin ayrı bir disiplin olarak ele alınması sanayi devrimiyle birlikte gerçekleşmiştir. Bu dönemde verimlilik esaslı ve genellikle organizasyonun alt düzeyinde (F. Taylor) faaliyetlere ağırlık verildiğini görmek mümkündür (DuGay, 2015). 1900'lerin başında Geleneksel (klasik) örgüt kuramı olarak sınıflandırılan örgüt kuramı, Frederick Taylor'un öncülük ettiği Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henry Fayol'un öncülük ettiği Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber'in öncülük ettiği Bürokratik Örgüt kuramı (Keskin vd., 2016), üretim sürecinde rasyonellik, etkinlik ve verimliliği esas almıştır. Bununla beraber kaynakların kullanılmasında mekanik bir süreç olarak değerlendirilen örgütsel faaliyetlerin etkinlik ve verimlilik ilkelerine göre kullanılmaları önerilmiştir. Geleneksel kurama göre yönetim fonksiyonları (planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol) evrensel yönetim görevleri olarak nitelendirilmiştir (Ertekin, 2017:68-69).

Neo-Klasik organizasyon kuramında, organizasyonlarda insan davranışlarına odaklanılmıştır. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılmış olan Hawthorne araştırmalarının sonuçlarında iş yerinde sosyal ilişkiler ve işçilerin ihtiyaçları vurgulanmıştır. Daha sonrası, Douglas McGregor ve diğer insan ilişkileri okulu olarak adlandırılan araştırmacıları Neo-Klasik yaklaşımı geliştirmişlerdir (Diken, 2009:7-8).

Klasik örgüt kuramı öncüleri, örgüt içi çevreye odaklanıp; örgüt dışı çevreye yeterince önem vermezken, Neo klasik yaklaşım öncüleri örgütü ihmal ederek tamamen insan ilişkilerine eğilmişlerdir. Her iki akım da etkinlik ve verimlilik için gerekli olan faktörlerden birini seçerken diğerini ihmal etmiştir. Her iki faktörün de gerekli olduğunu ileri süren ve iki akım arasındaki tartışmayı anlamsız bulan modern örgüt kuramcıları, organizasyonların iç ve

dış çevreden ve teknolojiden etkilendiklerini belirterek; Açık Sistem Örgüt Modelleri, Koşul Bağımlılık Yaklaşımı, Sosyo-Teknik Yaklaşımı, İşlem Maliyeti ve Vekalet Teorisini tartışmaya açarak geliştirmişlerdir (Keskin vd., 2016).

Küresel çapta meydana gelen gelişmelerle birlikte yeni örgütsel yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur. İnsan haklarındaki temel yaklaşım farklılığı ve demokratikleşme, bilişim sektöründeki gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte Post-modern örgütsel yaklaşım olarak ifade edilen kuramların ön plana çıktığı görülmektedir. Post-Modern örgüt kuramlarında fikir birliği bulunmadığı için şimdilik bu başlık altında toplanmış bulunmaktadır (Koçel, 2015: 407). Post-modern paradigmlar, klasik ve modern kuramın objektif epistemolojinin aksine sübjektif epistemolojiye sahiptir (Keskin vd., 2016).

### **3. Yönetimde Paradigma**

#### **3.1. Paradigma**

1962 yılında Thomas Kuhn tarafından yazılan “The Structure of Scientific Revolutions” kitabında paradigma kavramını kullanmış ve sonrasında bilim tarihi araştırmalarında paradigma terimi yayınlanmıştır (Kuhn, 1962). Ancak paradigmanın, bünyesinde belirsizliği taşıyan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Göktürk, 2005). John Urry’ya göre paradigma, bir yanda inançlar ve uygulamaların aktif kümelenmesi ve diğer yandan bilimsel örnek olarak tanımlanabilir (Urry, 1973:465).

Ludwik Fleck çalışmalarında paradigma kavramının yerine “Düşünce Tarzı” kavramını kullanmıştır (Möfner, 2011). Fransız tarihçi ve sosyolog Michel Foucault ise “Episteme” terimini kullanmıştır. İngilizce “Paradigma” sözcüğünün karşılığı “paradigm”dir. Web tabanlı terimler sözlüğü (wiktionary.org)’a göre paradigma, dünya hakkında düşünmenin bir yolu olarak fikirler, inançlar, alışkanlıklar ve değerler ile ilgili bir sistemdir. Başka bir tanım ise Khorasani ve Almasifard bakış açısına göre paradigma, bilimsel bir topluluğun görüşü olarak tanımlanır (Khorasani ve Almasifard, 2017:134).

#### **3.2. Yönetimde Paradigma**

Literatürde, yönetimde paradigma değişiminin örgüt yapılarına etkileri ile ilgili sınırlı sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Imershein (1977), paradigma değişimi olarak teknoloji değişikliğinin örgütsel değişimi ve örgütsel yapıda değişikliğe neden olduğunu sergilenmiştir (Imershein, 1977). Pirson ve Lawrence (2010)’ in görüşüne göre, hümanist örgüt yapıları insan yeteneklerine odaklanır, yetki seviyeleri azalır ve karar verme hakkı organizasyonda tüm çalışanlara yayılması hususları vurgulanmıştır. (Pirson

ve Lawrence, 2010). Sevda Nur Çevik (2022) paradigma değişimi olarak kamu yönetiminde dinamik yapıları tartışmıştır (Çevik, 2022).

Sanayi devriminden sonra özellikle 20. yüzyılda yönetimle ilgili çok önemli gelişmeler yaşanmış ve yeni bir bakış açısı ihtiyacını zorunlu kılmıştır. Bu dönemde Frederick Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımıyla birlikte başlayan farklı paradigma yaklaşımı, kısa süre içerisinde geleneksel, modern ve post modern dönemlerde birçok yönetim paradigmasına tanıklık etmiştir. Son yüzyılda dünyayı ve doğal olarak yönetim yaklaşımını etkileyen pek çok olay meydana gelmiş, yeni gelişmeler yaşanmıştır. Özellikle iki binli yıllarla birlikte çok hızlı gelişen ve yaşanan olaylarla birlikte paradigmlar örgütleri ve yönetimi temelden etkilemiştir.

### 3.3. Yönetimde Paradigma Değişimi

Paradigma değişimi (Paradigma Shift) Oxford sözlüğünde; Bir yaklaşım veya yaklaşım varsayımlarında temel bir değişiklik olarak tanımlanır (Hickson, 2012). Paradigma değişimleri bilimsel toplumların liderleri tarafından geliştirilir (Khorasani ve Almasifard, 2017:134). Paradigma değişimleri, keşifler veya icatlar gibi ortaya çıkar. Bir paradigmadan diğer bir paradigmaya geçişi, bir disiplin içinde bilim adamları mevcut teorinin zayıflıklarını değerlendirmesini ve önceki gerçeklerin yeniden değerlendirilmesini gerektirir. Paradigma değişimi, farklı açıklamalara sahip bilim adamları arasında tartışılmaktadır. Paradigma değişimi, ilk elden dahil olan akademisyenler dışında herkes için görünmez bir süreç olabilir. Bilimsel dergiler paradigmların tarihsel kaydı olarak hizmet eder. Ayrıca paradigma, bilimsel bir topluluğun araştırmaları arasında verimli iletişim sağlayabilmek için yararlıdır. Ancak genellikle yeni fikirlere karşı direnç gösterme ve hoşgörüsüzlük eğilimi örgütlerde daha fazla bulunur (Anand, Larson ve Mahoney, 2020: 1651 - 1655).

Paradigma değişimi örneği olarak Beyaz Yıkama İkilemi (Whitewash Dilemma), hanımların mesleki ilerlemede ırk ve etnik farklılıkları ile birlikte mevcut yönetim paradigmlarını geliştirmek için kullandıkları yararlı bir metafordur. Yönetimde başka bir paradigma değişimi olarak Çeşitliliğin Yönetimi (Managing Diversity), giderek artan farklı iş gücü yönetimi çerçevesinde gelecek iş dünyasında özellikle ABD'de farklı etnik azınlıklar, göçmenler ve hanımların iş gücünü artırması düşünülmektedir. Dolayısıyla yöneticiler yeni insan kaynakları yönetiminin zorluklarıyla karşılaşmaktadır Ayrıca yönetimde paralel gelişmeler, rekabet baskılarının sonucu olarak ABD'li şirketler küçülüp, merkezi otoriteye sahip olmayan örgütsel yapılara dönüşmektedir. Bu süreçte çalışma ortamında yaratıcılığı artırmak amacıyla

organizasyon departmanları arasında iş birliği çalışma tarzları ve açık iletişim modelleri benimsenmektedir (Betters-Reed ve Moore, 1995:24 - 29). Çünkü örgütsel yapıların niteliği, çalışma yaratıcılığını artırmaya yardımcı olabilir (Nahm vd., 2003).

Açık sistem örgüt teorisine göre organizasyonlar, içsel ve dışsal çevre ile etkileşimde bulunurlar. Ayrıca organizasyon sistemleri zaman içerisinde evrimleşir. Modern teori, örgütleri mekanik olmaktan çok organik olarak görmektedir. Modern bilişim teknolojilerinin kullanıldığı organizasyonlarda daha çok organik örgüt yapısına vurgu yapılmaktadır. Piyasada organizasyonların örgütsel yapılarını belirlemede paradigma değişiminin daha çok etkin olduğu kabul edilmektedir (Wu, Hu ve Dong, 1994).

Örgütsel yapının belirlenmesinde organizasyonda çalışan bireyler arasında sorumlulukların paylaşımı ve otoritenin belirlenmesi şekli önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde merkezileşme, bütünleşme, hiyerarşideki kademe sayısı, karar verme konumu ve iletişim düzeyi örgütsel yapının belirlenmesinde temel boyutlardır. Bu boyutların firmanın performansı ile dolaylı bir biçimde etkileşimi bulunmaktadır (Nahm vd., 2003). Örneğin zamana dayalı üretim (Time-Based Manufacturing), üretim faaliyetleri için harcanan süreleri azaltmak amacıyla değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verilmesini vurgulayan, dışa odaklı bir üretim sistemi olarak değerlendirilebilir (Tu, vd., 2001). Nahm ve arkadaşlarının (2003) araştırma sonuçlarına göre zamana dayalı üretim ile örgütsel yapının iletişim düzeyi ve karar verme konumu arasındaki doğrusal ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bununla beraber organik organizasyonlar, zamana dayalı üretim prensipleri uygulandığında inorganik organizasyonlardan daha iyi performans gösterebilir (Nahm vd., 2003).

#### **4. Yönetimde Paradigma Değişimine Yol Açan Tarihi Olaylar ve Örgüt Yapıları**

Yönetim ve organizasyonları değişime zorlayan ve tarihte meydana gelen en önemli olaylar; sanayi devrimi, birinci ve ikinci dünya savaşları, bilişim teknolojisinin kullanımı ve dijitalleşme süreci, salgın, doğal afetler ve finansal krizlerdir. Çalışmanın bu kısmında yönetimde paradigma değişikliğine yol açan bazı tarihi olayların organizasyonların örgütsel yapılarına etkilerine yer verilecektir.

##### **4.1. Sanayi Devriminin Örgütsel Yapılara Etkileri**

Tarih boyunca en önemli ekonomik gelişmelerden birisi sanayi devrimidir. Çünkü sanayi devrimi evrensel bir süreç ve aynı zamanda bütün dünyayı

etkilemiştir (Stearns, 2020:1). 18. yüzyılda İngiltere’de başta olmak üzere dünya çapında fabrikalarda üretim faaliyetleri, gelişmiş buhar makinesi kullanılarak imalatın yapılması sanayi devriminin başlayan noktası olarak ifade edilebilir. Sanayi devriminden önce hakim olan tarım ve tarımsal faaliyetlerin üretimi şeklinde bir sistem bulunmaktaydı (Günay, 2002).

Tarımdan sanayiye geçerken ilk sanayi devriminin ekonomik, politik ve sosyal anlamda değişikliklere yol açtığı bilinmektedir. Sanayi devrimi olarak başlayan bu değişim süreci zamanla ikinci sanayi devrimi ile kitlesel üretim, elektrik kullanımı standartlaşma ve otomasyon sistemleri şeklinde devam etmiş, üçüncü sanayi devrimi döneminde imalat sektöründe bilgisayar yardımıyla bilgi, ulaşım ve iletişim teknolojileri geliştirilmiştir (Aytar, 2019).

2011 yılında Hannover Fuarı’nda Endüstri 4.0 olarak adlandırılan yeni kuşak teknoloji ve imalat sistemi dördüncü sanayi devrimi olarak isimlendirilmiştir. Bu süreçte, organizasyonların üretim, pazarlama, insan kaynaklar yönetimi, finans ve tüm fonksiyonlarında radikal bir şekilde değişikliğe gidilmiştir (Öcal ve Altıntaş, 2018). Dördüncü sanayi devrimi yapay zekâ, robotlaşma, 3 boyutlu baskı, gen mühendisliği vb. alanlarda devam eden gelişmeleri kapsamaktadır. Sanayi devrimlerinin gerçekleşmesinden dolayı organizasyonların hacmi daha büyük olmuş, örgütsel süreçler daha karmaşık hale gelmiş ve organizasyonlarda çalışan sayısı artmıştır. Bu nedenle organizasyonlar yeni yönetim zorluklarıyla karşılaşmış ve dolayısı ile yeni yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuş; bununla birlikte yeni paradigmaların ışığında farklı yönetim yaklaşımlarının ve örgüt yapılarının oluşmasına neden olmuştur (Shamim vd., 2016: 5309-5310; Qin vd., 2016: 174).

## 4.2. Birinci ve İkinci Dünya Savaşının Örgütsel Yapılara Etkileri

Bilindiği gibi, 1914 – 1918 yıllar arasında “Büyük Savaşı” olarak ifade edilen birinci dünya savaşı ve akabinde birinci dünya savaşının devamı kabul edilen ikinci dünya savaşı 1939-1945 yılları arasında meydana gelmiştir (Sondhaus, 2020: 3). 1914 yılından önce uluslararası endüstriyel ekonomi özellikle batı ülkelerinde ciddi bir gelişme göstermiştir. Aynı zamanda genel olarak geçmişe göre insanlığın yaşam seviyesi yükselmiş, devletler arasında çatışmalar ortadan kalkmış ve barış yayılmaya başlamıştı (Prior ve Wilson, 2000). Ancak 1914 yılında pek çok devleti sarsan ve imparatorlukları yıkan, ittifak devletleri ile itilaf devletleri arasında birinci dünya savaşı çıkmıştır. Sonuçta iki taraftan yaklaşık 10 milyon asker ölmüş, dünya jeopolitik haritası değişmiş ve kapitalizm ekonomi ile beraber serbest ticaret sistemi yayılmıştır (Ahlstrom, 2014:201).

Ancak 1. Dünya savaşında tam çözülemeyen sorunlar üzerine tekrar başlayan çatışmalarla birlikte 1 Eylül 1939 yılında başlayan 1945 yılına kadar devam eden ikinci Dünya savaşı çoğu ülkeyi olumsuz etkilemiştir. Özellikle ekonomi üzerine tahribatı ağır olmuş, üretim ve yatırım azalmış ve birkaç ülke resesyona girmiştir. Buna ilave olarak dünya genelinde enflasyonda aşırı artış yaşanmıştır. Bununla birlikte ikinci dünya savaşı sürecinde 50 milyondan fazla insan hayatını kaybetmiştir. Savaş bittikten sonra ABD tarafından Avrupa'ya Marshall Planı olarak adlandırılan destek verilmiştir. Desteğinin temel amacı; Avrupa ülkelerinin ekonomilerini yeniden canlandırmak ve kalkınmasını sağlamak ve tabii ki ABD pazarının genişletilmesidir (Uzunkaya, 2019).

Birinci ve ikinci dünya savaşlarıyla birlikte yeni nüfuz alanları oluşmuş, birlikler ve yeni örgütlenmeler devreye girmiştir. Bu dönemde dünya genelinde ciddi ekonomik sorunlar (enflasyon ve resesyon) yaşanmış ve aynı zamanda yeni yönetim paradigmaları ortaya çıkmıştır. Bu dönemde geliştirilen yönetim paradigmaları, açık sistem teorisi, durumsallık yaklaşımı, sosyo-teknik model, evrimsel örgüt teorisi vb. yaklaşımlar gelişerek daha çok organizasyonun dış çevre faktörlerine odaklanılmıştır.

### **4.3. Bilişim Teknolojisinin Kullanımı ve Dijitalleşmenin Örgütsel Yapılara Etkileri**

Modern hayatımızı etkileyen en önemli olaylardan birisi dijitalleşmedir. Dijitalleşme basit bir ifade ile, dijital teknolojilerin kullanımı demektir (Reis vd., 2020: 448; Srai ve Lorentz, 2019). Başka bir tanımda dijitalleşme, şirketlerin iş modelini değiştirmek ve yeni değer yaratan fırsatlar kazanmak için dijital teknolojilerin kullanılması şeklinde ifade edilebilir (Gray ve Rumpe, 2015).

Peter Drucker'e göre geleneksel üretim faktörlerinin (Sermaye, Emek, Toprak ve Doğal Kaynaklar) önemi artık ikinci dereceye düşüp, bilgi faktörü ve bilgilerin edinmesi ön plana çıkmaktadır (Drucker, 1992). Bilişim kavramı Türk Dili sözlüğüne göre; "İnsanoğlunun teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişimde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin özellikle elektronik makineler aracılığıyla düzenli ve akla uygun bir biçimde işlenmesi bilimi" olarak tanımlanmıştır. Bilişim teknolojileri; bilgilerin toplanması, işlenmesi, depolanması, saklanması ve gerekirse bilgilerin aktarılması, iletilmesi ve dağıtılması süreçlerini kapsayan teknolojilerdir (Demirsel, 2014: 283).

Giderek artan dijital dönüşüm ile teknoloji çağında, organizasyon ve müşteri arasındaki ilişkiler geliştirildiği iletişim teknolojileri ile yeniden şekillenmektedir. Aynı zamanda şirketlerin güncel iş modelleri ortaya



çıkmaktadır. Hızlıca değişen küresel iş ortamındaki farklı sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlar, yeni iş fırsatlarını takip etmek için hızlı cevap yeteneği ve esnekliği geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Organizasyonlar, bireyler ve toplumların dijitalleşme ile ilgili gereken bilgiler ve yeteneklerini iletirmek için eğitim merkezleri ve üniversiteler önemli bir rol oynayabilir (Parida, 2018:23). Literatürde organizasyonlarda dijitalleşme etkilerinin temel alanları; örgütsel yapılar, iş ekosistemleri, örgütsel çeviklik ve organizasyonel öğrenmeyi kapsamaktadır (Kuusisto, 2017).

#### **4.4. Salgın, Doğal Afetler ve Finansal Krizlerin Örgütsel Yapılara Etkileri**

Salgın basit bir tanım ile; “hastalığın bir yerde, belirli zaman diliminde beklenenden fazla görülmesi ya da belirli ortak özellikleri nedeniyle kümeleşme göstermesi olarak tanımlanır”(Alp, 2012:33). Krizler Türk Dili güncel sözlüğüne göre, “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem” olarak tanımlanmıştır. Finansal krizler finans sektöründeki organizasyonlar ve kurumları etkileyen krizlerdir. Doğal afetler ise; doğal değişimlerin toplumsal yıkımlara sebep olduğu ani olaylar olarak tanımlanabilir. Doğal afetler; depremler, seller, çığlar, yangınlar vb. doğa olaylarının neden olduğu krizleri kapsamaktadır (Aydiner, 2014: 16).

Modern çağda doğal afetlerin en çok yıkıcı olan ve etkileyen afetlerinden biri olarak depremlerdir (Genç, 2007; Özkul ve Karaman, 2007). Örnek olarak 1999 yılında Türkiye’de meydana gelen Marmara bölgesindeki 7,4 büyüklüğündeki depremde 17,479 kişi hayatını kaybetmiş, 43,953 insan yararlanmış, yedi il içinde 93,618 konut hasarlı olmuş ve Türkiye ekonomisi büyük bir şekilde etkilenmiştir (Aktürk ve Albeni, 2002). Aynı şekilde 06 Şubat 2023 tarihinde Kahramanmaraş merkezli 7,7 ve 7,6 büyüklüğündeki depremler 11 ili etkilemiş; 650 bin konutun yıkılmasına yada ağır hasarlı olmasına yol açmış; şu anki bilgilere göre yaklaşık 50 binden fazla kişinin ölmesine sebep olmuştur.

Kriz dönemlerinde organizasyonlar ihtiyatlı ve savunmacı olarak davranırlar. Kriz dönemlerinde iş ortamında belirsizlik artmaktadır. Kriz zamanlarına bazı örgütler maliyetleri azaltarak, bazı çalışanları çıkartarak ve yatırımları erteleyerek krizlerin etkilerinden kaçınmaya çalışırlar (Yasemin, 2010). Finansal krizler organizasyonun büyüklüğünü, varlık yapısını, kârlılık ve büyüme fırsatlarını etkilemektedir (Yiğit, 2017). Krizler, genel olarak olumsuz bir etkiye sahip olmasına rağmen; kriz dönemlerinde örgütler iyi yönetildiği takdirde kriz, bazı firmalar için yeni fırsatlara dönüşebilir (Göçen vd., 2011).



## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Paradigma, bir konu hakkında düşünceler, fikirler, değerler ve bakış açılarını kapsayan sistem veya model olarak tanımlanabilir. Yönetimde paradigma; klasik, modern ve post-modern paradigmlar olarak sınıflandırılabilir.

Sanayi devrimi organizasyonları en çok etkileyen tarihi olaylardan biri olarak kabul edilmektedir. Sanayi devrimi nedeniyle organizasyonlar daha çok, daha büyük ve daha karmaşık bir hale gelmiştir. Organizasyon yapıları ve süreçleri de bu gelişmelerden etkilenmiştir. Dolayısıyla organizasyonlar karşılaştıkları yeni yönetim zorluklarıyla karşılaşmıştır. Sanayi devriminin baskısıyla organizasyonlarda üretim sürecinde verimliliği ve etkinliği artırabilmek için yönetim ilkelerine ihtiyaç duyulmuş ve dolayısıyla Frederick Taylor ve diğer klasik yönetim okulu öncüleri tarafından geliştirilen bilimsel yönetim paradigmasının ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Klasik yönetim yaklaşımıyla örgütün içsel çevresine odaklanılmış, örgütün dış çevresine yeterli önem verilmemiştir. 1. ve 2. Dünya savaşının ekonomik, sosyal ve politik etkilerinden dolayı modern örgüt yaklaşımları (açık sistem teorisi, örgütsel ekoloji teorisi, koşul bağımlılık yaklaşımları, kaynak bağımlılık kuramı vs.) ile organizasyonlar dış çevreye daha fazla önem vermiştir. Modern örgüt paradigmasına göre organizasyonlar, tıpkı canlı organizmalar gibi çevre faktörlerinden etkilenmektedir.

Post-modern yönetim bakış açısına göre değişim ve hızlı değişen çevre faktörlerine odaklanılmış, küreselleşme sürecinden dolayı organizasyonların rekabetin yoğun olduğu bir pazarda yaşadığı varsayılmıştır. Organizasyonlar için küresel piyasada varlığını sürdürebilmek, hızlı değişen çevre faktörleri ile adapte olabilmek kaçınılmaz hale gelmiş; dijitalleşme sürecinde sosyal ve ekonomik değişimlerden dolayı örgütlerin modern bilişim teknolojilerini kullanması zorunlu bir hal almıştır. Aksi takdirde örgütler rekabet avantajını kaybedebilir ve dolayısıyla piyasadan çekilebilirler.

Dijitalleşme ve teknoloji çağında hızlı değişen çevre koşullarında faaliyet gösteren örgütlerin, müşteri ihtiyaçlarındaki hızlı değişime cevap verebilmek için daha dinamik ve esnek şekilde örgütlenmeleri, organik örgütsel yapılar olarak faaliyetlerine devam etmeleri ve değişen koşullara göre farklı dizayn edilmeleri önerilebilir. Ayrıca gelecekte örgütsel yapılar ile ilgili araştırmalar için özellikle ekonomik krizler ve doğal afetler dönemlerinde yeni yönetim paradigmalarının ışığında, ortaya çıkan yeni yönetim sorunlarını çözebilmek için dinamik örgütsel yapılar ve süreçler ile ilgili mikro düzeyde araştırmalar yapmak büyük önem arz etmektedir.

## Kaynakça

- Ahlstrom, D. (2014). The Hidden Reason Why The First World War Matters Today: The Development And Spread Of Modern Management, *Brown J. World Aff.*, 21, 201.
- Aktürk, İ. ve Albeni, M. (2002). Doğal Afetlerin Ekonomik Performans Üzerine Etkisi: 1999 Yılında Türkiye’de Meydana Gelen Depremler ve Etkileiri, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1).
- Alp, E. (2012). Enfeksiyon Kontrol Programı, *Erciyes Üniversitesi Hastaneleri Enfeksiyon Kontrol Kurul Başkanlığı*, 55(1), 5-43.
- Anand, G., Larson, E. C. ve Mahoney, J. T. (2020). Thomas Kuhn on Paradigms, *Production and Operations Management*, 29(7), 1650-1657.
- Aydiner, T. (2014). Doğal Afet Yönetişimi: Türkiye’de Doğal Afet Yönetimi Uygulamalarının Tarihsel Bağlamda Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aytar, Ü. O. (2019). Endüstri 4.0 Ve Bu Paradigmanın Örgüt Yönetimi Üzerindeki Olası Etkileri, *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 21(2), 75-90.
- Barış, M. N. (2019). Hz. Ebû Bekir Döneminde Devlet Yönetimi, *Social Sciences*, 14(5), 2027-2044.
- Bettors-Reed, B. L. ve Moore, L. L. (1995). Shifting The Management Development Paradigm For Women, *Journal of Management Development*, 14(2), 24-38.
- Cide, Ö. (2017). Hz. Ömer’in Yönetim İlkeleri, *Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 4, 141-157.
- Çevik, S. N. (2022). Paradigma Değişimi Olarak Yeni Kamu Yönetimi ve Çıkarmaları Karşısında Arayışlar, *Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 441-450.
- Demirsel, M. T. (2014). KOBİ’lerde Kullanılan Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Performansa Etkileri: Konya Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(28), 278-305.
- Diken, A. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi*, Konya, Damla Ofset A.Ş.
- Drucker, P. F. (1992). Organizations, *Harvard Business Review*, 20(7), 281-293.
- DuGay, P. (2015). *Organization (Theory) As A Way Of Life*, *Journal of Cultural Economy*, 8(4), 399-417.
- Ertekin, İ. (2017). Klasik Örgüt Kuramları, *International Congress Of Management Economy And Policy Proceeding Book*, s. 150.
- Genç, F. N. (2007). Türkiye’de Doğal Afetler Ve Doğal Afetlerde Risk Yönetimi, *Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(5), 201-226.

- Göçen, Ö. G. S., Yirik, Ş. ve Yılmaz, Y. (2011). Türkiye’de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 493-509.
- Göktürk, E. (2005). What is ‘Paradigm’? Available from <http://heim.ifi.uio.no/~erek/essays/paradigm.pdf> (Erişim Tarihi: 04.01.2023).
- Gray, J. ve Rumpe, B. (2015). Models for Digitalization, *Software & Systems Modeling*, Springer.
- Günay, D. (2002). Sanayi ve Sanayi Tarihi, *Mimar ve Mühendis Dergisi*, 31, 8-14.
- Hickson, L. (2012). Defining a Paradigm Shift, *Seminars in Hearing, Thieme Medical Publishers*, 33, 3-8.
- <https://en.wiktionary.org/wiki/paradigm> Erişim Tarihi: 08.01.2023.
- Imershein, A. W. (1977). Organizational Change As A Paradigm Shift, *The Sociological Quarterly*, 18(1), 33-43.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Khorasani, S. T. ve Almasifard, M. (2017). Evolution of management theory within 20 century: A systemic overview of paradigm shifts in management, *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 134-137.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, [http://kutuphane.erbakan.edu.tr/yordam/?dil=0&p=1&q=1767005&alan=kunyeDemirbas-KN\\_str&demirbas=1767005](http://kutuphane.erbakan.edu.tr/yordam/?dil=0&p=1&q=1767005&alan=kunyeDemirbas-KN_str&demirbas=1767005) Erişim Tarihi: 13.02.2023.
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*, (3rd Edition). University of Chicago Press.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational Effects of Digitalization: A Literature Review, *International journal of organization theory and behavior*, 20(3), 341-362.
- Mößner, N. (2011). Thought Styles and Paradigms—A Comparative Study of Ludwik Fleck and Thomas S. Kuhn, *Studies in History and Philosophy of Science Part A*, 42(2), 362-371.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A. ve Koufteros, X. A. (2003). The Impact of Organizational Structure on Time-Based Manufacturing and Plant Performance, *Journal of operations management*, 21(3), 281-306.
- Öcal, F. M. ve Altıntaş, K. (2018). Dördüncü Sanayi Devriminin Emek Piyasaları Üzerindeki Olası Etkilerinin İncelenmesi ve Çözüm Önerileri, *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(15), 2066-2092.
- Özalp, İ., Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (1996). Yönetim ve Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi.
- Özkul, B. ve Karaman, E. (2007). Doğal Afetler İçin Risk Yönetimi, *TMMOB Afet Sempozyumu*, 5(7), 251-260.

- Parida, V. (2018). Digitalization, Addressing Societal Challenges, (Editors: Johan Frishammar and Åsa Ericson), Luleå University of Technology, Sweden.
- Pirson, M. A. ve Lawrence, P. R. (2010). Humanism In Business–Towards a Paradigm Shift? *Journal of Business Ethics*, 93, 553-565.
- Prior, R. ve Wilson, T. (2000). The First World War, *Journal of Contemporary History*, 35(2), 319-328.
- Qin, J., Liu Y. ve Grosvenor R. (2016). “A Categorical Framework of Manufacturing for Industry 4.0 and Beyond”, *Procedia Cirp*, 52, 173-178.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Cohen, Y. ve Rodrigues, M. (2020). Digitalization: A Literature Review and Research Agenda, *International Joint conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Springer International Publishing, 443-456.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H. and Li, Y. (2016). “Management Approaches for Industry 4.0: A Human Resource Management Perspective”, *IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*, 5309-5316.
- Sondhaus, L. (2020). *World War One*, (2nd Edition). Cambridge University Press.
- Srai, J. S. ve Lorentz, H. (2019). Developing Design Principles for The Digitalisation of Purchasing and Supply Management, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(1), 78-98.
- Stearns, P. N. (2020). *The Industrial Revolution in World History*, Routledge.
- Uzunkaya, Ş., S. (2019). İkinci Dünya Savaşı Sonrasında Türkiye Ekonomisi ve Marshall Planının Ekonomiye Etkileri, *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 176-185.
- Tu, Q., Vonderembse, M. A. ve Ragu-Nathan, T. S. (2001). The Impact Of Time-Based Manufacturing Practices on Mass Customization and Value to Customer, *Journal of Operations Management*, 19(2), 201-217.
- Urry, J. (1973). Thomas S. Kuhn As Sociologist Of Knowledge, *The British Journal of Sociology*, 24(4), 462-473.
- Wu, X., Hu, X. ve Dong, Z. (1994). Information Technology and Paradigm Shifting in Organizational Structure and Strategy, *Journal of Systems Engineering and Electronics*, 5(4), 40-49.
- Yasemin, Z. K. (2010). Corporate Social Responsibility in Times of Financial Crisis, *African Journal of Business Management*, 4(4), 382-389.
- Yiğit, F. (2017). Finansal Krizlerin Şirket Sermaye Yapıları Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği, *Maliye ve Finans Yazıları*, (108), 189-222.



# Employee Centered in Organization Technology; Digitization, Artificial Intelligence, and Metaverse Paradigms

İbrahim Durmuş<sup>1</sup>

## Abstract

In today's business activities, technology has become an integral part of employees. This situation expands the usage areas of digitalization, artificial intelligence, and Metaverse innovations in organizational activities. Especially those who work in technology-intensive business lines can benefit from digital applications, artificial intelligence systems, and Metaverse data repositories (or information repositories). Rapid and different changes in technology have made it necessary to investigate the concepts of digitalization, artificial intelligence, and Metaverse for organizations. In this respect, these concepts, which are thought to be very valuable for many organizations in the research, were examined especially in terms of management and employees. The research is aimed to contribute to those who want to work on the subject. In general, technological changes occur as a result of human activity. This situation necessitates the consideration of an employee-centered approach to technological changes in organizations. With the use of Metaverse in organizations, the work activities of the employees can be made educational and joyful. For this, new technologies for both artificial intelligence and digitalization are needed.

## Introduction

Giving importance to the Metaverse in terms of digital transformation is critical to the growth of nations. Organizations need to make an effort and increase their initiatives to keep up with competition and change (Nalbant & Aydın, 2023: 17). For digital life in virtual environments, a set of devices is

---

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt University, Vocational School of Social Sciences, Department of Transportation Services, Postal Services Program, <https://orcid.org/0000-0002-3872-2258>, [ibrahimdurmus@bayburt.edu.tr](mailto:ibrahimdurmus@bayburt.edu.tr)

needed for the Metaverse to which users connect. In this respect, computers or smartphones with internet connection can be expressed as a virtual environment that provides easy access (Contreras et al., 2022: 34). Internet access and the use of different applications in organizational activities allow the work to be more effective and efficient. Within this framework, the business activities of employees can be directed with digital transformations, artificial intelligence applications and Metaverse realized in recent years.

Economic fluctuations are part of paradigm shifts driven by human, ecological, and economic conditions in addition to modern digital technologies. Thanks to these technologies, products, and services are virtualized by merging the domain. This situation enables the development and acceleration of artificial intelligence. In artificial intelligence-oriented management organizations, virtualization is provided in many areas such as business models, capacity, business processes, markets, technology, management, and organizational form (Schrettenbrunner, 2020: 15). These virtual environments contribute to the digitization of business activities. Especially artificial intelligence-oriented studies show that technology-intensive activities are carried out in the organization. This situation requires employees to use technology and direct it. In organizations, the management mechanism that directs technology and employees who use technology give priority to organizational goals.

Metaverse is a new internet age that carries the world to a different dimension. Metaverse is a technology that can provide new perspectives and opportunities to the sectors it belongs to. The future opportunities and potential of Metaverse are quite high (Güven & Ballı, 2022: 228). There may be worldwide regulatory and governance challenges to have some jurisdiction over the virtual world of the Metaverse (Lee et al., 2021: 41). When this situation is evaluated in terms of administrations and different organizations; The creation of Metaverse environments that can direct the activities of employees will bring many technological infrastructures. In particular, the development of codes and software day by day will increase the importance of new coding techniques and software in organizations.

### **Organizations in the Framework of Technological Changes in Management**

As technology advances, the number of people using Metaverse increases and as real-like actions are exhibited, a lot of information is produced. In this respect, Metaverse data is valuable (Sivasankar, 2022: 113). Today, there is an intense race to create protocols, infrastructure, and standards to manage the

Metaverse. Large organizations are trying to create a well-equipped software ecosystem to attract their users and become the target of the Metaverse (Mystakidis, 2022: 486). The central role of the human element, which can perform activities that can be developed with the interaction of technology, knowledge, and imagination in organizations, should not be overlooked. Employees are at the center of the actions to be taken for Metaverse applications. This is not to forget that technology is valuable in organizations, but it is human beings who manage and direct this technology.

As technology evolves, organizations need to develop new media business patterns and management models, such as production methods and artificial intelligence, as well as content development (Elkalliny & Aboualgasim, 2023: 370). In addition, it is possible to create new technological revolutions that connect all aspects of life through Metaverse internet technologies. (George et al., 2021: 9). In this respect, employees need to carry out technology compatible activities while performing their business activities. Employees need to accept mechanisms that can guide their business activities, such as artificial intelligence and Metaverse.

Application development technologies, human regulation technologies, and artificial intelligence technologies should be used for organizations to adapt to environmental flexibility (Zhu, 2022: 8). Metaverse technology continues to change the world in different fields. Supported by other technologies, Metaverse plays a vital role in learning and teaching (Almarzouqi et al., 2022: 43432). These situations show that technology in organizational activities and new applications together with technology can direct the work activities of employees. Employees can learn innovations in technological changes with digitalization, artificial intelligence, and Metaverse, and discoveries can be made with new application areas. In this respect, qualified personnel will be needed in education and training activities in organizations. It will be valuable for employees to experience technological changes and to transfer these experiences to other employees.

In the literature, it is stated that the real and virtual worlds are connected for users with the help of audio-visual stimuli, brain-computer interface, and tactile stimuli of the Metaverse (Peng et al., 2022: 8). This shows that Metaverse can direct the activities of employees in organizations depending on technological developments. Because the goods and services produced in many different organizations are generally the results of imagination. This situation shows that many products that people use for their activities in the real world are created by putting an imaginary product into practice. The real and virtual worlds created by Metaverse can give employees new



ideas about their activities as well as make it easier for employees to be more motivated to do their work. In addition, reliable sources for future activities can be created by using Metaverse applications and a data storage system for business activities.

### **Employees in Organizations**

On Metaverse platforms, not only machine programming but also personalized and high-quality content needs to be edited by humans (or employees). In organizations, machine programs provide an advantage in computational efficiency. It also creates advantages for the knowledge and creativity of the employees. This shows that it is important to integrate not only technology in organizations but also take into account the mutual progress in the relations of employees with technology (Zhu, 2022: 2). Employee and technology integrity contributes to the fulfillment of organizational policies. Care should be taken so that employees in organizations do not resist technological innovations.

Some organizations are constantly developing new software and hardware to improve the functionality of artificial intelligence. It contributes to the success of the perceived effort and anxiety regarding the use of artificial intelligence in organizations and increases positive emotions in this respect (Vitezic & Peric, 2021: 939). The contribution of the use of artificial intelligence to the result of business activities motivates employees for other future activities. The continuity of success may make it a necessity to follow and implement innovations used by competitors in artificial intelligence technologies. This shows that organizations should have the power to adapt to technological changes and developments.

Recently, organizations have been carrying out activities to develop virtual event platforms. Large organizations are trying to adapt to Metaverse realities due to the increase in these platforms. With Metaverse, individuals perform activities that have become a part of their normal lives in virtual realities (Nalbant & Aydin, 2023: 16). In this respect, technologies such as virtual reality, augmented reality, and digital twin can perform real-world activities of users and create their virtual networks in the digital world. They can organize various events such as virtual meetings in these virtual networks (Wang & Zhao, 2022: 6). This situation shows that employees operating in organizations can create their virtual reality and create digitalization and Metaverse activities that can support their work on business activities within the organization. Carrying out employee-centered technological activities in organizations makes remarkable contributions to the future of the organization. To adapt to

the changes and innovations in the digital world, it is necessary to provide the necessary opportunities to the employees of their organizations.

### **Digitalization in Organizations**

Digital networks used in organizations depending on digitalization are social networks created using digital technology. Digital transitions enable the digital transmission of video, voice, data, and other network services. Platforms such as data networks, markets, and communication networks are created to ensure that digital networks in organizations are compatible with business requirements (Sivasankar, 2022: 112). Digital platforms are important for human-centered activities where organizations and individuals decide to share and use. With the help of digital tools, it is possible to understand, learn and act according to this information with artificial intelligence and machine learning (Oosthuizen, 2019: 23). In this situation, it is observed that with digitalization in organizations, employees can easily access social networks with other employees or stakeholders in their workflow processes. Employee-centered construction of organizational policies in digitalization helps employees improve themselves.

Today, there are digital tools and big technologies in organizations, Metaverse's immersive experiences and a complex environment that can provide a fully digital life to its users (Contreras et al., 2022: 35). In this respect, digital people created using artificial intelligence technology in organizations is a necessity for Metaverse. Digital humans are the 3D version of chatbots in the Metaverse repository (Mozumder et al., 2022: 257). This shows that the concepts of digitalization, artificial intelligence, and Metaverse in organizations can be related to each other.

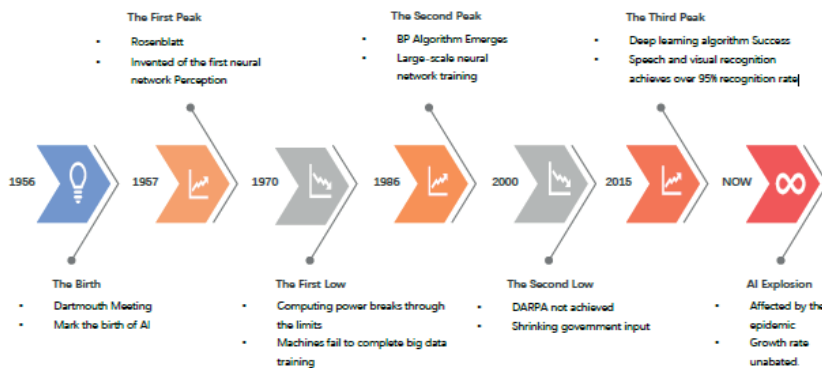
Humanity is entering a new era, namely the era of digitalization and Metaverse (Kostenko, 2022: 2). The Internet changed life and created new business activities. Many organizations have moved from the physical world to the online world. The change in the digital world has become immeasurable. Many people have gotten used to doing everything online and are in search of a real, perfect world (Wang et al., 2021: 980). In this context, when evaluated in terms of the relationship of digitalization with Metaverse, evaluated as the new form of the internet; The digital layer of daily life is considered as the digital twin of the real world and virtual space with the combination of virtual and physical reality (Sun et al., 2022a: 7). In this respect, digitalization is one of the determinants of Metaverse and it is understood that employees can direct their business activities. Digital environments and digital applications in organizations can direct the daily activities of employees. Employees can perform their actions using digital opportunities.

## Artificial Intelligence in Organizations

Artificial intelligence is a rational, diverse, and comprehensive concept based on thought reasoning, processes, and behavioral dynamics, loyal to human performance (Moro-Visconti, 2020: 1). Artificial intelligence algorithms; robotic autonomous systems, autonomous swarm robots, intelligent production systems, path planning algorithms, cognitive artificial intelligence tools and data fusion mechanisms (Lăzăroiu et al., 2022: 1051). This shows that artificial intelligence has a wide range of uses. While carrying out business activities in organizations, artificial intelligence applications are used. Many employees, individually, can carry out workloads that can take months or years in a short time thanks to artificial intelligence. In this respect, artificial intelligence provides many conveniences to employees in organizations.

It is seen that artificial intelligence is used in many areas such as education, entertainment, and security. Metaverse's work in these areas has enabled the use of artificial intelligence in the real world (Guyen & Balli, 2022: 226). In this respect, artificial intelligence and Metaverse can be effective in directing the business activities of different organizations. In some cases, artificial intelligence and Metaverse-based entertainment may also be needed for employees to perform their work activities more healthily. It can be thought that artificial intelligence and Metaverse applications can be effective, especially for the efficiency of the employees and the completion of organizational activities in a short time.

In the literature, the stages of the historical development of artificial intelligence are expressed as follows (Yang, 2023: 1628).



*Resource: Yang (2023). The Future of the "Metaverse": Artificial Intelligence and Cybersecurity, Atlantis Highlights in Computer Sciences, pp. 1628.*

*Figure 1: The stages in the development of Artificial Intelligence*

As can be seen in Figure 1, it is observed that there is a serious increase in the density of artificial intelligence and the growth rate has increased. In addition, it is seen that success has been achieved in the deep learning algorithm of artificial intelligence, and a rate of over 95% has been achieved in speech and visual recognition. This development in artificial intelligence can make effective contributions to the Metaverse.

In the literature, it is stated that artificial intelligence cannot reproduce the function of the human brain in modern life and has a very superficial idea about the functioning of the brain (Kostenko, 2022: 7). This shows that both artificial intelligence, digitalization and Metaverse can be shaped within the framework of human control. In other words, although technology advances, people are at the center of technological change and development.

Artificial intelligence contributes significantly to the development of imaging systems to provide visual perception (Guo et al., 2022: 55). This shows that the production of goods or services, security, and similar applications for the business activities of the employees in the organizations can contribute to making the artificial intelligence more functional with the imaging system.

In terms of corporate service quality in organizations, artificial intelligence ensures that it is included in corporate workloads. In terms of artificial intelligence, advanced big data computations in organizations are valuable when supported by security (Siwach et al., 2022: 6). This shows that security should be considered in artificial intelligence applications in organizations. Artificial intelligence applications that employees will use in their business activities can support employees' organizational outputs.

### **Metaverse in Organizations**

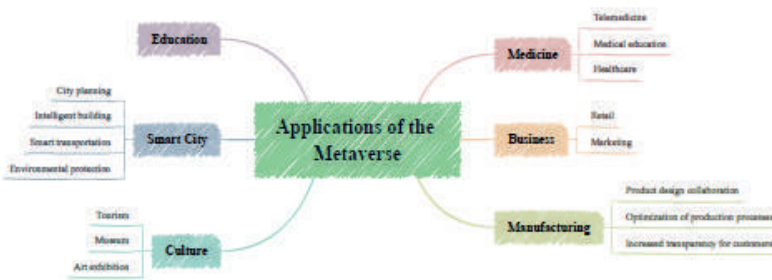
Metaverse, a new type of internet application, allows users to create content and organize the world. With Metaverse, it is aimed to create a stable society and economic system and a virtual world parallel to the real world (Sun et al., 2022a: 7). In this respect, the Metaverse creates a new social network paradigm where people can experience a sense of reality without the constraints of physical space. Metaverse applications are being developed that create 3D virtual reality (VR) consisting of social interactions, videos, images, and merged texts and transform social experiences into more and more physical (Peng et al., 2022: 6). The development of these Metaverse applications can drive the work of employees operating in organizations.

Metaverse, in terms of interactions in the physical world; provides real-time, intriguing, and useful information. Metaverse can have activities such

as social network filters, guidance, exhibitions in terms of digital interaction, interaction with digital platforms, dynamic information transfer for employees, business models, and guiding consumers. Among the sectors that will be affected by the metaverse; are production, banking, communication, media, retail, engineering, marketing, and sales of goods and services (Mourtzis et al., 2022: 657). Metaverse, which can be effective in many areas, can be a part of the activities of the employees in their organizations.

Metaverse offers new ways of communicating digital systems through digital-physical entities such as robots placed on physical ground and space (Giannini et al., 2022: 2). These new ways show that digitalization and Metaverse applications should be considered in organizations. Technologically digital changes in the organization can contribute to the application areas of Metaverse.

Metaverse application areas are expressed as follows in the literature (Sun et al., 2022a: 15).

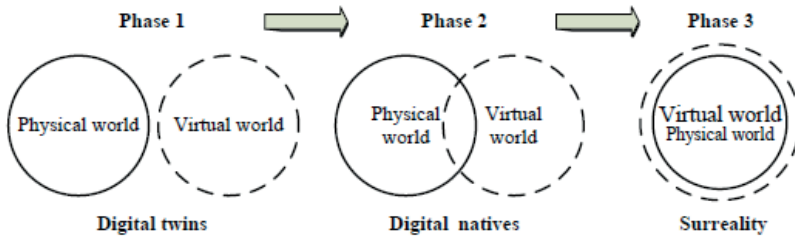


*Resource: Sun et al., (2022a). Metaverse: Survey, Applications, Security, and Opportunities, ACM Computing Surveys, pp.15*

*Figure 2: Applications of the Metaverse*

When the application areas expressed in Figure 2 are examined; It is observed that Metaverse is used in the fields of education, smart cities, culture, medicine, businesses (or organizations), and production. The research focuses on the Metaverse, which can be used especially for the activities of employees in organizations. Employees in organizations are engaged in the production of goods and services. The use of Metaverse applications can be effective in performing these activities.

In the literature, the three stages of the development of the Metaverse are described as follows (Wang et al., 2022: 1).



*Resource: Wang vd. (2022). A Survey on Metaverse: Fundamentals, Security, and Privacy, IEEE Communications Surveys & Tutorials, pp. 1.*

*Figure 3: Three Phases of the Development of the Metaverse*

In Figure 3, three stages of the development of Metaverse are highlighted. In the figure, it is observed that digitalization has contributed to the formation of the Metaverse in general. In addition, it is observed that the physical and virtual worlds are intertwined over time. This situation shows that especially today, Metaverse applications related to the virtual and real world are effective together. Depending on the digital change and development of organizations, it can be thought that Metaverse may affect organizational activities.

In working environments to optimize remote working with Metaverse platforms in organizations; virtual experience is gained by integrating workforce analytics, visual data mining, and analytical decision-making models (Lyons, 2022: 122). These experiences may lead employees to develop new behavior patterns in their future activities. Especially the communication network created by remote working can lead to different results in the human relations of the employees.

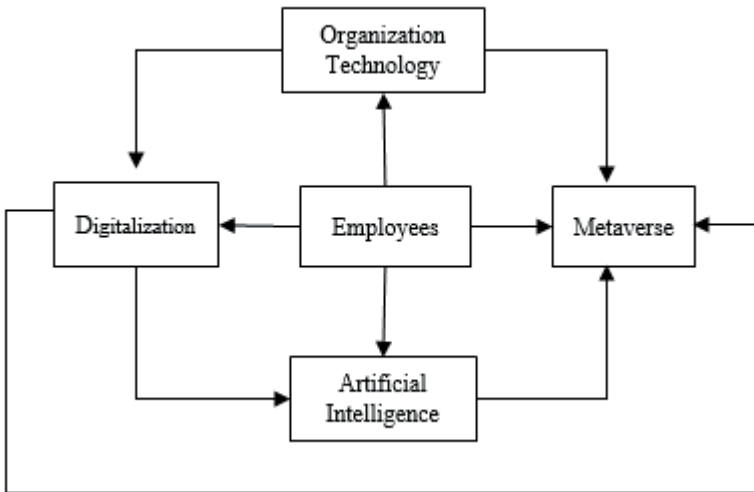
### **Employee Centered in Organizations; Digitalization, Artificial Intelligence, and Metaverse Relationship**

Considered the next stage of the internet, Metaverse is a virtual environment where people can work, socialize, play, study, and shop. Metaverse computer-generated reality is a mixture of physical and augmented reality (Sun et al., 2022b: 4). This situation shows that employees in organizational activities can get the support of Metaverse for some activities related to their work.

It has been stated in the literature that developments in big data and artificial intelligence technologies have an automatic personal assistant feature that can be analyzed in financial markets and can make smart decisions (Bisht et al., 2022: 12). In this situation, it is understood that

artificial intelligence applications in organizations carrying out financial activities direct the decisions of the employees and give ideas for their future activities.

The digitized human body is used with Metaverse, interacting with body systems such as people's headphones, glasses, watches, and artificial brain that connects people's neural networks and imaginations, and creativity (Giannini et al., 2022: 2). The fact that employees use technology in many areas in their organizational activities can be realized by both digitalization and the interaction of artificial intelligence and Metaverse variables. In today's business activities, besides computers, headphones with smart applications, glasses, and watches, many software programs can direct the activities of the employees.



*Resource: Figure 4 was created by the author.*

*Figure 4: Employee-Centered in Organizations; Digitalization, Artificial Intelligence, and Metaverse Relationship*

In Figure 4, it is understood that organizations carry out their activities related to technological changes and innovations with an employee-centered system. The activities of large or small technology-oriented organizations are shaped by employees. This situation also affects employees to benefit from digitalization, artificial intelligence, and Metaverse applications in their organizations. The technology used by organizations determines the application areas of both digitalization and Metaverse. Employees in



organizations help shape organizational technology. Digitization in the organization in the business activities of employees will affect both artificial intelligence and Metaverse approaches. The technological infrastructure of the organization is effective in this relationship. Artificial intelligence applications used by employees also guide Metaverse approaches. In general, the use of Metaverse for business activities by employees in organizations will be affected by organizational technology, digitalization, and artificial intelligence applications.

Making use of artificial intelligence applications in organizations helps employees to perform their work activities in a shorter time. In addition, with artificial intelligence applications, employees can make rational decisions with optimal analysis of income and expenses. In the literature, Moro-Visconti (2020: 8) emphasized that business models that introduce artificial intelligence in the organization have a positive effect on revenue growth or cost reduction, and provide high efficiency in economic and financial marginality.

Employees at the center of organizations can benefit from Metaverse applications while directing their business activities. This can contribute to the efficiency of business activities and adapt to technological changes. With the help of Metaverse, employees can make business activities fun. In the literature, George et al. (2021: 9) stated that individuals can perform enjoyable activities with their colleagues and other individuals with Metaverse and that Metaverse can radically change the way individuals live, learn and work.

Digitization and artificial intelligence in the organization can contribute to Metaverse activities. Developing Metaverse applications for the business activities of employees in organizations can give effective results in terms of employee work performance. In the literature, Gadekallu et al. (2022: 1-11) expressed the Metaverse as the next stage of digital evolution. They stated that the digitization of services, business entertainment, education, and systems to be integrated with online access can increase efficiency. In their research, they also emphasized that as a result of artificial intelligence training, Metaverse will be available to individuals all over the world regardless of language proficiency. They also stated that the fun, original and salable Metaverse cannot be built without artificial intelligence.

The size of organizations and the technological application area can affect the use of Metaverse. In the literature, Chen et al. (2022: 8) stated that large organizations have high control over information processing power



and algorithms. They stated that Metaverse will operate together with major technology organizations and that there should be decentralization.

Organizations can make their business processes more efficient depending on digitalization. In addition, depending on digitalization in organizations, virtual actions are taken with artificial intelligence algorithms and the work volume of employees can gain a new dimension. In the literature, Chua et al. (2022: 1) stated that virtual controls can be made using manual or artificial intelligence to affect physical changes with digital twins in production facilities. They stated that with digitalization, workflow efficiency, and outputs can be improved in terms of the center of the production process in the organization.

While performing the business activities of the employees in the organizations, they are affected by the workplace atmosphere prevailing in the working environment. This is particularly the case for employees operating in digital organizations that carry out technology-intensive business activities, with virtual reality with Metaverse. Intense use of the internet in today's working conditions shows that employees can be influenced by Metaverse activities. Especially business activities carried out in virtual environments can be reflected in the actions of employees. In the literature, Giannini et al. (2022: 4) stated that an important feature of the Metaverse is that your representation in the real world is combined with your digital representation in the digital world. In this way, they stated that digital twins form the fabric of the meta-universe connected by a virtual and digital sensor network.

In order to implement the Metaverse system in organizations, it is necessary to have various technological infrastructures. This situation necessitates that employees in organizations be aware of artificial intelligence applications. In addition, following the technological innovations by the employees contributes to the fast and reliable performance of business activities. In the literature, Guo et al. (2022: 62) emphasized that in order to create the Metaverse system in the real world, some basic technologies such as perception, restructuring, computation, interaction and cooperation should be developed with the help of artificial intelligence.

Digitization for business activities in organizations can contribute to the development of artificial intelligence-based applications for employees. In the literature, Lăzăroiu et al. (2022: 1059) artificial intelligence-based decision algorithms in cognitive production in organizations; stated that big data analytics, it integrates the creation of sustainable industrial values and digitized mass production.

The use of the metaverse in the organization contributes to the activities of the employees outside the workplace. This allows the formation of new skills in employees. Employees can develop some predictions for the future with Metaverse. Especially in organizations where the opinion of employees is given importance, this situation includes employees in the decision process. In the literature, Mourtzis et al. (2022: 657) emphasized that Metaverse promotes remote working and skill development models related to production and operations management in personnel allocation for smart manufacturing. In their research, they stated that it is possible to configure better resource allocation with the help of simulation technologies related to resource allocation in Metaverse.

Organizations may need big data for the areas in which they operate. There may be a need to evaluate big data in the training and development of employees, especially in the production and marketing of goods and services. In the literature, Sun et al. (2022b: 3) stated that data can be processed and supported with the help of storage, information processing, and artificial intelligence to create added value for big data. In their research, they emphasized that the essence of Metaverse in a digital world is about constantly producing and processing data, and that big data technology is a necessity.

The use of Metaverse in organizations can exhibit an employee-centered approach. This supports social relations within the organization. In addition, presenting the artificial intelligence algorithm to support employees in business activities can support the sociocultural structure of the organization. The use of artificial intelligence electronic devices in organizations can contribute to the development of Metaverse. In the literature, Qayyum et al. (2022: 19) stated that developing artificial intelligence and augmented reality should create a human-centered framework that enables human-centered thinking for the Metaverse. They emphasized the need to combine artificial intelligence and social norms to develop Metaverse applications for organizations. In their research, they stated that Metaverse acts as a bridge for ethical principles, privacy, and cultural security in achieving goals. Sivasankar (2022: 110-114) stated that the developments in artificial intelligence and blockchain technologies will accelerate the use of Metaverse. In his research, he stated that artificial intelligence preserves the diversity and richness of the Metaverse, and digital networks connect individuals to the Metaverse.

Depending on technological developments, it is possible to use Metaverse in many organizations and to provide convenience in organizational activities. Ensuring employee and machine integration contributes to more

effective and more efficient results. Digital models and Metaverse interaction in organizations can drive employee activities. In the literature, Yang et al. (2022: 42) stated that the Metaverse is medically valuable in clinical studies in health organizations and that 'virtual-reality connection-human-machine integration' is effective. They emphasized that virtual reality has matured in current technology, and a high degree of human-machine integration is needed for better diagnosis and treatment in clinical applications. Fu et al. (2023: 3604) stated that the metaverse contributes to the formation of the cyber-physical system from digital models of real events and objects in organizations. In their research, they emphasized that Metaverse is a network technology that enables the systematic realization of stages such as product design, production, and delivery.

The interaction of digitalization, artificial intelligence, and Metaverse in organizations can bring new and different dimensions to the work activities of employees. This situation brings along new applications depending on technological change and development. In the literature, Nalbant & Aydın (2023: 17) stated that new technologies such as virtual reality and artificial intelligence are vital and should be combined to create realistic virtual worlds. In their research, they emphasized that chatbots and virtual assistants supported by artificial intelligence are used in various organizations. They stated that these technologies will transform into digital individuals in the Metaverse realm. They stated that with the development of artificial intelligence, various abilities of digital people (such as facial expression, body language, emotions, and physical participation) can be created.

## **Conclusion**

Technological changes and developments affect the work activities of employees in management and organization. This affects different levels in both small and large organizations. Especially the business processes of organizations with multiple data and storage networks; digitalization can be shaped by artificial intelligence and Metaverse applications. Employees of the organization have a central position in the conduct of business activities; It also shows that digitalization, artificial intelligence, and Metaverse applications can have different usage areas. The technology that employees use within the framework of workplace opportunities contributes to providing an effective and efficient output.

Technology addiction of employees in today's digital environments expands the fields of use of artificial intelligence and Metaverse. If individual controls regarding privacy and security can be developed in Metaverse, their

use in organizational activities may become more widespread. The fact that employees can use these innovations as a hobby in their work or non-work activities shows that organizations independent of technology and such practices can be quite limited. Especially today, besides the intensive use of the internet, new digitalization, artificial intelligence, and Metaverse algorithms can have serious effects on the professional practices of the employees. In this respect, future research can investigate the effects of technological applications used by employees in the workplace on variables such as work motivation, performance, workplace perception, and technology addiction. In addition, the short-term and long-term effects of the organization managers' coordination of technological opportunities with their business activities can be examined in terms of organizations and employees.

## References

- Almarzouqi, A., Aburayya, A. & Salloum, S. A. (2022). Prediction of User's Intention to Use Metaverse System in Medical Education: A Hybrid SEM-ML Learning Approach. *IEEE Access*, 10, 43421-43434. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3169285>
- Bisht, D., Singh, R., Gehlot, A., Akram, S. V., Singh, A., Montero, E. C., Priyadarshi, N. & Twala, B. (2022). Imperative Role of Integrating Digitalization in the Firms Finance: A Technological Perspective. *Electronics*, 11, 3252. <https://doi.org/10.3390/electronics11193252>
- Chen, Z., Wu, J., Gan, W. & Qi, Z. (2022). Metaverse Security and Privacy: An Overview. *IEEE International Conference on Big Data*, 1-10. <https://doi.org/10.1109/BigData55660.2022.10021112>
- Chua, T. J., Yu, W. & Zhao, J. (2022). Unified, User and Task (UUT) Centered Artificial Intelligence for Metaverse Edge Computing. *Artificial Intelligence*, 1-7. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2212.09295>
- Contreras, G. S., Gonzalez, A. H., Fernandez, M. S., Cepa, C. B. M. & Escobar, J. C. Z. (2022). The Importance of the Application of the Metaverse in Education. *Modern Applied Science*, 16(3), 34-40. <https://doi.org/10.5539/mas.v16n3p34>
- Elkalliny, S. & Aboualgasim, Y. (2023). Management of Arab Media Organizations in Artificial Intelligence Era. The Implementation of Smart Technologies for Business Success and Sustainability: During COVID-19 Crises in Developing Countries (Editors; Hamdan, A., Shoaib, H.M., Alareeni, B. & Hamdan, R.), *Studies in Systems, Decision and Control* 216, 365-381. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10212-7>
- Fu, Y., Li, C., Yu, F. R., Luan, T. H., Zhao, P. & Liu, S. (2023). Survey of Blockchain and Intelligent Networking for the Metaverse. *IEEE Internet of Things Journal*, 10(4), 3587-3610. <https://doi.org/10.1109/JIOT.2022.3222521>
- Gadekallu, T. R., Huynh-The, T., Wang, W., Yenduri, G., Ranaweera, P., Pham, Q-V, Costa, D. B. & Liyanage, M. (2022). Blockchain for the Metaverse: A Review. *Social and Information Networks*, 1-17. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2203.09738>
- George, A. S. H., Fernando, M., George, A. S., Baskar, T. & Pandey, D. (2021). Metaverse: The Next Stage of Human Culture and the Internet. *International Journal of Advanced Research Trends in Engineering and Technology (IJARTET)*, 8(12), 1-10. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6548172>
- Giannini, T., Bowen, J. P., Michaels, C. & Smith, C. H. (2022). Digital Art and Identity Merging Human and Artificial Intelligence: Enter the Metaverse. Proceedings of EVA London 2022, 1-7. <http://dx.doi.org/10.14236/ewic/EVA2022.1>

- Guo, Y., Yu, T., Wu, J., Wang, Y., Wan, S., Zheng, J., Fang, L. & Dai, Q. (2022). Artificial Intelligence for Metaverse: A Framework. *CAAI Artificial Intelligence Research*, 1(1), 54-67. <https://doi.org/10.26599/AIR.2022.9150004>
- Güven, İ. & Ballı, O. (2022). Empowering Metaverse Through Artificial Intelligence. *2nd International Conference on Engineering and Applied Natural Sciences*, 225-229.
- Kostenko O. V. (2022) Electronic Jurisdiction, Metaverse, Artificial Intelligence, Digital Personality, Digital Avatar, Neural Networks: Theory, Practice, Perspective. *World Science*, 1(73), 1-13. [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ws/30012022/7751](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws/30012022/7751)
- Lăzăroiu, G., Androniceanu, A., Grecu, I., Grecu, G., & Neguriță, O. (2022). Artificial intelligence-based decision-making algorithms, Internet of Things sensing networks, and sustainable cyber-physical management systems in big data-driven cognitive manufacturing. *Oeconomia Copernicana*, 13(4), 1047–1080. <https://doi.org/10.24136/oc.2022.030>
- Lee, L-H., Braud, T., Zhou, P., Wang, L., Xu, D., Lin, Z., Kumar, A., Bermejo, C. & Hui, P. (2021). All One Needs to Know about Metaverse: A Complete Survey on Technological Singularity, Virtual Ecosystem, and Research Agenda. *Journal of Latex Class Files*, 14(8), 1-66. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2110.05352>
- Lyons, N. (2022). Talent Acquisition and Management, Immersive Work Environments, and Machine Vision Algorithms in the Virtual Economy of the Metaverse. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 10(1), 121–134. <http://dx.doi.org/10.22381/pihrm10120229>
- Moro-Visconti, R. (2020). The Valuation of Artificial Intelligence. *SSRN Electronic Journal*, 1-12. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3533846>
- Mourtzis, D., Panopoulos, N., Angelopoulos, J., Wang, B. & Wang, L. (2022). Human centric platforms for personalized value creation in metaverse. *Journal of Manufacturing Systems*, 65, 653-659. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.11.004>
- Mozumder, M. A. I., Sheeraz, M. M., Athar, A., Aich, S. & Kim, H-C. (2022). Overview: Technology Roadmap of the Future Trend of Metaverse based on IoT, Blockchain, AI Technique, and Medical Domain Metaverse Activity. *International Conference on Advanced Communications Technology (ICACT)*, 256-261. ISBN 979-11-88428-09-0
- Mystakidis, S. (2022). Metaverse. *Encyclopedia*, 2, 486–497. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2010031>
- Nalbant, K. G. & Aydın, S. (2023). Development and Transformation in Digital Marketing and Branding with Artificial Intelligence and Digital Tech-

- nologies Dynamics in the Metaverse Universe. *Journal of Metaverse*, 3(1), 9-18. <https://doi.org/10.57019/jmv.1148015>
- Peng, H., Chen, P.-C., Chen, P.-H., Yang, Y.-S., Hsia, C.-C. & Wang, L.-C. (2022). 6G toward Metaverse: Technologies, Applications, and Challenges. *IEEE VTS Asia Pacific Wireless Communications Symposium (APWCS)*, 6-10, <https://doi.org/10.1109/APWCS55727.2022.9906483>
- Schrettenbrunner, M. B. (2020). Artificial-Intelligence-Driven Management. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 15-19. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990933>
- Sivasankar, G. A. (2022). Study of Blockchain Technology, AI and Digital Networking in Metaverse. *Iconic Research and Engineering Journals*, 5(8), 110-115. <https://doi.org/10.33564/IJEAST.2022.v06i09.020>
- Siwach, G., Haridas, A. & Bunch, D. (2022). Inferencing Big Data with Artificial Intelligence & Machine Learning Models in Metaverse. *International Conference on Smart Communications and Networking (SmartNets)*, 1-6. <https://doi.org/10.1109/SmartNets55823.2022.9994013>
- Sun, J., Gan, W., Chao, H.-C. & Yu, P. S. (2022a). Metaverse: Survey, Applications, Security, and Opportunities. *ACM Computing Surveys*, 1(1), 1-35. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2210.07990>
- Sun, J., Gan, W., Chen, Z., Li, J. & Yu, P. S. (2022b). Big Data Meets Metaverse: A Survey. *Databases*, 1-17. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2210.16282>
- Vitezic, V. & Peric, M. (2021). Artificial intelligence acceptance in services: connecting with Generation Z. *The Service Industries Journal*, 41(13-14), 926-946. <https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1974406>
- Wang, D., Yan, X. & Zhou, Y. (2021). Research on Metaverse: Concept, development and standard system. *2021 2nd International Conference on Electronics, Communications and Information Technology (CECIT)*, 983-991. <https://doi.org/10.1109/CECIT53797.2021.00176>
- Wang, Y., Su, Z., Zhang, N., Xing, R., Liu, D., Luan, T. H. & Shen, X. (2022). A Survey on Metaverse: Fundamentals, Security, and Privacy. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 1-32. <https://doi.org/10.1109/COMST.2022.3202047>
- Wang, Y. & Zhao, J. (2022). Mobile Edge Computing, Metaverse, 6G Wireless Communications, Artificial Intelligence, and Blockchain: Survey and Their Convergence. *Distributed, Parallel, and Cluster Computing*, 1-8. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2209.14147>
- Qayyum, A., Butt, M. A., Usman, M., Halabi, O. & Al-Fuqaha, A. (2022). Secure and Trustworthy Artificial Intelligence-Extended Reality (AI-XR) for Metaverses. *Artificial Intelligence*, 1-24. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2210.13289>



- Oosthuizen, R. M. (2019). *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing* (Ed. I. L. Potgieter, N. Ferreira & M. Coetzee). Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics and Algorithms (STARA): Employees' Perceptions and Wellbeing in Future Workplaces, 17-40. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-28180-9>
- Yang, D., Zhou, J., Song, Y., Sun, M. & Bai, C. (2022). Metaverse in medicine. *Clinical eHealth*, 5, 39–43. <https://doi.org/10.1016/j.ceh.2022.04.002>
- Yang, K. (2023). The Future of the “Metaverse”: Artificial Intelligence and Cybersecurity, *Atlantis Highlights in Computer Sciences*, 9, 1627-1632. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-040-4\\_246](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-040-4_246)
- Zhu, H. (2022). MetaAID: A Flexible Framework for Developing Metaverse Applications via AI Technology and Human Editing. *Computation and Language*, 1-9. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2204.01614>





## Örgütsel Politika ve Politik Davranışlara Yönelik Bir Bakış Açısı<sup>1</sup>

Özge Mehtap<sup>2</sup>

### Özet

Örgüt içi politika, örgütsel yaşamın kaçınılmaz ve doğal bir olgusu olmasına rağmen örgütsel çalışmalarda bu konuya gereken önem verilmemektedir. Var olan çalışmaların çoğu ise örgüt içi politikaya içerik olarak dar ve negatif bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Politika bir olgu olarak içinde ikilemler, karmaşa ve farklı görüşleri barındırmaktadır. Politika genellikle kavram olarak olumsuz çağrışımlar yaptığından dolayı örgütsel politikaya yönelik çalışmalar çoğunlukla olumsuz performans göstergeleri üzerindeki etkisi yönünden ele alınmıştır fakat uygulanma şekline göre aslında politika olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Burada önemli olan nokta politikanın özünde olumsuz bir kavram olmadığı gerçeğinden hareket ederek örgütün faydasına olacak şekilde nasıl uygulanabileceği üzerinde odaklanılmasıdır. Literatürde bu alanda yapılan çalışmaların artırılması gelecekte bu karmaşanın azaltılması ve aynı zamanda hem politika hem de örgütsel politika literatürünün zenginleştirilmesi açısından önem teşkil etmektedir.

### Giriş

Politika, toplum yaşamının doğal bir olgusu olduğu gibi örgütsel yaşamın da vazgeçilmez bir parçasıdır. Örgütler, politikadan bağımsız olarak düşünülemezler; nasıl ki planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme, yönetimin başlıca fonksiyonları ise politika da onun doğal bir parçasıdır. Kıt kaynakların ve çatışmaların var olduğu ve ortak bir paydada uzlaşımın gerekli olduğu her yerde dolayısıyla örgütlerde de politika, yönetim ve yöneticilerin bu kıt kaynakların paylaşımı, çatışmaların ise çözümünde kullandıkları bir araçtır.

1 Bu kitap bölümü Doktora Tez Çalışmamdan alınmıştır.

2 Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, ozge.mehtap@kocaeli.edu.tr, Orcid Id: 0000-0003-1974-2568

Politika, örgüt çalışmaları içerisinde iki farklı anlam kazanmaktadır. Bunlardan birincisi, genellikle önceden belirlenmiş ve yazılı olan, belirli durumlarda işletmenin amaçlarına ulaşması için izlemesi gereken rehber niteliğindeki biçimsel, ilke ya da kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın, kavram olarak İngilizcedeki karşılığı “Company Policy”dir; Türkçede ise genellikle “İşletme Politikası” olarak adlandırılmaktadır. İkinci olarak politika, işletme literatüründe, bu birinci anlamının dışında ve ondan farklı bir şekilde, örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çabaları olarak tanımlanmaktadır. Bu ikinci tanımın İngilizcedeki karşılığı “Organizational Politics” olup, Türkçe’ye ise “Örgüt İçi Politika” ya da “Örgütsel Politika” şeklinde çevrimi yapılmıştır. Bu anlamıyla örgüt içi politika, örgüt içindeki bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda diğer bireyleri istenilen yönde davranışa sevk edebilmek adına sergiledikleri eylemler ya da davranışlar olarak da tanımlanmaktadır. Çok yakın bir zamana kadar işletme literatüründe, politikadan bahsedildiğinde ilk akla gelenin birinci anlamıyla uzun vadede izlenen rehberler bütünü olması, Türkiye’deki bu alanda yapılan çalışmaların azlığından ve “policy” ve “politics” kavramlarının farklı bir şekilde Türkçeye çevriminin yapılmamış olmasından kaynaklanmaktaydı. Günümüzde Örgütsel Politikaya yönelik çalışmalar artmakla birlikte bu çalışmalar hala yeterli sayıda değildir ve bu alandaki kavram karmaşası devam etmektedir.

Örgütsel politika bir anlamda liderliğin bir konusudur. Politik davranışın neyi içerdiği incelendiğinde, karşılıklı konuşmaların kontrol edilmesinden, etkileme taktiklerine ve etkileme yönetimi tekniklerine kadar geniş bir yelpazede tanımlandığı ve hatta bazı görüşlere göre, bireyin örgüt içindeki tüm davranışları, söyledikleri ve yaptıklarının, politika ve güç kullanımı açısından tanımlanabildiği görülmektedir.

Diğer bir karmaşa ise Örgütsel politika çalışmalarının kendi içinde iki farklı kola ayrılmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt içi politik etkileme davranışlarına (Political Influence Behaviours) yönelik çalışmalar, örgüt içi politikaya yönelik çalışmaların bir kolunu oluşturmaktadırlar. Diğer kolunu ise örgüt içi politikaya yönelik algılar (Perceptions of Organizational Politics) oluşturmaktadır. Algılarla ilgili çalışmalar, politikaya yalnızca çıkar ilişkileri temelinde bakıp, sübjektif bir olgu olarak yaklaşırken; politik davranışlara yönelik çalışmalar ise örgüt içi politika kavramına daha objektif olarak yaklaşmakta ve bu kavramı örgütsel amaçlara ulaşmakta kullanılan bir güç mücadelesi ve bu mücadelede uygulanan birtakım taktikler ya da davranışlar olarak açıklamaya çalışmaktadır. Son dönemde ise bu iki bakış açısına bir üçüncü araştırma alanı olarak politik yetenekler üzerine yapılan araştırmalar eklenmiştir.

Örgütsel politikaya yönelik yapılan ‘sübjektif’ çalışmalarda, politikaya yönelik algıların, genellikle, iş tatmininde ve örgüte duyulan bağlılıkta azalma veya işten çıkma oranlarında artma gibi birtakım olumsuz sonuçlarla bağlantısının kurulduğu görülmüştür. Bunun tam tersi, örgüt içi politika araştırmalarının diğer kolu olan politik etkileme davranışlarına yönelik çalışmalarda ise, bu davranışların katılım, yöneticiye duyulan duygusal bağlılık, örgüte duyulan duygusal bağlılık gibi örgüt performansı açısından olumlu sonuçları olan değişkenlerle bağlantılarının kurulduğu görülmüştür. Politik davranışlarla ilgili çalışmalarda bu davranışların hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabileceği ve politikanın kendisini pozitif veya negatif yapan unsurun, onun altında yatan amaçlar olduğu vurgulanmaktadır.

## 1. Örgütsel Politika

Politika, örgüt içinde örgütlerin doğası gereği var olan bir olgu olmasına rağmen, çağrıştırdığı farklı anlamlar nedeniyle genel olarak çıkar ilişkileriyle özdeşleştirilmektedir.<sup>3</sup> Politikanın içeriği tam olarak anlaşılamadığından dolayı da örgüt içi politika istenilmeyen bir olgu haline gelmektedir. Örgüt açısından politikanın içeriğinin tam olarak anlaşılamaması ise bu konunun örgütsel konular içerisinde yeteri kadar ele alınmamasından kaynaklanmaktadır.

### 1.1. Politika Kavramı

Politika kavramı, köken olarak Eski Yunan’a ve kelime anlamı olarak da eski Yunan’da şehir anlamına gelen “polis” kelimesine dayanmaktadır. Bu dönemde politika devlet yönetimi ve devlet işleriyle ilgili olan her şeyle eş tutulmuştur. Politika biliminin ilk ortaya çıkışı Plato’ya dayansa da Plato politikaya daha çok felsefi bakış açısıyla yaklaşmıştır. Onun öğrencisi olan Aristo ise politika üzerine ampirik anlamda çalışmalar yapan ilk politika bilimcidir. Aristo, politikanın bir **master science** yani “bilimlerin ustası” ya da “ana bilim” olduğunu ileri sürmüştür.<sup>4</sup> Politikayı bu şekilde tanımlamadaki amacı, her şeyin bir politik çerçeve içinde işlediğini ve politikanın pek çok başka şeyi yönettiğini belirtmek istemesidir. Aristo’ya göre “İnsan doğası gereği politik bir hayvandır.”. İnsanlar sadece politik bir yaşam içinde iyi bir hayat sürdürebilirler. Aristo politikayı yönetimin (devlet yönetiminin) ideal sistemi olarak görmüştür.<sup>5</sup>

3 E. Vigoda, A. Cohen, “Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study”, *Journal of Business Research*, Vol.55, No.4, 2001, s.311

4 M. G. Roskin, v.d., *Political Science: AN Introduction*, 11th Edition, US, Pearson, 2010, s.4.

5 G. H. Sabine, *A History of Political Theory*, Illinois, Dryden Press, 1961, s. 3-5.

Politikanın, tarih, ekonomi, sosyoloji, antropoloji ve psikoloji gibi pek çok başka bilimle ilgisi olsa da onu diğer bilimlerden ayıran en önemli konulardan biri “güç” üzerindeki odağıdır. Politik güç, “bir kimsenin başka bir kimseye istediğini yaptırabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Machiavelli de politika incelemelerinde güç üzerinde odaklanmıştır. Niccolo Machiavelli’nin 16. yy. yazdığı “Prince” adlı kitabıyla politika bilimine katkısından dolayı bazı kaynaklar onu politika biliminin ikinci kurucusu olarak adlandırmaktadır.<sup>6</sup>

Machiavelli’den sonra, Thomas Hobbes, John Locke ve J. J. Rousseau, politik sistemlerin neden var olduğunu incelemişler ve ‘kontratçılar’ olarak adlandırılmışlardır.<sup>7</sup> Bu düşünürlerin ‘kontratçılar’ olarak adlandırılmalarının nedeni, politik sistemlerin incelenmesinde pek çok konuda farklılaşmalarına rağmen, “sosyal kontrat” ya da “toplumsal sözleşme” olarak adlandırılan, bireylerin sivil toplum içerisinde bir sözleşme imzalamış gibi birleştikleri teorisinde anlaşmalarından ileri gelmiştir.

Politika, temel anlamda ülke ya da devlet yönetimlerinin bir parçası olarak kabul edilmektedir. “Politika” çalışmak özünde devleti ya da yönetimi (government) çalışmaktır.<sup>8</sup> Fakat aslında politika topluluk halinde yaşayan insanlar arasında doğar ve yöneten ile yönetilen ilişkisinin olduğu her yerde bulunmaktadır.

Politika Andrew Heywood’un “Politics” kitabında şöyle tanımlanmıştır:<sup>9</sup>

“Politika, insanların içinde yaşadığı kuralları değiştirme, oluşturma ve korumalarını sağlayan faaliyetlerdir.”

Politika, çatışma ve anlaşma ile doğrudan ilişkilidir. Politika ile ilgili geçmişten günümüze yapılan tanımlamalar, iki ayrı ve zıt görüş etrafında toplanmıştır. Bu görüşlerden birine göre, politika, bir arada yaşayan insanlar arasındaki çatışma, mücadele ve kavgayı anlatmaktadır. İnsanların doğaları gereği sahip oldukları farklı çıkar, düşünce ve eğilimler yine doğal olarak çatışmayı beraberinde getirirler. Çatışmanın asıl konusu toplumdaki değerlerin paylaşılmasıdır. Bu görüşün karşısında olan görüş ise, politikanın özel çıkarların ötesinde, toplumun genel yararı ve iyiliğine yönelik çalışmak ve bütünlük sağlamak amacı güttüğünü savunmaktadır. Fakat aslında politika bu iki görüşü de kapsamaktadır. Politika bir yandan bir güç mücadelesini yani

6 Roskin, a.g.e., s.23.

7 A.e., s.25.

8 A. T. Kışlalı, **Siyaset Bilimi**, Ankara, İmge Kitabevi, 1997, s.17.

9 A. Heywood, **Politics**, London, Macmillan, 1997, s.4.

çatışmayı içerirken diğer yandan bu çatışmaların ortak bir çıkar etrafında uzlaştırılmasını da içermektedir.<sup>10</sup>

Rekabet, farklı istekler, çatışan ihtiyaçlar ve çıkarlar, kurallarla ilgili anlaşmazlığı getirir. Fakat insanlar şunun farkına varmak zorundadırlar ki; bu kuralları etkileyebilmek ve onlara uyulmasını sağlamak için örgüt içindeki diğer insanlarla çalışmaları gerekmektedir. Politik teori, en basit şekliyle, insanın içinde bulunduğu grup yaşamını ve örgütünü bilinçli bir şekilde anlama ve sorunlarını çözme yolundaki çabalarıdır. Bu nedenle politik teori bir entelektüel gelenektir ve politik teori tarihi zaman içerisindeki politik problemler hakkında insanların düşüncelerindeki evrimi içermektedir. Politik kurumlar ve politik teoriler anlam ve amaç açısından birleşmektedirler. Her ikisinin de amacı insanları, nesnelere ve olayları ortak çıkarlar ve ortak iyilikleri altında birleştirmektir.<sup>11</sup>

Politika'nın içeriğini netleştirme çabalarında genellikle iki tane başlıca sorunla karşı karşıya kalınmıştır. Birincisi, "politika" ile ilgili olarak hemen hemen herkesin önceden kafasında belirlediği birtakım düşünceleri olması ve konuyla ilgili çalışanların bile birtakım önyargılara sahip olmasıdır. Bu nedenle de politikaya kavram olarak bile tarafsız yaklaşmak zor hale gelmektedir. Genellikle politika, manipülasyon, çıkar amacı gütmeye, kötüye kullanma karışıklık içine itme gibi kavramlarla insanların zihinlerinde yer etmektedir. Bu kavramın bu şekilde ele alınması sadece halka ait ve yeni bir yaklaşım olmayıp, konuyla ilgili 18.yy. kadar uzanan çalışmalarda da yer bulmaktadır. Örneğin 1775 yılında Samuel Johnson politikayı "sadece dünya içerisinde yükselme çabası"ndan öte görmemiştir. Fakat Politikayı tanımlama çabaları bu gibi önyargılı yaklaşımlardan uzak olmalıdır.<sup>12</sup> Politika başlı başına bir bilimdir ve aslında insan hayatı içerisinde önemi büyük ve değerli olan bir bilimdir.

Politikanın içeriğinin netleştirilmesi çabalarıyla ilgili ikinci sorun, politikanın ne ile ilgili olduğuna dair çok sayıda yaklaşım bulunmasından kaynaklanmaktadır. Politika, gücün ve otoritenin kullanımı, toplu kararların verilmesi, kıt kaynakların dağıtılması ve bunun gibi daha pek çok şey olarak tanımlanmaktadır. Bu farklı tanımlardan yola çıkarak politikanın farklı bakış açıları şu dört ana yaklaşım etrafında toplanmıştır:<sup>13</sup>

- Yönetimin sanatı olarak politika

10 M. Kapani, **Politika Bilimine Giriş**, Ankara, Bilgi Yayınevi,1995, s.17-18.

11 Sabine, a.g.e., s. 3-5.

12 Heywood, a.g.e., s. 4-5.

13 A.e., s.5.

- Uzlaşma ve fikir birliğine varma olarak politika
- Güç olarak politika
- Kamu işleri olarak politika

Politika üzerinde uzun seneler çalışmalar yapmış olan Amerikalı siyaset bilimci David Easton politikayı, ödül, ceza veya faydaların, toplumdan gelen birtakım itici kuvvet karşılığında, yönetim tarafından toplumda yerlerinin tayin edilmesi olarak tanımlamıştır.<sup>14</sup> Bu anlamda politikanın “policy” olarak adlandırılan, topluluk adına eylem planları oluşturan biçimsel ve otorite tarafından verilen kararlarla yakından ilgili olduğu görülmektedir.

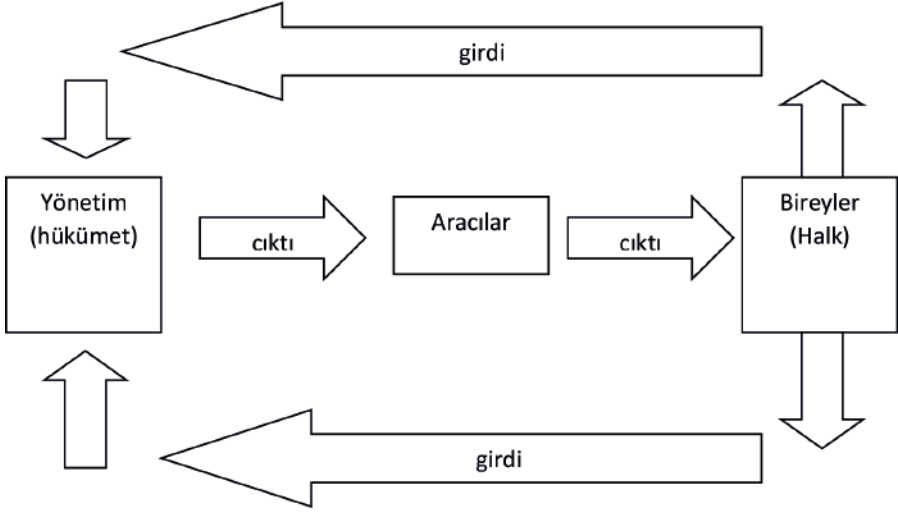
David Easton, politika biliminde sistem yaklaşımının öncülüğünü yapmıştır. Ona göre, politik sistem toplumsal sistemin bir parçasıdır.<sup>15</sup> David Easton’ın sunduğu “Politik Sistem Modeli”nde, bu politik sistemi oluşturan üç grup bulunmaktadır: halk, yönetim ve yönetim ile insanlar arasında aracı rolünü gören “**gatekeepers**” adını verdiği bir topluluk. Bu sistemde insanlar ya da halk, araçlara (gatekeepers), araçlar da yönetime girdi sağlamaktadır. Bu girdiler daha sonra yönetim tarafından birtakım süreçlerden geçerek halka çıktı olarak geri dönmektedir. Bu modelde insanlar talep ve destekte bulunurlar, talepler daha yüksek standartlar için yapılan baskılardır. Destek ise insanların politik sisteme katılma yoludur; vergi ödeyerek, itaat, uyum ve katılım ile bunu gösterirler. Çıktılar, hükümetin karar ve faaliyetleridir. Politikaların ve kuralların uygulanması, vergilendirme, fonlama vs. gibi uygulamalar hükümetin ya da devletin uyguladığı çıktılardır. Araçlar olarak adlandırılan bölüm ise politik partiler ve çıkar gruplarıdır. Bunlar insanların sağladığı destek ve talep girdisinin, politik sistemlere akışını sağlamakla görevlidirler.

David Easton’ın politik sistem modeli yönetenler ve yönetilenler arasında karşılıklılığa dayalı bir ilişkiyi içermektedir. Yöneticiler ve örgüt tarafından kendilerine yönelik getiriler, davranışlar ya da sonuçlar karşılığında yönetilenler de birtakım davranışlarda bulunurlar. Şekil 1’de bu sistem modeli açıklanmıştır.

---

14 A.e., s.6.

15 Kışlalı, a.g.e., s.32-33.



Şekil 1. David Easton'ın Politik Sistem Modeli

## 1.2. Örgüt İçi Politika, Güç ve Etkileme Kavramları

### 1.2.1. Örgüt İçi Politika

Örgütsel Politika ve Taktikler kitabını yazan Yücel Ertekin'in tanımıyla, örgütlerde politik model<sup>16</sup>, politikayı, bireylerin ve grupların, örgütün kıt kaynaklarının paylaşımı için rekabet ettiği ve örgüt için stratejiler ve amaçlar üretmeye çalışan eylemler dizisi olarak değerlendirmektedir.

Tamer Koçel'e göre, örgüt içi politika, "örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabasıdır". Örgüt içindeki farklı kişilerin sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkiledikleri bir süreç olan bu davranışlar, aynı zamanda örgüt açısından yararlı ya da yararsız olan sonuçlara da yol açabilmektedirler.<sup>17</sup>

Ferris ve çalışma arkadaşlarına göre<sup>18</sup> örgüt içinde politika; davranış ve karar verme kuralları belirsiz olduğu veya bu gibi kurallar çok fazla bulunmadığında ya da kaynaklar sınırlı veya kıt olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Bazı çalışmalar örgüt içi politikayı güç oyunları ve etkileme

16 Y. Ertekin, *Örgütsel Politika ve Taktikler*, Ankara, TODAİE, 2003, s. 2.

17 T. Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Arıkan, 2007, s.436.

18 G.R. Ferris, v.d., "Perceptions of Organizational Politics Prediction, Stress-Related Implications and Outcomes", *Human Relations*, Vol.49, No.2, 1996, s. 235.



taktikleri olarak ele alırlarken bazısı eşitlik ve adalet duyguları olarak ele almaktadırlar<sup>19</sup>. Politik davranış her işyerinde ve her kademedede bulunan bir davranıştır fakat anlaşılması zordur.<sup>20</sup> Aslında anlaşılmasının zorluğu örgüt içi politika konusundaki kavram karmaşasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerin rasyonel bakış açısı modelinin tersine politik bakış açısı, örgütlerin doğası gereği politik arenalar olduğunu ve insanların rasyonel yaklaşımlarla açıklanamayacak şekilde davrandıklarını vurgulamaktadır<sup>21</sup>.

Örgütsel politika makro ve mikro olmak üzere ikiye ayrılabilir. Örgütlerin makro politikaları örgüt ile dış sosyal ve politika sistemleriyle olan etkileşimi ve ilişkileri olarak kabul edilirken, mikro politikaları örgüt içindeki politik uygulamalardır. Mikro politikaları tanımlamada üç belirleyici kıstas konusunda anlaşılmalıdır.<sup>22</sup> Bunlardan birincisi politik davranışın etkileme davranışlarıyla bağlantısının olduğudur. İkincisi ise politikanın hep gücün kullanımı ile bağdaştırılmasıdır. Örneğin Pfeffer,<sup>23</sup> politikayı gücün kullanımı olarak tanımlayanlardan birisidir. Örgütlerin mikro politikalarını tanımlamadaki üçüncü kıstas ise çatışma durumlarıdır. Bu kıstasa göre örgütsel politika çatışma veya potansiyel çatışma durumlarında ortaya çıkmaktadır. Taraflar farkında olsun olmasın çatışma, tüm politik durumlarda var olan bir olgudur.

Gandz ve Murray de işyeri politikasıyla ilgili olarak iki kavramsal yaklaşım getirmişlerdir. Birincisinde örgütsel politika, birtakım eylem planları ve kararları veya yönetim dengelemesi etrafında bir güç kullanımı ile tanımlanmıştır. İkinci kategoride ise bu yazarlar gibi örgütsel politikayı genellikle kişinin kendi kendisine hizmet ettiği, örgütsel açıdan etkili olmayan davranışlar olarak tanımlamışlardır.<sup>24</sup>

Farklı örgüt içi politika tanımları şu şekildedir:

- Örgüt içi politika, örgüt içindeki bireyler tarafından alınan aksiyonlardır<sup>25</sup>

19 J. Pfeffer, **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1992, s.15.

20 R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, USA, Quorum Boks, 1995, s. 39-40.

21 G. R. Ferris, G. S. Russ, P.M. Fandt, "Politics in Organizations", Ed. by., R.A. Giacalone, P. Rosenfeld, **Impression Management in the Organization**, CA, Sage, 1989, s.163.

22 J. Gunn, S. Chen, "A Micro-Political Perspective of Strategic Management", **Handbook of Organizational Politics**, Ed. by., Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.212.

23 Pfeffer, a.g.e., s.5.

24 J. Gandz, V. V. Murray, "The Experience of Workplace Politics", **Academy of Management Journal**, Vol. 23, No.2, 1980, s. 237.

25 B. T. Mayes, R. W. Allen, "Toward a Definition of Organizational Politics", **The Academy of Management Review**, Vol. 2, No.4, 1977, s.675.

- Örgüt içi politika, bir aktörün herhangi bir diğerine karşı etkisidir<sup>26</sup>
- Örgüt içi politika, bir tarafın diğer taraf üzerinde kendi çıkarını diğer tarafın çıkarının önüne geçirecek birtakım çabalar içine girmesidir<sup>27</sup>
- Örgüt içi politika, politik amaç, karar stratejileri ve taktikleri belirleme sürecidir<sup>28</sup>
- Örgüt içi politika, karar alma sürecinde, karar vericilerin etkileme gücünü artırmayı amaçlayan sosyal bir etki sürecidir.<sup>29</sup>
- Örgüt içi politika, kararları etkilemede grupların güç kullanmasıdır.<sup>30</sup>
- Örgüt içi politika potansiyel olarak hem negatif hem de pozitif sonuçları olabilecek sosyal etkileme sürecidir.<sup>31</sup>
- Örgüt içi politika etkinin yönetimidir.<sup>32</sup>
- Mintzberg<sup>33</sup>, politikayı gücün meşrulaşmamış kullanımı olarak da tanımlamıştır.
- Örgüt içi politika, kişilerin kendi çıkarına hizmet eden ve böylece kişisel ve örgütsel verimsizliğe yol açan davranışlardır<sup>34</sup>.
- Örgüt içi politika örgüt içindeki grupların, diğer grupları etkilemek veya örgütsel amaçlar, kararlar, kaynak tahsisi, ilke ve pratikleri veya örgüt dışındaki grupları etkilemek için kullandıkları enformel taktik ve yaklaşımlardır.<sup>35</sup>

Politika ve örgüt içi politika tanımlarından yola çıkarak, örgüt içi politika ile ilgili şöyle bir tanım elde edilebilir: Örgüt içi politika, örgütsel amaçları

---

26 Gandz, Murray, a.g.e., s.238.

27 S. Rosen, G. Levinger, R. Lippitt, "Perceived Sources of Social Power", **Journal of Abnormal Social Psychology**, Vol. 62, No.2, 1961, s. 439-41.

28 Mayes, Allen, a.g.e., s. 677.

29 K. Eisenhardt, L. J. Bourgeois, "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory", **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No.4, 1988, s. 738.

30 N. Christiansen, P. Villanova, S. Mikulay, "Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 18, No. 6, 1997, s. 711.

31 A.e., s.711.

32 A.e., s.711.

33 H. Mintzberg, "The Organization As Political Arena", **Journal of Management Studies**, Vol. 22, No.2, 1985, s.134.

34 L. A. Witt, A. L. Pati, W. L. Farmer, "Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.32, No. 3, 2002, s. 487.

35 K. James, "Antecedents, Processes and Outcomes of Collective (group level) Politics in Organizations", Ed. by, Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.56-57.

gerçekleştirmek üzere gerekli olan kaynakların dağıtılması, farklı çıkar ve ihtiyaçlar arasındaki uyumsuzluğun giderilmesi, farklılıkların ve çatışmaların yönetilmesi için uygulanan bir yönetim sanatıdır. Güç kullanımı çoğu tanımlarda politika kavramı ile birlikte veya onun içinde yer almaktadır. Sınırsız insan ihtiyaç ve isteklerini sınırlı kaynaklarla karşılama politika, bu kıt kaynakların yönetimi; güç ise bu süreç içerisinde kullanılan bir araç olabilir. Güç; karar verme, gündem belirleme ve/veya düşünce kontrolünü sağlamada bir araç olarak kullanılabilir. Düşünce kontrolünden kasıt başkalarının ne istediğini, ne düşündüğünü neye ihtiyacı olduğunu belirleme gücüdür.

Son yıllarda içinde örgüt içi politika ve örgüt içindeki politik davranışlarla ilgili araştırma ve çalışmaların sayısı artmış olsa da örgüt içi politikanın ortak benimsenmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Ampirik çalışmaların azlığının bir nedeni, örgütlerdeki politik davranışların genellikle örtülü olması, algılardaki farklılıklara dayanması ve sembolik olmasından dolayı araştırmacıların araştırma sırasında güçlük çekmelerinden kaynaklanmaktadır.

### 1.2.2. Güç, Etkileme ve Politika İlişkisi

Güç kullanımı ve politika kavramları genellikle bireyler üzerinde kötü bir algı yaratmaktadır fakat bir örgüt yaşamının bu kavramlar olmadan var olacağını düşünmek çok gerçekçi bir bakış açısı değildir. Gücün ve politikanın kullanılmadığı bir yönetimin, teoride savunulsa bile uygulamada pek mümkün olmadığı görülmektedir. Gücün ve politikanın kullanılmadığı bir örgüt yaratılması veya bu olguların ortadan kaldırılmasından ziyade, gücün ve politikanın hem örgüt performansı hem de çalışan performansı açısından nasıl olumlu yönde kullanılacağı tartışılması önemli bir konudur.

Yöneticiler veya liderler, işin gerektirdiği beklentiler, öneriler ve kuralları, çalışan veya izleyicilerine aktarmakla sorumludurlar. Bu aktarım süreci sosyal güç başlığı altında incelenmektedir. Sosyal güç ve etki birbiriyle benzeşen fakat aynı zamanda farklılıkları olan kavramlardır. Güç, bireyin başkalarını etkilemek için sahip olduğu potansiyel iken, etkileme çalışanların işle ya da örgütle uyumunu sağlamak için uygulanan gerçek taktiklerdir. Yönetimin çalışanların uyumunu sağlamak için kullandığı süreç ve araç olan güç aynı zamanda örgüt değerleriyle ilişkili ve hatta örgütsel değerlerin bir ürünü olarak da görülebilir.<sup>36</sup> Güç, bir kişinin, bir başkasının tavır ve davranışları üzerinde değişiklik yaratma sürecidir<sup>37</sup>. Bu açıdan bakıldığında güç tüm organize faaliyetlerin temeli olabilir. Bu demektir ki, örgüt içinde veya örgüt

36 M. Koslowsky, S. Stashesky, "Organizational Values and Social Power", *International Journal of Manpower*, Vol.26, No.1, 2005, s.23-24.

37 A.c., s.25.

dışında grupların olduğu her yerde güç faaliyetlerinin uygulandığından söz etmek mümkündür. Psikoloji, politika bilimi, antropoloji ve hemen hemen tüm diğer disiplinlerin güç konusunda ilgisi vardır. Örgütsel yaşamda ise güç kazanma ve onu koruma için gösterilen davranışlar, planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme kadar doğal bir şekilde devamlı var olan süreçlerdir.

Güç, liderliğin ve yönetimin temel taşlarından birisidir fakat bu, gücün yalnızca liderler ve üst düzey yönetim tarafından uygulandığı anlamına gelmemelidir. Çünkü güç ilişkileri örgüt çalışması içerisinde çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve tüm diğer paydaş gruplarını etkileyen bir süreçtir. Bu demektir ki bu grupların üyelerinin her biri çeşitli oranlarda ve boyutlarda birbirlerini etkileyebilecek güce sahiptir. İnsanlar istenilen amaç ve sonuçlara ulaşmak için grup içinde etkileşimde bulunmaktadır. Bu etkileşimin temelinde ise güç ilişkileri yer almaktadır. Başkalarının davranışlarını istenilen yönde değiştirmek amacı güden güç ilişkileri aynı nedenle politiktir. Kişinin diğerleri tarafından sevilme istemesi, diğerlerinin kendisi gibi düşünmesini veya davranmalarını istemesi tüm bu süreçlerin bir güç ilişkisi ve dolayısıyla politik bir sürece dönüşmesine neden olur. Karşılıklı insan ilişkilerinin temeli olarak, örgüt insan hareketlerini kontrol eder; bu kontrol aslında bir güç uygulamasıdır. Delegasyon bir güç ilişkisidir. Uzlaşma gücün pratiğe geçmiş halidir. Liderlik ise aksiyon halindeki güçtür.<sup>38</sup> Bir yöneticinin otorite uygulaması, kişisel etkileşim, kontrol, planlama, çatışma çözümü vs. gibi görevleri güç perspektifinden bakıldığında daha iyi anlaşılabilir. Tüm bu bahsedilen süreçlerde güç ilişkileri bulunmaktadır. Buradan şu sonuç çıkmaktadır ki yönetim, politik (güç merkezli) bir faaliyettir.<sup>39</sup>

Gücün kazanımı veya kullanımı örgüt içi politikayı tanımlayan yaklaşımlardan birisidir.<sup>40</sup> Gücü politikanın özü olarak ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır.<sup>41</sup> Pfeffer<sup>42</sup> politik davranış, güç, etkileme taktikleri ve kişilerarası etkileşim olarak tanımlamaktadır. Pfeffer, bu kavramların yanı sıra, güç kullanımının genişletilmesi ve kişilerin etki alanlarının artırılması gibi birtakım eylemler dizisini de politik davranış tanımının içine

38 G. W. Fairholm, **Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership**, London, Praeger, 1993, s.17.

39 A.e., s.20.

40 Pfeffer, a.g.e., s.10.

41 Bkz. G. Egan, **The Skilled Helper: a Problem-Management Approach To Helping**, 5th Ed., Belmont, California, Brooks Cole, 1994; P. J. Frost, "Power, Politics and Influence", Ed.by, F. Jablin, v.d., **Handbook of Organizational Communication**, Beverly Hills, CA, Sage, 1987.

42 Pfeffer, a.g.e., s.20.

eklemiştir. Kişiler, diğerlerini etkileme sürecinde birtakım güç taktiklerini kullanmaktadırlar.<sup>43</sup>

Politika ile güç arasındaki ilişki, politikanın bir anlamda gücün harekete geçirilmesi süreci olmasından da kaynaklanmaktadır. Güç mücadeleleri, birliklerin oluşturulması, manipüle edici davranışlar ve benzeri taktik ve stratejiler örgüt içi politik davranışları oluşturmaktadır. Güç sahibinin niyeti iki genel kategoriye ayrılabilir: a) örgütsel amaçlarla uygun olan kişisel amaçları gerçekleştirmek; b) örgütsel amaçlarla uyumlu olmayan bireysel amaçları gerçekleştirmek.<sup>44</sup>

Örgüt içindeki bireylerin sahip olduğu güç, farklı kaynaklara dayanabilmektedir. Bu kaynaklar biçimsel örgüt yapısının getirdiği pozisyon, uzmanlaşma, sahip olunan görev ve sorumluluklara bağlı olarak oluşabilirken, diğer taraftan biçimsel olmayan, örgüt içindeki insanların birbirleriyle kurduğu arkadaşlık ilişkilerine de dayanabilmektedir. Örgüt içindeki bireylerin gücünün dayandığı kaynakları açıklamak üzere oluşturulmuş en bilinen sınıflama French ve Raven'in beş güç sınıflamasıdır. Politika ile ilgili çalışmaların bazılarında örgütteki politik davranışlar Machiavelli'ye dayanmaktayken, modern çalışmalarda French ve Raven<sup>45</sup>'e dayandırılmaktadır. French ve Raven'in örgütsel aktörlerin faaliyetlerini incelediği bu beş güç; uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güçtür. Bu çalışmayı daha sonra Raven'in geliştirdiği çalışmalar izlemiştir. Bu çalışmaların ilkinde bu beş güce enformasyonel güç eklenmiş; daha sonra ise kaynakların bazıları, bu güç kaynaklarını aynı zamanda kişisel ve kişisel olmayan güçler şeklinde ikiye ayırmıştır.

Sosyal psikolojik literatüre bağlı olarak geliştirilen kaynak bağımlılığı yaklaşımlarında çok sayıda kaynak ortaya konulmuştur. Buna göre, sonsuz sayıda güç kaynağı ortaya çıkarılabilir; farklı çevrelerde veya ortamlarda farklı kaynaklar kullanılabilir.<sup>46</sup> Dolayısıyla yönetici ya da liderlerin sahip olduğu gücün kaynağının tek bir çıkış noktasına bağlı olduğunu düşünmek çok kapalı bir bakış açısı olur. Yönetici bir yandan uzmanlık gücüne sahipken bir diğer yandan karizmatik güce aynı zamanda da ödüllendirme gücüne sahip olabilir. Bu nedenle denilebilir ki; gücün kaynağından ziyade etkilerini ve sonuçlarını araştırmak daha sonuç odaklı verilere ulaşılmasını sağlayacaktır.

43 Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.19

44 V. E. Schein, "Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality", *The Academy of Management Review*, Vol.2. No.1, 1977, s. 66.

45 Bkz. J. French, B.H. Raven, "The Bases of Social Power." Ed. By, D. Cartwright, *Studies of Social Power*, Ann Arbor, MI, Institute for Social Research, 1959, s. 150-167.

46 Clegg, Hardy, a.g.e., s. 370.

French ve Raven'ı izleyen diğer çalışmalar, politik faaliyetleri sınıflara ayırmışlardır. Kipnis ve arkadaşları 1980'de politik etkileme taktikleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada sekiz adet kişisel etki türü ortaya koymuşlardır. Bunlardan, 'iddialılık' (ya da kararlılık), 'kendini sevdirmeye çalışmak', 'rasyonellik' ve 'yaptırım' etkileri, tüm hiyerarşik seviyelerdeki çalışanların birbirlerine uygulayabildikleri etkiler olarak kabul edilmektedir. 'Üst mevkilere başvurmak', 'bloke etmek' ve 'fırsatların karşılıklı alışverişi', astların üstlere uyguladığı; 'koalisyonlar oluşturma' ise üstlerin astlara uyguladığı etkiler ya da taktikler olarak öne sürülmüştür.<sup>47</sup>

## 2. Örgütsel Politika İle İlgili Çalışmalar

Örgüt içi (örgütsel) politika kavramı ilk olarak 1930lu yıllarda ele alınmıştır. Dale Carnegie, 1936'daki "How to Win Friends and Influence People" adlı kitabında örgüt içi politikayı etkileme ve güç taktikleri yaklaşımıyla ele almıştır. Bu kitapta insan ilişkileri ile ilgili dört tane yaklaşım geliştirmiştir:

1. İnsanların fikirlerini ve çalışmalarını açık bir şekilde takdir etmek gereklidir. Eğer insanların kendilerini değerli hissetmeleri sağlanırsa, onların bunu sağlayan insanları sevmeleri de mümkün olur.

2. İnsanlar üzerinde iyi bir ilk izlenim bırakmak gereklidir.

3. Başkalarının konuşmasına izin verilmesi gereklidir.

4. İnsanların iyi özellikleri vurgulanmalıdır.

Bu yaklaşımlar doğrultusunda Carnegie farklı politik taktikler belirlemiş ve bu taktikleri kendi içlerinde iyi ve kötü politik taktikler olarak ayırmıştır. 1956'da Martin ve Sims de Harvard Business Review'de güç ve politika ile ilgili çalışmışlar ve dokuz adet etkileme taktiği belirlemişlerdir. Bu çalışma ve bundan sonra konuyla ilgili yapılan çalışmaların tümünde taktiklerin hepsinin amacı çatışma çözümü olmuştur.<sup>48</sup>

Örgütsel politika ile ilgili çalışmalar 1960lara dayanmaktayken, bilimsel olarak nitelenebilecek çalışmalar<sup>49</sup> daha çok 1970 ve 80lerde artmıştır. Daha sonra konuyla ilgili Ferris ve arkadaşları tarafından sunulan teorik model

47 Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.140.

48 A.e., s.148.

49 Bkz. R.W. Allen, v.d., "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors." **California Management Review**, Vol. 22, No.1, 1979, s. 77-83; Gandz, Murray, a.g.e., s.237-251; L.W. Porter, v.d., "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.15, No.1, 1976, s. 87-98; Schein, a.g.e., s. 64-72.

ve sonrasında Kacmar ile birlikte oluşturdukları ölçüm aracı, izleyen on beş yıl boyunca örgütsel politika konusuna temel teşkil etmiştir.<sup>50</sup> Örgütsel politika çalışmaları iki bağımsız kolda ilerlemiştir.<sup>51</sup> Birincisi objektif olarak tanımlanan, politik davranışlar üzerinde yoğunlaşan çalışmalar iken, diğeri sübjektif olarak tanımlanan, politik algılamalar üzerinde yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların ilkinde ele alınan politik davranışlar, taktikler ya da stratejiler üzerinde odaklanmışlardır. Bu çalışmalar ortaya çeşitli etkileme taktiği tipolojileri ve bunların çeşitli sonuçları ve bunları ortaya çıkaran çeşitli nedenler koymuşlardır. İkinci yaklaşım ise daha sübjektif olup çalışanların algılamaları üzerinde açıklamalarda bulunmuştur. Bu yaklaşımda çalışanların, çalışma ortamını insanların kendi çıkarlarını güttüğü bir ortam olarak algılamaları, politik olarak algılamaları şeklinde ölçülmüştür. Buna göre çalışanların politik algılamaları ne kadar yüksekse, o derece adil ve eşit olmayan bir ortamda çalıştıkları gibi bir çıkarım yapılmaktadır. Algılar yanlış algılamalar da olsa örgütsel sonuçlar açısından önemlidir. Örgütsel politikanın çoklukla zararlı olabileceğine yönelik yaklaşımların yanı sıra politikanın hem pozitif hem de negatif amaçlara hizmet edebileceği; etik olan veya olmayan bireyleri destekleyebileceğine yönelik çalışmalar da bulunmaktadır.<sup>52</sup>

## 2.1. Örgüt İçi Politik Algılamalara Yönelik Çalışmalar

Politika ile ilgili çalışmalara bakıldığında olumsuz yönlerinin çok fazla ön plana çıkarıldığı veya politikanın bizzat kendisinin olumsuz, sadece kişisel çıkar güden bir olgu olarak ele alındığı görülmektedir. Aynı zamanda politikaya yönelik, liderlerin, arkasından gelenleri manipüle ettiği, Machiavellist bir bakış açısıyla da çok fazla karşılaşmıştır<sup>53</sup>. Örgüt içi politika da aynı şekilde şimdiye kadarki çalışmaların çoğunda<sup>54</sup>, çalışanlar üzerinde ve dolayısıyla performans üzerinde olumsuz etkilere sahip olan;

50 Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.25.

51 Vigoda, Cohen, a.g.e., s.311; D. B. Constant, P. R. Liverpool, "Politics as Determinant of Fairness Perceptions in Organizations", Ed. By, Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.124; J. P. Meriac, P. Villanova, "Agreeableness and Extraversion as Moderators of the Political Influence Compatibility Work Outcomes Relationship", Ed. By, Vigoda-Gadot, Drory, A.e., s.16-17.

52 Constant, Liverpool, A.e., s.125; C. Provis, "Organizational Politics, Definitions and Ethics", Ed. by, Vigoda-Gadot, Drory, A.e., s. 89-90; James, a.g.e., s.53.

53 Heywood, a.g.e., s.6-7.

54 Bkz. M. Kacmar, v.d., "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension", **Human Relations**, Vol. 52, No.3, 1999, s.383-416; C. C. Rosen, C. H. Chang, P. E. Levy, "Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBs", Ed. by, Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s. 29-52; R. Cropanzano, A. A. Grandey, J. C. Howes, P. Toth, "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.2, 1997, s.159-180.



iş tatminsizliğine, işten ayrılmalara neden olabilen, işte yaşanan stresi artıran ve örgütsel bağlılık ile aralarında olumsuz ilişki olan bir etken olarak ele alınmıştır.<sup>55</sup> 1990larda Ferris ve Kacmar tarafından, örgütsel politika algıları, örgütün genel atmosferinin iyi bir ölçümü olarak önerilmiştir.<sup>56</sup> Bu yaklaşıma göre, Örgütsel Politika Algıları Ölçeği (POPS (Perceptions of Organizational Politics Scale)) diğer politik ölçümlere göre çok daha iyi bilimsel sonuçlar vermektedir. Bunun nedeni, algılamaların gerçek politik davranışlardan daha kolay bir şekilde ölçülmesidir. Bu yaklaşıma göre, örgütsel politika algıları, paydaşların gözünden gerçekleri yansıtır, bu nedenle oyuncuların bakış açıları ve davranış niyetleri açısından daha açıklayıcıdır. Andrews ve Kacmar'a göre<sup>57</sup> örgütsel politika genellikle izleyicinin gözünden görülen şeydir. Fakat algı aynı zamanda değişkendir. Bir birey tarafından politik olarak algılanan bir durum diğeri tarafından adil olmayan bir şekilde algılanabilir. Örgütsel politika algıları ölçeği de tamamen algılamalara ve yorumlara dayalı ifadeler içermektedir. Bu ifadelerden bir kısmı Tablo 1'de verilmiştir.

- 
- 55 H. Saleem, "The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organisational politics", *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, Vol. 172, 2015, s.563-569; Khuwaja, U., v.d. Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics, *Cogent Business & Management*, Vol. 7, No. 1, 2020; J. Park, K. H. Lee, "Organizational politics, work attitudes and performance: The moderating role of age and public service motivation (PSM)", *International Review of Public Administration*, Vol.25, No.2, 2020, s.85-105.
- 56 Bkz. G. R. Ferris, K. M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, Vol.18, No.1, 1992, s.93-116.
- 57 M. C. Andrews, K.M. Kacmar, "Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, No.4, 2001, s.350.



Tablo 1. Örgütsel Politika Alguları Ölçeği<sup>58</sup>

1.	Örgüt içindeki kişiler, başkalarını aşağı çekerek kendilerini yukarı çıkarmaya çalışırlar.
2.	Maaş ve terfi politikaları teoride ve uygulamada birbirinden çok farklıdır.
3.	Terfilere çok değer verilmez çünkü terfilerin belirlenmesinin politik nedenlere bağlı olduğu bilinir.
4.	Aldığım maaş artışlarından hiçbiri yazılı olan maaş artışı politikalarıyla uyum sağlamamaktadır.
5.	Ödeme ve terfi kararları ile ilgili olan politikalar uygunsuzdur.
6.	Güçlü olan kişilerle anlaşmak bu işletmede en iyi alternatiftir.
7.	Bu işletmede, bazen insanlara duymak istediklerini söylemek, gerçekleri anlatmaktan daha iyidir.
8.	Bu kurumda liyakatten ziyade iltimas ön plandadır.
9.	Bu departmanda her zaman kimsenin erişemediği etkili bir grup olmuştur.
10.	Doğru insandan isterseniz bu kurumda istediğiniz her şeyi genellikle elde edersiniz.
11.	Eğer çalışma arkadaşlarından biri herhangi bir yardım önerisinde bulunursa, bunu içten olarak değil karşılığında bir şey bekledikleri için yaparlar.
12.	Çalışma arkadaşlarım genellikle kendilerine yardım ederler başkalarına değil.
13.	Süpervizörler yalnızca pozitif bir imaj oluşturmak için kibar davranırlar.
14.	Bu kurumda ödüller sadece çok çalışanlara verilir. (R)
15.	Terfi ve ücretlendirme politikaları adildir; bu, yöneticilerin adil olmayan politikaları rasyonelleştirme yöntemidir. (R)

Orijinal Örgütsel Politika Algılamaları ölçeği politikayı üç farklı boyutta ele almıştır. Bunlar ‘genel politik davranış’, ‘maaş ve terfi politikaları’ ve ‘ilerlemek için iyi geçin’ politikalarıdır. Bu boyutlar Zanzi ve O’Neill tarafından ortaya konulan politik taktiklerin olumsuz olarak tanımlanan, ‘yıldırma ya da gözdağı’, ‘başkalarını suçlama ve onlara saldırma’ ‘manipülasyon’ ve ‘bilginin kontrolü’ taktikleriyle örtüşmektedir. POP ölçeğiyle yapılan anketler aslında daha çok çalışanların örgüt politikası hakkında ne düşündüğü ile ilgilidir.

Örgütsel Politika Algıları Ölçeğinin olumsuz sonuçlarla bağdaştırılmasının sebebi örgütsel politika algıları ölçeğindeki ifadelerin çoğunluğunun, cevaplayanlarda politikaya yönelik olumsuz çağrışımlar yapmasına neden olmasıdır. Kacmar ve Ferris’e göre<sup>59</sup> “Örgütsel Politika Algılamaları”, adam

58 Y. Chen, W. Fang, “The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics–Performance Relationship”, *Journal of Business Ethics*, Vol.79, No.3, 2008, s.270.

59 Bkz. K. M. Kacmar, G. R. Ferris, “Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations”, *Business Horizons*, Vol.36, No.4, 1993, s.70-74.

kayıma, rekabet eden kurumların bastırılması ve örgütsel kural ve ilkelerin manipüle edilmesi gibi “diğerleri” tarafından uygulanan politik etkinliklerden oluşmaktadır. Ölçeğin maddeleri incelendiğinde çoğu maddenin muğlak ve kişisel yargılara çok fazla müsaade eden açıklamalar içerdiği görülmektedir. Örneğin “Bu kurumda liyakatten ziyade iltimas ön plandadır”, “Yeni bir çalışan için kurumda kiminle takışmaması gerektiğini anlamak sadece bir-iki ay alır”, “Doğru insandan isterseniz bu kurumda istediğiniz her şeyi genellikle elde edersiniz” gibi ifadeler kişisel yoruma çok açıktır. Ayrıca ölçek “Bu kurumda ödüller sadece çok çalışanlara verilir” ve “Terfi ve ücretlendirme politikaları adildir; bu, yöneticilerin adil olmayan politikaları rasyonelleştirme yöntemidir” gibi eşitlik ve adalet ile ilgili maddeler de içermekte olup, olumlu anlam taşıyan maddeler de ters etkili gösterilmiştir. Bu demektir ki bu ölçeğe göre, tüm negatif politik davranış algıları ve negatif eşitlik ve adalet algıları, örgütsel politika algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Fakat burada göz ardı edilen bir durum vardır ki o da Politika’nın kavram olarak yanlış yorumlanmasıdır. Örgütlerde politikalar adil bir şekilde de adil olmayan bir şekilde de uygulanabilmektedir. Bu ölçekte ise direkt olumsuzluklar politikanın kendisiyle özdeşleştirilmiştir. Ölçeğin maddeleri göstermektedir ki, örgüt içindeki eşitsizlik ve adaletsizlik ne kadar yüksekse, örgüt içindeki politika algıları da o kadar yüksektir. Hâlbuki politika, bir yönetim sanatıdır; bundan dolayı örgüt başarısı ve çalışan performansı açısından iyi ve doğru bir yönetim, yine bu açıdan iyi ve doğru bir politikayı getirir. İyi ve doğru olan politikalar da çalışanlar üzerinde olumlu etkilere yol açabilir.

Algılar, örgütsel politika çalışmalarında çok önemlidir; politika kişilerin bakış açıları ve beklentileri tarafından etkilenebilir; fakat bu durum örgütsel politikanın tamamen sübjektif algılara bağlı olduğunu göstermez, örgütsel politika aynı zamanda objektif bir gerçekliktir.<sup>60</sup> Bununla birlikte politik etkileme davranışları, örgütsel politika algılamalarına göre objektif olarak kabul edilen ve gözlemlenebilen davranışlar olsa da yöneticilerin politik etkileme davranışlarının çalışanların bakış açısından ölçümü yine bir anlamda çalışanların algılarını ortaya koymuş olmaktadır. Çalışanların bu davranışları algılamaları da bireylere, durumlara ve zamana göre değişebilmektedir.

Zanzi ve O’Neill<sup>61</sup>, insanlardaki politika algısının neden genellikle negatif olduğuna yönelik bir açıklama ileri sürmüşlerdir. İncelenen araştırmalar sonucunda politikanın örgütsel amaçlar üzerinde daha az odaklanma, bilgi akışının kısıtlanması, karar vermede yavaşlık ve inovasyon konusunda duyulan

60 K. M. Kacmar, D. S. Carlson, “Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation”, *Journal of Management*, Vol. 23, No.5, 1997, s.630.

61 A. Zanzi, R.M. O’Neill, “Sanctioned vs Non-sanctioned Political Tactics”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, No. 2, 2001, s. 251.

heyecanda da azalma yarattığı sonucuna varmışlardır. Kişisel çıkarlar güden politik davranışların izolasyona neden olduğu, bundan dolayı da negatif olarak algılandığını savunan başka çalışmalar da bulunmaktadır.<sup>62</sup> Fakat aslında örgütsel politikanın negatif veya pozitif yönünde bir yargılamasını yapmak yerine yönetim düşüncesinin içinde bir gerçeklik olarak ele alınması ve yorumlanması gerekmektedir. Örgütsel politikayı bu şekilde ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır.<sup>63</sup>

## 2.2. Örgüt içi Politik Davranışlara (Etkileme Davranışları) Yönelik Çalışmalar

Politik davranış, örgüt içinde yapılan işin biçimsel bir parçası olmayan ve örgüt tarafından resmi bir şekilde yaptırımı olmayan hem pozitif hem de negatif sonuçları olan eylemlerdir.<sup>64</sup> Bu davranışlar aynı zamanda taktikler olarak da adlandırılmaktadır. Dale Carnegie tarafından ilk kez öne sürüldükleri tarih olan 1936'dan beri, politik taktiklerin örgüt içindeki amacı, çatışma çözümü olmuştur.

Yönetici veya süpervizör, çalışanın, çalıştığı kuruma uyum sağlaması için, onu istediği yönde harekete sevk edebilmek adına açık veya kapalı olarak birtakım davranışlara başvurur. Bu davranışlar farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve sınıflandırılmıştır. Bu kategoriler ya da sınıflandırmalar ve bunun benzerleri “taktikler” olarak adlandırılmıştır. Bazı kaynaklar bu konuyu “politik etkileme taktikleri” olarak adlandırırken, bazı kaynaklar ise “politik etkileme davranışları” olarak ele almaktadırlar. Politik etkileme taktikleri üzerine yapılan çalışmalar daha çok bu taktiklerin kullanım sıklığını ölçmeye yönelik olmuştur. Bu taktiklerin örgütsel sonuçlarını ölçmeye yönelik yapılan çalışmalar ise daha az sayıdadır.<sup>65</sup>

Yukl ve Tracey<sup>66</sup> ile Kipnis<sup>67</sup> ve arkadaşları politik etkileme taktikleri üzerine çalışma yapan araştırmacıların başında gelmektedirler. Etkileme taktiklerinin

62 H. S.Baum, “Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective”, **Human Resource Management**, Vol.28, No.2, 1989, s.195.

63 Bkz. V. K. Narayanan, L. Fahey, “The Micro-Politics of Strategy Formulation”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.1, 1982, s.25-34.

64 Z. S. Byrne, “Fairness Reduces The Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 20, No.2, 2005, s. 177.

65 Bkz. D. Kipnis, S. M. Schmidt, I. Wilkinson, “Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.65, No.4, 1980, s.440-452. Yukl and Falbe 1990; Zanzi and O’neill, 2001; Yukl et al., 2008; Lee et al., 2017.

66 Bkz. G. Yukl, J.B. Tracey, “Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and The Boss”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.77 No.4, 1992, s.525-535.

67 Kipnis et al., a.g.e., 1980.

amacı, yalnızca bu taktikleri uygulayanlar tarafından, uygulananlar üzerinde önemli bir etki bırakmak değil; aynı zamanda istenilen örgütsel süreçlerin ve performans çıktılarının sağlanmasıdır.

Erez ve arkadaşları, Kipnis ve arkadaşları, Yukl ve Falbe'nin bazı çalışmaları etkileme taktikleri ile ilgili belirli birtakım sınıflandırmalar yapmış ve hepsi farklı sayılarda etkileme taktikleri belirlemişlerdir.<sup>68</sup> Bu farklı sınıflandırmalar incelendiğinde büyük çoğunluğunun birbiriyle örtüşmekte olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar yalnızca politik etkileme taktiklerini sınıflandırmakla kalmamış aynı zamanda belli taktiklerin çalışan davranışları üzerindeki sonuçlarını da incelemiştir.

Yukl, bu davranışları ölçmede 44 sorudan oluşan Etkileme Davranışı Anketi (Influence Behavior Questionnaire) oluşturmuştur. Yukl tarafından belirlenen taktikler Tablo 2'de belirtilmiştir.

*Tablo 2. Yukl'un Politik Etkileme Taktikleri Sınıflaması<sup>69</sup>*

-	Rational Persuasion: Rasyonel İkna
-	Inspirational Appeals: İlham verici yollara başvurmak
-	Consultation: Müzakere/Danışma
-	Collaboration: İşbirliği
-	Apprising: Haberdar etmek
-	Ingratiation: Kendini sevdirmeye çalışmak
-	Personal Appeals: Kişisel ilişkilere başvurmak
-	Exchange: Değişim/Karşılıklı alışveriş
-	Legitimizing Tactics: Meşrulaştırma Taktikleri
-	Coalition Tactics: Koalisyon Kurma
-	Pressure: Baskı

Belirlenen bu politik taktikler örgüt içindeki hiyerarşik düzende yalnızca yukarıdan aşağıya değil, bir kısmı da aşağıdan yukarıya veya hiyerarşik düzenin aynı seviyesindeki çalışanların birbirlerine uygulayabildikleri taktiklerdir. Fakat yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları taktikler açısından ve liderlik çalışmaları içerisinde daha fazla ele alındığı görülmektedir.

68 Bkz. A.e., s.442-443; M. Erez, Y. Rim, I. Keider, "The Two Sides of the Tactics of Influence: Agent vs. Target", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.59, No.1, 1986, s.26-27; G. Yukl, C. M. Falbe, "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts", *Journal of Applied Psychology*, Vol 75, No.2, 1990, s.133-134.

69 Yukl, Falbe, a.g.e., s.138-139.

Bu ve Kipnis, Erez ve diğerlerinin yaptığı çalışmaların sonucu göstermiştir ki farklı davranışların birtakım farklı sonuçları olmaktadır. Örneğin danışma ve ilham verici yöntemlere başvurma gibi bazı taktiklerin, Yukl ve Tracey<sup>70</sup> ve Yukl ve Falbe<sup>71</sup>'in çalışmalarında örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkisi olduğu görülmüştür. Hatta bu taktiklerin, rasyonellikle birlikte kullanılmaları sonucunda örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili oldukları ortaya konulmuştur. Baskı, meşrulaştırma ve koalisyon oluşturma gibi diğer bazı taktiklerin ise uyum/itaati sağlamakla birlikte bağlılığı sağlamadığı ortaya konulmuştur<sup>72</sup>

Politik etkileme taktikleri örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olduğu gibi kişisel amaç odaklı da olabilir. Örgüt içi politikanın kişisel çıkarlar gütmesi, yapılan araştırmalara göre örgüt veya çalışan performansı açısından olumsuz sonuçlara götürmekteyken, bu politikalarla örgütsel amaçların ya da çıkarların güdülmesi olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle kişisel amaçların önüne geçilmesi adına örgüt içi politika, özünde içerdiği tehlikeler ve olumlu yönleri arasında bir dengeye sahip olmalıdır.<sup>73</sup>

Örgüt içi politikanın olumlu veya olumsuz olarak ele alınması, politikanın araçlarının ve amaçlarının ya da sonuçlarının olumlu veya olumsuz olarak tanımlanması tartışmasının gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır. Bu durumda bazı kaynaklar olumlu veya olumsuz sıfatlarını araçlar için kullanırlarken bazıları ise amaçlar için kullanılmaktadırlar. Örneğin Zanzi ve O'Neill<sup>74</sup> on üç adet politik etkileme taktiği belirlemişler ve taktiklerin amaçlarından bağımsız olarak sadece kendilerinin pozitif (yaptırımlı) veya negatif (yaptırımsız) olacağını savunmuşlardır. Buna göre, pozitif politik taktiklerin 'uzmanlığın kullanılması', 'üst kademe amaçlara başvurma', 'sosyal ağ oluşturma', 'koalisyon oluşturma', 'ikna' ve 'imaj oluşturma' unsurlarını kapsadığını öne sürmüşlerdir. Negatif politik taktiklerin ise 'gözdağı verme veya olumsuz imada bulunma', 'manipülasyon', 'atama (co-optation)', 'bilginin kontrolü', 'vekil kullanma', 'örgütsel yer değiştirme', ve 'başkalarını suçlama veya saldırı' olarak tanımlamışlardır. Bunun yanı sıra Pfeffer<sup>75</sup> gibi Buchanan ve Badham<sup>76</sup> ve diğerleri ise bu davranışların amacı ya da sonuçlarının, politikanın negatif veya pozitif olarak tanımlanmasına yol açtığını vurgulamışlardır. Bu araştırmalara göre, politikanın koalisyon, ikna

70 Yukl, Tracey, a.g.e., s.532.

71 Yukl, Falbe, a.g.e., s.137.

72 Yukl, Tracey, a.g.e., s.532.

73 D. Buchanan, R. Badham, **Power, Politics and Organizational Change: Winning the Turf Game**, London, Sage, 1999, s.13-14.

74 Zanzi, O'Neill, a.g.e., s.250-51.

75 Pfeffer, a.g.e., s.22.

76 Buchanan, Badham, a.g.e., s.15.

ve ağ oluşturma gibi taktikleri ele alınırsa politikanın, performans artışı, bağlılık duyma vb. olumlu sonuçlarla bağlantısının ortaya çıkması büyük olasılıktır.

Baum<sup>77</sup>, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesini ve toplu çıkarların güdülebilmesinin temelini, çalışanların diğer çalışanlarla ve örgütle özdeşleşebilmeleri ve politik faaliyetlere dâhil olabilmelerine bağlamaktadır. Ona göre, pozitif politik taktiklerin uygulanması, kişilerin örgüt içi tartışmalara katılımlarına, kişilerin fikirlerini açıklamalarına, farklılıklara rağmen birbirlerini desteklemelerine dolayısıyla da örgüte bağlılığının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Genel olarak liderlik davranışlarının çalışanların farklı iş davranışları üzerindeki etkileriyle ilgili çok sayıda çalışma vardır. Örneğin çalışanların stres ve duygusal çöküntü yaşamalarının genellikle çalışanların, yöneticilerinin politik etkileme davranışlarına yönelik algılarıyla bağlantısı ortaya konulmuştur.<sup>78</sup> Çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirip ettirmeme isteği, bir diğer anlatımla işten çıkma oranları da yöneticilerin davranışlarına yönelik algılamaların bir başka sonucudur. Yapılan araştırmalar çalışanlara karşı saygılı ve onlara itibar eden davranışlar sergileyen yöneticilerin bu davranışlarının daha az işten çıkma oranlarıyla sonuçlandığını göstermektedir.<sup>79</sup>

Elron ve Vigoda Gadot'un çalışmalarında<sup>80</sup>, aynı sektördeki iki farklı şirkette mülakat teknikleriyle, etkileme taktikleri ve politika süreçleri incelenmiştir. Çalışanların örgüte bağlılık duymaları ve örgüt amaçları için çalışmalarını olumlu yönde etkileyen ve sosyal olarak en kabul edilebilir olan politik davranışların rasyonellik ve danışma olduğu ortaya konulmuştur. Kabul edilebilirliği en düşük taktikler olan, baskı, yaptırım ve meşrulaştırma, bu çalışmada incelenen takımların hemen hemen hiçbirinde kullanılmamaktadır. Araştırmanın bulgularından biri de takımları kendi kendini yöneten takımlar haline gelen yöneticilerin daha çok ılımlı etkileme taktiklerini uygulamaya başladığıdır. Bu bulgu aynı zamanda yöneticilerin etkileme taktiklerinin, buldukları ortam ve çevreye göre değiştiği görüşüyle de örtüşmektedir.<sup>81</sup>

77 Baum, a.g.e., s.192-193.

78 J. Seltzer, R.E. Numeroff, "Supervisory Leadership and Subordinate Burnout", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No.2, 1988, s.442-444.

79 A.e., s.444.

80 Bkz. E. Elron, E. Vigoda-Gadot, "Influence and Political Processes in Cyberspace The Case of Global Virtual Teams", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.6, No.3, 2006, s.295-317.

81 A.e., s.304-305.

Christiansen, Villanova ve Mikulay<sup>82</sup>, “Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate” adlı makalelerinde örgüt içi politikanın iş davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları göstermiştir ki politikanın, iş davranışları üzerinde negatif veya pozitif etkileri olabileceği gibi örgüt veya işle ilgili davranışlar üzerinde nötr bir etkisi de olabilmektedir.

Politik etkileme süreçlerinde kişisel tercihler de önemlidir. Eğer bu süreçler çalışanın tercihleriyle uyumlu değilse çalışan daha negatife yakın tavırlar sergileyebilir. Christiansen ve arkadaşlarının sözü geçen çalışmalarına göre yöneticilerin kullandığı taktiklerden mantığın (**reason**) daha fazla ve kararlılığın (**assertiveness**) daha az kullanımı, örgüt içinde daha çok arzulanan iş davranışlarıyla bağlantılı bulunmuştur. Hinkin ve Schriesheim da 1988’deki çalışmalarında benzer sonuca ulaşmışlardır. Bu çalışmada tatminle bağlantılı bulunan tek taktik ise ‘kendini sevdirmeye çalışma’dır (**ingratiation**). Bununla beraber, değişim (**exchange**), koalisyon oluşumu, üst mevkilere başvurma gibi diğer taktiklerin uygulandığı politik iklimlerin de negatif iş davranışları geliştirdiği ortaya konulmuştur.<sup>83</sup>

Gunn ve Chen<sup>84</sup> çalışmalarında örgütsel politika ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve olumlu politik davranışların stratejik yönetim sürecini olumlu etkileyeceği; olumsuz politik davranışın ise olumsuz etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Örneğin, “ikna”, “örgütsel üst amaçların öne sürülerek kişilerin motive edilmesi”, “koalisyonların ve ağların oluşturulması” gibi pozitif politik etkileme davranışlarının, tartışma ortamını cesaretlendirmesi, işbirliği davranışlarını geliştirmesi ve bunun gibi başka olumlu durumlara da yol açması gerekçesiyle stratejik yönetim sürecini de olumlu etkileyeceği öne sürülmektedir. Çünkü bu tarz pozitif politik taktikler, stratejik yönetimin örgüt üyelerinde örgüte bağlılık yaratma, işbirliği sağlama, tüm alternatiflerin ele alınması ve paydaş grupların da dâhil edilmesi gibi amaçlarıyla uyumluluk göstermektedir.

Örgüt içi politikanın hem pozitif hem de negatif etkileri olduğunu iddia eden başka çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar, pozitif tarafta performans gelişimi, amaçların yerine getirilmesi, pozisyon geliştirme, otorite genişlemesi ve terfi gibi süreçlerin olduğunu vurgularken; negatif tarafta ise örgütsel kaynakların harcanması, güvenilirliğin zedelenmesi, suçluluk hislerinin artması gibi oluşumları saymışlardır.<sup>85</sup>

82 Bkz. Christiansen, v.d., a.g.e., s.709-730.

83 A.e., s.715-16.

84 Gunn, Chen, a.g.e., s.217.

85 Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.7.



Michela da politik etkileme taktiklerinin olumlu sonuçları üzerinde araştırma yapmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve süpervizör ya da yöneticiye duyulan bağlılık ve diğer birtakım çalışan davranışları üzerinde politik etkileme taktiklerinin etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda bazı etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılığı, bazı etkileme taktiklerinin ise süpervizöre duyulan bağlılığı artırdığı ortaya konulmuştur.<sup>86</sup>

Tüm bu çalışmalar ve sonuçların ortak noktası şudur ki, politik etkileme taktiklerinden bazıları olumlu performans göstergeleriyle örtüşürken, bazıları da olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu doğrultuda, konuyla ilgili yakın zamanda yapılan çalışmalar etkileme taktiklerini genellikle ‘ılımlı/yumuşak’ ve ‘katı/sert’ taktikler olarak ikiye ayırmış; bazıları ise rasyonelliği ayrıca üçüncü bir sınıflama olarak ele almıştır.

Koslowsky ve arkadaşları<sup>87</sup> da makalelerinde politik taktikleri katı ve ılımlı taktikler olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Katı taktiklerin ılımlı taktiklere göre daha düşük çalışan tatmini ile ve daha düşük örgütsel bağlılık ile ilgisinin olduğu ortaya konulmuştur. İlimli taktikler daha çok kişisel güç kaynaklarıyla bağlantılı iken, katı taktikler daha çok örgütsel güç kaynaklarıyla bağlantılıdır. Genel olarak çalışmalarda danışma, kendini sevdirmeye çalışma, ilham verme ve işbirliği taktiği gibi taktikler ılımlı taktikler; karşılıklı değişim, meşrulaştırma ve baskı gibi taktikler ise katı taktikler olarak sınıflandırılmıştır.

**Tablo 3. : Politik Etkileme Taktikleri Tanımları<sup>88</sup>**

*Rasyonel ikna taktiği; muhakeme, mantıksal tartışmalar yapma ve gerçeklere dayanarak yapılması istenilen şeyin mümkün ve makul olduğunun hedef kitleye açıklanması ve böylece istenilen sonuca ulaşılmasından ibarettir. Bu tarz taktiklerde uzmanlık gücü temelini dayanılarak kişilerin etkilenmesi ve ikna edilmesi hedeflenmektedir.*

*Danışma taktiği; etkilemeye çalışılan kişilerin, ilgili konularda girdiler ve fikirler doğrultusunda desteklerini almaktır.*

*Kendini sevdirmeye çalışma veya karşısındakini övme taktiği (Ingratiation), etkilemeye çalışılan kişileri övme ve hatta bazen gereğinden fazla övme taktikleriyle veya kişilerin kendini sevdirmeye çalışarak belli bir işin yapılmasını sağlamaktır.*

- 
- 86 J. L. Michela, “Understanding Employees’ Reactions to Supervisors’ Influence Behaviors”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.15, No.4, 2007, s.335.
- 87 M. Koslowsky, J. Schwarzwald, S. Ashuri, “On the Relationship between Subordinates’ Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.50, No.3, 2001, s. 456.
- 88 M. L. Ambrose, L. K. Harland, “Procedural Justice and Influence Tactics: Fairness, Frequency and Effectiveness”, Ed. by R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, London: Quorum Books, 1995, s.102,103, 111-116; Buchanan, Badham, a.g.e., s.64-65.



*İlham verme taktikleri kişilerin değerlerine ve ideallerine başvurarak onları duygusal yönden etkilemektir.*

*İşbirliği taktiği, kişilere yapmakta oldukları iş veya herhangi bir faaliyet konusunda gereken desteği vermek ve kaynağı sağlamak ve onlara yardımcı olmaktır.*

*Üst Mevkilere Başvurma Taktiği: Talebin üst yönetim tarafından onaylandığına kişileri ikna etmeye çalışma veya talebe uymalarını sağlamak konusunda yardım için üst yönetime başvurmaktır.*

*Koalisyon kurma taktiği: Kişileri ikna etmek için başkalarının yardımını aramak veya başkalarının desteğini kişilere aynı fikirde olmaları için bir argüman olarak kullanmaktır.*

*Karşılıklı değişim= Mübadele (Exchange); kişiye kendisinden beklenen, istenilen şeyi tamamlaması, yerine getirmesi karşılığında, herhangi bir arzusunu yerine getirmeyi veya genel olarak arzulanabilecek herhangi bir şeyi önermek ya da sunmaktır.*

*Meşrulaştırma taktiği; liderin, otoritesine bağlı olarak, herhangi bir isteğinin yasal ve kurallara uygun olduğunu öne sürerek bu isteğini yaptırmaya çalışmasıdır.*

*Baskı taktiği ise, istenilenin yapılması için korkutma ve gözdağı verme gibi yöntemleri içermektedir.*

Genellikle yöneticiler tarafından uygulanan taktiklerin de temelinde farklı güç kaynaklarına dayalı olduğu söylenmiştir. Bu görüşe göre, örneğin, ılımlı taktikler çoğunlukla kişisel ve karizmatik güce sahip olan liderlerden kaynaklanırken, katı taktikler ise sırasıyla ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce dayanmaktadır.

Meta analiz sonuçları<sup>89</sup> göstermektedir ki kendini sevdirmeye çalışma (ingratiation) taktiklerinin performans ve kişiler arası etkilenme ile bağlantısı vardır. Daha önce yapılan çalışmalar da rasyonel ikna ve ılımlı taktiklerin iş sonuçlarıyla katı taktiklere göre daha pozitif ilişkileri olduğunu ortaya koymuştur<sup>90</sup>. Etkileme taktikleri istenilen sonucu elde edemediği takdirde bireyler isteklerinin karşılanmadığı hissine kapılmakta ve böylece hayal kırıklığı ve yabancılaşma ortaya çıkmaktadır.

Politik etkileme taktiklerinin pozitif sonuçlarla ilişkisini ortaya koyan çalışmaların sayısı günümüze yaklaştıkça artmıştır.<sup>91</sup> Literatürde genellikle

89 Higgins, a.g.e., s. 99-102.

90 C. M. Falbe, G. Yukl: "Consequences to Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, 1992, s.640-642.

91 P. Naiyananont, T. Smuthranond: Relationships between ethical climate, political behaviour, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region, in: *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38, 3, 2017, 345-351; Elbanna, S. The constructive aspect of political behaviour in strategic decision-making: The role of diversity, *European Management Journal*, Vol. 36, No.5, 2018, s. 616-626; Ferris, G.R.,

ımlı taktiklerin pozitif iş çıktılarıyla<sup>92</sup> katı taktiklerin ise negatif iş çıktılarıyla ilişkisi kurulmuştur.<sup>93</sup>

## SONUÇ

Örgüt içi politika, örgütsel yaşamın kaçınılmaz ve doğal bir olgusu olmasına rağmen örgütsel çalışmalarda bu konuya gereken önem verilmemektedir. Var olan çalışmaların çoğu ise örgüt içi politikaya içerik olarak dar bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Politika bir olgu olarak içinde ikilemler, karmaşa ve farklı görüşleri barındırmaktadır. Politika bir tarafta, kaynakların paylaşılması ve çıkar çatışmasını yani bir mücadeleyi anlatırken, diğer tarafta çatışmaların bir çıkar etrafında uzlaştırılmasını da içermektedir.

Kavram ve içerik olarak politikanın karşı karşıya kaldığı iki sorun bulunmaktadır. Bu sorunlardan biri politikanın kavram olarak genellikle manipülasyon, çıkarıcı ilişkiler, yönetenlerin, yönetilenleri sürekli aldatması gibi önyargılarla bağdaştırılmasıdır. Politika ile ilgili diğer bir sorun ise, politikanın ne ile ilgili olduğu konusunda bir kavram karmaşası bulunmasıdır. Bu kavram karmaşası Örgütsel Politika literatürüne de yansımıştır. Bu nedenle kavramla ilgili çok sayıda tanım ve bölüm içerisinde anlatıldığı üzere farklı iki kolda ilerleyen araştırma alanı bulunmaktadır. Fakat subjektif kolda ilerleyen çalışmalar bireylerin politikayı nasıl algıladığı üzerinden bir yaklaşıma sahip olduğu için olumsuz ifadelerle tanımlanmış dolayısıyla yapılan araştırmalarda olumsuz iş çıktılarıyla bağlantısı kurulmuştur.

Diğer tarafta objektif bir yaklaşıma sahip olan politik davranışlar üzerinden yapılan araştırmalar ise politikayı etkileme ve güç taktikleri üzerinden açıklamış dolayısıyla bu tarz davranışların olumlu ve/veya olumsuz sonuçları olabileceğini ifade ederek yapılan araştırmalar da bu doğrultuda olmuştur. Dolayısıyla denilebilir ki politika, ele alınış ve uygulanış biçimi

---

Ellen III, B.P., McAllister, C.P., Maher, L.P., Reorganizing organisational politics research: A review of the literature and identification of future research directions, *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behaviour*, Vol. 6, 2019, s. 299-323; Chaturvedi, S., Rizvi, I. A., Pasipanodya, E. T. How can leaders make their followers to commit to the organization? The importance of influence tactics, *Global Business Review*, Vol. 20, No. 6, 2019, s. 1462-1474. Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Thanos, I. C. Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30, No. 4, 2019, s. 618-647.

92 Yukl and Falbe 1990; Yukl and Tracey 1992

93 Reina, C.S., Rogers, K.M., Peterson, S.J., Byron, K., Hom, P.W.: "Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover", *Journal of Leadership & Organisational Studies*, Vol. 25, 1, 2018, s. 5-18.

açısından örgütlerde olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Burada önemli olan nokta politikanın özünde olumsuz bir kavram olmadığı gerçeğinden hareket ederek örgütün faydasına olacak şekilde nasıl uygulanabileceği üzerinde odaklanılmasıdır. Literatürde bu alanda yapılan çalışmaların artırılması gelecekte bu karmaşanın azaltılması ve aynı zamanda hem politika hem de örgütsel politika literatürünün zenginleştirilmesi açısından önem teşkil etmektedir.

## Kaynakça

- Allen, R. W., D. L. Madison, L. W. Porter, P. A. Renwick, B. T. Mayes: “Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors”, **California Management Review**, Vol.22, No.1, 1979, s.77-83.
- Ambrose, M. L., L. K. Harland: “Procedural Justice and Influence Tactics: Fairness, Frequency and Effectiveness”, Ed. by, R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, Westport, CT: Quorum Books, 1995, s.97-130.
- Andrews, M. C., K.M. Kacmar: “Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.22, No.4, 2001, s.350.
- Baum, H. S.: “Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective”, **Human Resource Management**, Vol.28, No.2, 1989, s.191-206.
- Buchanan, D., R. Badham: **Power, Politics and Organizational Change: Winning the Turf Game**, London, Sage, 1999.
- Byrne, Z. S.: “Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 20, No.2, 2005, s. 175-200.
- Chaturvedi, S., Rizvi, I. A., Pasipanodya, E. T. How can leaders make their followers to commit to the organization? The importance of influence tactics, **Global Business Review**, Vol. 20, No. 6, 2019, s. 1462-1474.
- Chen, Y. W. Fang: “The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics–Performance Relationship”, **Journal of Business Ethics**, Vol.79, No.3, 2008, s.263-277.
- Christiansen, Neil, Peter Villanova, Shawn Mikulay: “Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 18, No.6, 1997, s.709-730.
- Constant, D. B., P. R. Liverpool: “Politics as Determinant of Fairness Perceptions in Organizations”, Ed. By, Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.122-135.
- Cropanzano, R., A. A. Grandey, J. C. Howes, P. Toth: “The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stres”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.2, 1997, s.159-80.
- Cropanzano, R. S., K. M. Kacmar: **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, USA, Quorum Books, 1995.

- Egan, G.: **The Skilled Helper: a Problem-Management Approach To Helping**, 5th Ed., Belmont, California, Brooks Cole, 1994.
- Eisenhardt, K., L.J. Bourgeois: “Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory”, **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No. 4, 1988, s. 737-770.
- Elbanna, S. (2018): The constructive aspect of political behaviour in strategic decision-making: The role of diversity, **European Management Journal**, Vol. 36, No.5, s. 616-626.
- Elron, E., E. Vigoda-Gadot: “Influence and Political Processes in Cyberspace the Case of Global Virtual Teams”, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol. 6, No.3, 2006, s.295–317.
- Erez, M., Y. Rim, I. Keider: “The Two Sides of the Tactics of Influence: Agent vs.Target”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.59, No.1, 1986, s.25-39.
- Ertekin, Y.: **Örgütsel Politika ve Taktikler**, Ankara, TODAİE, 2003.
- Fairholm, G. W.: **Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership**, London, Praeger, 1993.
- Falbe, C. M., G. Yukl: “Consequences to Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics”, **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No.3, 1992, s.638-653.
- Ferris, G.R., D.D. Frink, M.C. Galang, K.M. Kacmar, J. L. Howard: “Perceptions of Organizational Politics Prediction, Stress-Related Implications and Outcomes”, **Human Relations**, Vol.49, No.2, 1996, s. 233-266.
- Ferris, G.R., G.S. Russ, P.M. Fandt: “Politics in Organizations”, Ed. by, R.A. Giacalone, P. Rosenfeld, **Impression Management in the Organization**, CA, Sage, 1989, s.143-170.
- Ferris, G. R., K. M. Kacmar: “Perceptions of Organizational Politics”, **Journal of Management**, Vol.18, No.1, 1992, s.93-116.
- Ferris, G.R., Ellen III, B.P., McAllister, C.P./Maher, L.P. (): Reorganizing organisational politics research: A review of the literature and identification of future research directions, **Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behaviour**, V ol. 6, 2019, s. 299-323.
- French, J., B.H. Raven: “The Bases of Social Power”, Ed. by, D. Cartwright, **Studies of Social Power**, Ann Arbor, MI, Institute for Social Research, 1959, s. 150-167.
- Gandz, J., V. V. Murray: “The Experience of Workplace Politics”, **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.2, 1980, s.237-251.
- Gunn, J., S. Chen: “A Micro-Political Perspective of Strategic Management”, **Handbook of Organizational Politics**, Eds. by, Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, UK, Edward Elgar Publishing, 2006.

- Heywood, A.: **Politics**, London, Macmillan Foundations, 1997.
- James, K.: “Antecedents, Processes and Outcomes of Collective (group level) Politics in Organizations” Eds. by, Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, **Handbook of Organizational Politics**, USA, Edward Elgar, 2006, s.53-74.
- Kacmar, M., D. P. Bozeman, D. S. Carlson, W. P. Anthony: “An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension”, **Human Relations**, Vol. 52, No.3, 1999, s.383-416.
- Kacmar, K. M., G. R. Ferris: “Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations”, **Business Horizons**, Vol.36, No.4, 1993, s.70-74.
- Kacmar, K. M., D. S. Carlson: “Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation”, **Journal of Management**, Vol. 23, No.5, 1997, s.627-658.
- Kapani, M.: **Politika Bilimine Giriş**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1995.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Thanos, I. C. Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers’ task performance and the role of political skill, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30, No. 4, 2019, s. 618-647.
- Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., Adeel, A. (2020): Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics, *Cogent Business & Management*, 7, 1, 1720066.
- Kışlalı, A. T.: **Siyaset Bilimi**, Ankara, İmge Kitabevi, 1997.
- Kipnis, D., S. M. Schmidt, I. Wilkinson: “Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 65, No.4, 1980, s.440-452.
- Koçel, T.: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan, 2007.
- Koslowsky, M., S. Stashesky: “Organizational Values and Social Power”, **International Journal of Manpower**, Vol.26, No.1, 2005, s.23-34.
- Koslowsky, M., J. Schwarzwald, S. Ashuri: “On the Relationship between Subordinates’ Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.50, No.3, 2001, s. 455-476.
- Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S.L., Yun, S.: “How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 28, No. 1, 2017, s. 210-228.
- Mayes, B. T., R. W. Allen: “Toward a Definition of Organizational Politics”, **Academy of Management Review**, Vol.2, No.4, 1977, s. 672-678.
- Meriac, J. P., P. Villanova: “Agreeableness and Extraversion as Moderators of the Political Influence Compatibility Work Outcomes Relationship”, Ed.

- By. E. Vigoda-Gadot, A. Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.16-28.
- Michela, J. L.: “Understanding Employees’ Reactions to Supervisors’ Influence Behaviors”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.15, No.4, 2007, s.322-340.
- Mintzberg, H.: “The Organization as Political Arena”, **Journal of Management Studies**, Vol.22, No.2, 1985, s.133-154.
- Naiyananont, P., Smuthranond, T. (2017): Relationships between ethical climate, political behaviour, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region, in: *Kasetsart Journal of Social Sciences*, Vol.38, No.3, s.345-351
- Narayanan, V. K., L. Fahey: “The Micro-Politics of Strategy Formulation”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.1, 1982, s.25-34.
- Park, J., Lee, K. H. (2020): Organizational politics, work attitudes and performance: The moderating role of age and public service motivation (PSM), *International Review of Public Administration*, 25, 2, 85-105.
- Pfeffer, J.: **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1992.
- Porter, L.W., W. Crampon, E. Smith: “Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 15, No.1, 1976, s.87-98.
- Provis, C.: “Organizational Politics, Definitions and Ethics”, Ed. by, E. Vigoda-Gadot, A. Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.89-106.
- Reina, C.S., Rogers, K.M., Peterson, S.J., Byron, K., Hom, P.W.: “Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 25, 1, 2018, s. 5-18.
- Rosen, S., G. Levinger, R. Lippitt: “Perceived Sources of Social Power”, **Journal of Abnormal Social Psychology**, Vol.62, No.2, 1961, s.439-441.
- Rosen, C. C., C. Chang, P. E. Levy: “Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBs”, Eds. by, E. Vigoda-Gadot, A. Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s. 29-52.
- Roskin, M. G., R. L. Cord, J. A. Medeiros, W. S. Jones: **Political Science: An Introduction**, 11th Edition, US, Pearson, 2010.
- Sabine, G. H.: **A History of Political Theory**, Illinois, Dryden Press, 1961, s.3-5.
- Saleem, H.: “The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organisational politics”, **Procedia-Social and Behavioural Sciences**, Vol. 172, 2015, s.563-569.

- Schein, V. E.: "Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality", **Academy of Management Review**, Vol.2, No.1, 1977, s. 64-72.
- Seltzer, J., R.E. Numeroff: "Supervisory Leadership and Subordinate Burnout", **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No.2, 1988, s.439-46.
- Vigoda, E., A. Cohen: "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study", **Journal of Business Research**, Vol.55, No.4, 2001, s. 311-324.
- Vigoda-Gadot, E., A. Drory: **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006.
- Wallace, A. F. C.: **Culture and Personality**, Second Edition, New York, Random House, 1971.
- Witt, L.A., A. L. Pati, W. L. Farmer: "Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.32, No.3, 2002, s. 486-499.
- Yukl, G., C. M. Falbe: "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, And Lateral Influence Attempts", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No.2, 1990, s.132-140.
- Yukl, G., J.B. Tracey: "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and The Boss", **Journal of Applied Psychology**, Vol.77, No.4, 1992, s.525-535.
- Yukl, G. C.F. Seifert, C. Chavez: "Validation of the extended influence behaviour questionnaire", **The Leadership Quarterly**, Vol. 19, No. 5, 2008, s. 609-621.
- Zanzi A., R.M. O'Neill: "Sanctioned vs Non-sanctioned Political Tactics", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 13, No. 2, 2001, s.245-262.





## Yöneticilerin Korkulu Rüyası: Sessiz İstifa

Mustafa Atsan<sup>1</sup>

### Özet

Tüm dünyayı sarsan pandeminin olumsuz etkileri her alanda olduğu gibi çalışma hayatında da görülmektedir. Çalışanların değişen çalışma düzeni, sosyallikten uzak kalmaları, çalışma saatlerinde ki karmaşalar stresi, tükenmişliği artırmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada ele aldığımız sessiz istifa kavramının nedenleri arasında da bu durumları görmekteyiz. Henüz yeni bir akım ile ortaya çıkan sessiz istifa kavramı üzerine çok fazla çalışma yapılmamış olmasından dolayı sınırlı çalışmaların değerlendirildiği bu çalışmada iş hayatında çalışanların yaşadığı sorunlara değinilmiştir. Yapılan çalışmaların bulguları bu durumu kanıtlar niteliktedir. Kavramsal olarak anlatılmaya çalışılan bu çalışmada genel olarak sessiz istifa duygusunu yaşayan bireylerin sorunlarının tükenmişlik, stres düzeyi, kariyer engelleri, ücret sorunu, değer görememe vb. durumların olduğu görülmektedir.

### Giriş

Sessiz istifa kavramı 2022 yılının çok konuşulan kavramlarından birisi olmuştur. Son günlerin trend kavramlarından olan sessiz istifa İngilizce olarak "Quite Quitting" anlamından gelmektedir. Amerika'da Zaid Khan isimli gencin yapmış olduğu paylaşımın küresel anlamda etkileşim almasıyla birlikte tüm dünyada ses getirmiştir. Zaid videosunda yoğun çalışma temposundan ötürü sadece işe odaklanılmış kültüre atıfta bulunmaktadır. Bu hashtag ile birlikte videosu 17 milyon kişi tarafından izlenerek tüm sosyal mecralarda bir akıma dönüşmüştür. (Önder,2022) Sessiz istifa kavramı çok yeni bir kavram olmasından ötürü literatürde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Kavram olarak yeni akım şeklinde ortaya çıkmış olsa da, geçmişten beri çalışanların yaşadığı durumun kavramsallaşmış olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Çalışanların, özellikle iş hayatında yaşamış oldukları sorunların bu olguyu yaşamalarına sebep olduğu bilinmektedir. Özellikle pandemi dönemiyle

1 Mersin Üniversitesi Anamur Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000 0001 6221 7342, mustafaatsan@mersin.edu.tr

birlikte çalışanların yaşamış olduğu baskı, tükenmişlik hissi daha da artış göstermiştir. Bu bağlamda yönetici-çalışan iletişiminin etkinliği daha önemli hale gelmiştir. Bu çalışmada, sessiz istifa kavramının tanımı, belirtileri, nedenleri, kavram üzerine yapılan araştırmalar ve yöneticiler açısından sessiz istifa yaşayan çalışanlarına yönelik neler yapılması gerektiğine dair öneriler kavramsal olarak anlatılmaya çalışılmıştır.

### **Sessiz İstifa Kavramı**

Sessiz istifa daha yeni bir kavram olmasından ötürü net bir tanımlaması olmamakla birlikte bireyler arasında farklı anlam karmaşasına yol açabilmektedir. Kavramın içinde istifa kelimesinin bulunmasından dolayı hiçbir şey söylemeden işten ayrılmak gibi algılanabilmekte fakat sessiz istifa kavramı kısaca, çalışanların fazladan verilen görev ve sorumluluklar ile ilgilenmemesi, sadece görev tanımına odaklanması şeklinde tanımlanmaktadır. (Cumhuriyet,2022) Diğer bir deyişle, bu kavram bireyin kendi içinde yaşadığı vazgeçiş süreci olduğu şeklinde belirtilmektedir. (Önder,2022), Bir başka tanıma göre ise, çalışanın sorumluluğundaki işi sorumluluk içinde bulunduğu saatte yapmayı tercih etmesi şeklinde belirtilmektedir. (Youthall, 2022). Bu bağlamda sessiz istifa kavramını çalışan bireylerin iş yükleri dışında fazla inisiyatif almadan düşük çaba göstermeleri şeklinde de belirtebiliriz. Trend olan bu kavramın ilk ortaya çıkışı 2021 yılında Çin'de uzun çalışma saatlerine karşın ses duyurmak adına başlayan bir akım ile gerçekleştiği belirtilmektedir. (ixtalent.com/comprehensive-approach-what-does-quiet-quitting-mean-to-companies/#What-are-the-risks-of-quiet-quitting-for-the-employees?). Diğer yandan, 2009 yılında ABD'de bir sempozyumda bahsedilen bu kavramın ifade ettiği tanımın, 1999 yapımı Office Space isimli filmde görüldüğü de belirtilmektedir. Filmde işinden rahatsız olan çalışanın kovulmak için işini ciddiye almaması, çok fazla önemsememesi ele alınmakta olup günümüz Y ve Z kuşağının içinde bulunduğu durumu özetler nitelikte olduğu aşıkardır. Özellikle Z kuşağının çok çabuk memnuniyetsiz olması, pandemi dönemiyle birlikte esnek çalışma saatleri ve iş yaşam döngüsünde oluşan dengesizlik, ücret konusundaki sıkıntılar vb durumlar sessiz istifa olayını tetiklediği düşünülmektedir. (<https://www.haberturk.com/sessiz-istifa-tepki-miyeni-calisma-modeli-mi-3529009>). Bu durumu yaşayan bireyler bir nevi yaşadıkları sorunların adaletli olmadığı mesajını yöneticilerine iletmek istemektedirler. Bu durumun geçici olması için ise yöneticilerin empati ve sorun çözme yeteneklerini kullanmaları gerekmektedir. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

## Sessiz İstifa Belirtileri

Sessiz istifa kavramı çok etkileşim almaya başladıktan sonra tüm dünyada ses getirdiği aşikardır. Aslında bu kavram ortaya çıkmadan önce de çoğu çalışanın yaşadığı ve yaptığı bir durum olmakla birlikte gündem olduktan sonra kavramsal olarak hayatımıza girmiştir. Bu kavramın ortaya çıkışının ardında birçok faktör bulunmaktadır. Bireyin psikolojisi, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ile yaşadığı sorunlar, yöneticisi ile iletişimsizliği gibi birçok faktör bu durumu yaşamaya sebep olabilmektedir. Bu bağlamda bir yönetici, çalışanın sessiz istifa olgusunu yaşadığını şu şekilde anlayabilir;

- Çalışma azmi ve performansının düşmesi
- Çalışanın çalışma hayatının en başındaki destekçi, iletişime açıklığının kaybolması
- Sorumluluk almaktan kaçınması
- Çalışma arkadaşlarına ve sorumluluklara mesafe koyması
- Takım çalışmasında yer alması fakat geri planda kalmak istemesi (Fintechistanbul, 2022)

Tüm bu belirtilerle birlikte sadece işyerinde değil sosyallik açısından da olumsuz etkileri olmaktadır. Şirketlerin sosyal etkinliklerinde yer almak istememeleri, sürekli bahaneler ile kaçış çabaları örnek olarak gösterilebilir. Bu durumlar çalışan bireyin sessiz istifa yaşadığını göstermektedir. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>). Böyle durumlarda yöneticilere büyük iş düşmektedir. Sessiz istifa ile birlikte çalışanların iletişim anlamında da kendilerini geri çektikleri görülmektedir. Örneğin çalışma arkadaşları ile olan iletişim eksikliğinin yanında toplantılarda ve organizasyonlarda görev almaktan ve fikirlerini beyan etmekten kaçınırlar. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

## Sessiz İstifa Nedenleri

Sessiz istifaya, özellikle pandemi dönemiyle birlikte sosyallikten uzak kalmanın da etkili olduğu aşikardır. Sosyal mesafe, eve kapanmalar vb durumlardan ötürü bunalan, sosyal hayata zaman ayıramayan ve sadece iş yoğunluğu ile birlikte yaşayan bireylerin tükenmişlik hissini ve stresinin dışı vurması bu olguyu yaşamalarına sebep olabilmektedir. Her bireyin bu duyguyu yaşama sebebi farklılık göstermektedir. Genel olarak bireylerin sessiz istifa yaşama nedenlerini şu şekilde belirtebiliriz; (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

- Ücretlerin düşük olması. Bazı çalışan bireyler hakettiği maaşı alamadığını düşünürken bazıları ise prim ve fazla mesai konusunda ücret problemi ile karşı karşıya kaldığı
- Kazanılan bir başarı veya verilen bir emek karşısında yöneticileri tarafından takdir görememek
- Çalışan bireyler çalıştığı pozisyonda sürekli gelişmek ister. Bu bağlamda yöneticileri tarafından gelişime engel olunması bireylerin sessiz istifa duygusunu neden yaşadığını göstermektedir.
- Çalışanların yaşamış olduğu tükenmişlik hissi,
- Pozisyonlarında hakettiği terfiyi alamama veya aldirtmama
- Şirket hedeflerinin sürdürülebilir olmaması yer almaktadır.

Bunların dışında Kobal ve Batı(2022)'ya göre ise sessiz istifa nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Pandemi dönemiyle birlikte oluşan çalışma saatleri karmaşasının netlik kazanmadığı ve çalışanları olumsuz etkilediği. Esnek ve uzaktan çalışma saatleri konusunda çalışanlar belirsizlik içinde kalmaktadır.
- İş tanımlarının bireylerin yetkinlikleri ve yeteneklerine göre dağılımının yapılmaması
- Hizmet içi eğitim, gelişim ve kariyerleri konusunda yöneticilerden destek ve yönlendirme alınmaması.

Çalışan bireylerin sessiz istifa duygusunu yaşama nedenleri ile ilgili bazı yapılan araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmaların bulguları şu şekildedir;

- Talkspace çalışan stres kontrolü raporuna göre, 2022 yılında 18-34 yaş arası çalışanların endişe ve stres düzeylerinin yüksek çıktığı bunun da tükenmişlik hissi getirdiği ve çalışanların sessiz bir şekilde iş bıraktıkları sonucuna varılmıştır.
- McKinsey'in araştırmasına göre çalışanların daha değerli ve kendilerine daha anlamlı gelen bir şey bulabilmek adına sessiz istifa yaşadıkları bulgusuna varılmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere çalışan bireyler hem yöneticileri tarafından değerli hissettirilmeyi hem de çalıştıkları işin kendilerine anlam yüklemesi gerektiğini göstermektedir. (<https://www.entrepreneur.com/leadership/you-cant-stop-quiet-quitting-but-heres-how-you-can/437855>)
- Diğer bir çalışmada ise Gallup tarafından 160'dan fazla ülkede hazırladığı Global State of Workplace 2022 raporuna göre stresin

tüm dünyada çalışanlar üzerinde büyük etkiye sahip olduğu ve bu da çalışanların olumsuz etkilendiklerini belirtmektedir. Ayrıca çalışanların sadece %21'i işlerinde verimli ve iyi performans gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

- Youthall(2022) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre ise, çalışan kesimin %58.1'inin iş yaşam dengesi kuramadığı, %41.1'inin özel hayatına odaklanamadığı, %64.4'ünün iş tanımlarını anlamakta güçlük çektiği, %33.5'inin ise iş yerine kendini ait hissetmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bunun dışında katılımcılara sessiz istifa hakkında soru sorulduğunda ise, sessiz istifa sürecinde olanların oranı %24 olurken, bu yaklaşıma meyilli olanların oranı ise %46.6 olarak açıklanmaktadır. Bunun dışında sessiz istifa sürecine girme sebebi olarak ise %31.3 kariyer yollarının kapalı olması, %24.7 iş-özel yaşam dengesizliği, %18.7 oranında ise düşük maaş ve iş tanımının net olmaması bulgularının çıktığı belirtilmektedir.
- Asana'nın 2022 İş anatomisi raporuna göre ise 10 çalışandan 7'sinin tükenmişlik hissi yaşadığı ve sessiz istifa duygusuna sahip olduğu belirtilemektedir. (<https://hayatinritmi.com.tr/is-dunyasinda-yeni-kavram-sessiz-istifa/>)
- Valura şirketinin Quite Quitting makalesinde bahsedilen, Pew araştırma şirketinin Amerika'da yapmış olduğu anketin sonuçlarına göre; Düşük ücret, Takdir edilmeme ve Gelişime engel olmak bireylerin sessiz istifa yaşadığını göstermektedir.
- Aynı makalede diğer bir araştırmaya göre ise, Deloitte'nin tam zamanlı 1000 kişiye uyguladığı anket sonuçlarındaki bulgularda ise; tükenmişlik hissi, terfi alamama ve hedeflerin sürdürülebilir olmaması yer almaktadır. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

Tüm bu araştırma sonuçlarına göre kolaylıkla söyleyebiliriz ki; sessiz istifa süreçlerinin başlangıcı ortası veya sonunda olan bireylerin ortak sorunu çalışma koşulları, çalışanına değer vermeyen yöneticiler, maaş, tükenmişlik hissi ve kariyer engelleri olarak ön plana çıkmaktadır. Bu durumda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çalışanının yaşadığı bu durumdan çıkması için yöneticilerin iletişim, empati ve davranış konusunda ekstra önem vermeleri ayrıca çalışan deneyimini geliştirmeleri gerekmektedir

## Yöneticiler Açısından Sessiz İstifayı Önleme

Çalışan bireyler iş hayatı boyunca birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Kendi özel hayatlarıyla ilgili de olabilmekte, iş yaşamındaki durumlarla ilgili de olabilmektedir. Sosyal hayatta yaşanan sorunlar iş hayatını da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bazen birey kendi iç dünyasında bu sorunu çözümlenebilirken bazen ise dışarıdan destekler gerekebilmektedir. Özellikle iş yaşamında, iş ortamından kaynaklanan durumlarda yöneticilerin devreye girmesi kaçınılmazdır. Hayatımızın her alanında önemli olan iletişim unsuru iş hayatında da önemli bir faktördür. Yöneticiler etkili iletişim kurduğu takdirde çalışanlar da o yönde aksiyon alacaklardır. Aksi takdirde çalışanlar insiyatif almaktan kaçınacaklardır çünkü sessiz istifa çalışanların kötü olduğundan değil yöneticilerin kötü veya performansının düşüklüğünden kaynaklanmaktadır. Bu konuda yapılmış olan bir araştırmanın sonucuna göre çalışanın iş yaşam ihtiyacının dengesini kurabilen yöneticilerin daha fazla ilerlemek isteyen çalışan yüzdesine sahip olduğu belirtilmektedir. (<https://hbrturkiye.com/blog/sessiz-istifa-kotu-calisanlere-degil-kotu-patrons-alakali>) Çalışan kendisine değer verilmeyen bir ortamda sessiz istifa duygusunu yaşayabilmektedir. Sessiz istifa yaşayan çalışana önlem alınmadığı takdirde bir sonraki aşamanın işten ayrılma ihtimali olması muhtemeldir. Böyle durumlarda, ya çalışanın kendisi bu eylemi gerçekleştirir ya da işveren bu durumdan rahatsız olduğu için çalışanın işten çıkartabilir. Bundan dolayı, yöneticilerin bu durumda üstlenmesi gereken sorumluluklarının fazla olduğu söylenebilir. Bu bağlamda sessiz istifayı önlemek için yöneticilerin ne yapması gerektiğine dair önerileri şu şekilde belirtebiliriz;

- İletişimsiz kalmak yerine açık iletişimi tercih etmek gerekir. Çalışanlara duvar örmek kapıları sonuna kadar açmak önemlidir
- Geri bildirim konusunda yıkıcı değil yapıcı, şeffaf ve adaletli olmak. Hatalar her zaman yapılabilir bu bağlamda hata geri bildiriminde suçlayıcı tavır çalışan bağlılığına olumsuz etki edecektir.
- Çalışanı nelerin motive edeceğini bilmek. Bilinmiyorsa bu konuda görüşmeler gerçekleştirerek çalışanı daha iyi tanımak
- Çalışmaları ve delege edilen işler konusunda çalışana destek olmak, bu konuda süreci daha iyi yönetebilmek adına gerektiğinde birlikte çalışmak
- Çalışılan şirketin sadece amacının maddiyat olmadığını çalışanlara kanıtlamak. Özellikle günümüz Z kuşağı sadece para kazanma mantığıyla işe gelip gitmeye sıcak bakmıyor. Farklılık, yenilik ve gelişim şart. Örneğin kariyer fırsatları, terfi imkanları, sosyal sorumluluk,

topluma ve dünyaya daha faydalı olabilecek projeleri üretmek tarzı faaliyetler kurum kültürüne eklenmeli.

- Kurumsal iklim mutlaka sağlanmalı. Çalışanların değerleri ile kurum kültürü uyuşmalı. Böyle ortamlarda çalışan kendisini daha motive ve mutlu edecektir.

Adalet ve iyi performansı ödüllendirme, daha fazla çalışmaya teşvik edici faaliyetler kültüre mutlaka eklenmeli (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

- İş ve yaşam arasında dengeyi kurabilmek için çalışanlar ile açık iletişim kurulması. Bu konu ile ilgili Amerika'da yapılan bir araştırmada çalışanların yarısının tatilde bile çalıştığı ve bu yüzden sürekli iş düşünmekten işin ruh sağlığı boyutlarına değinilmiştir. (<https://www.qualtrics.com/blog/quiet-quitting/>)

Bunların dışında çalışanlarının yan haklarına önem vermek, izinlerine saygı göstermek ayrıca maaş ve prim konusunda revizeler yapmak önem arz etmektedir. Böylece çalışanların sessiz istifa yaşamasının önüne geçilebilir. (Youthall,2022) Diğer yandan bu önlemler alınmadığı takdirde sessiz istifa sonucunda işletmelerin performans ve verimliliğinin düşmesi yöneticiler açısından büyük tehlike arz etmektedir. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını iyi anlayarak ona göre hareket etmelidirler. (Klotz ve Bolino,2022'den akt, Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Yöneticilerin kuşakları çok iyi tanımaları gerekmektedir. Z kuşağı ile X kuşağının beklenti ve ihtiyaçları aynı olmamaktadır. Z kuşağı biraz daha özgürlüğüne düşkün ve sabırsız X kuşağı ise tam zıttı olabilmektedir. Bundan dolayı her kuşaktan çalışmanı olan bir yönetici iletişim stratejisini buna göre belirlemek zorundadır. Örneğin, Z kuşağına geri bildirim yanında ileri bildirim vererek kurulan iletişim o bireylerde olumlu intiba bırakması içten bile değildir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Tüm dünyayı sarsan pandeminin olumsuz etkileri hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da görülmektedir. Çalışanlar iş yerlerinde yaşamış oldukları sorunlardan ötürü sessiz istifa duygusunu yaşamaktadırlar. Bu sorunların temelini inildiği zaman çok çeşitli etkenlere rastlanmaktadır. Yapılan çalışmaların bulgularına bakıldığında genel olarak sorunlar, tükenmişlik, stres düzeyi, kariyer engelleri, ücret sorunu, değer görememe vb.gibi durumlardan oluşmaktadır. Bu durumlara karşın yöneticilerin iletişim ve davranışları büyük önem arz etmektedir. Yöneticiler çalışanlarını iyi tanıdıkları takdirde bu tarz sorunları kolaylıkla ele alabileceklerdir. Aksi takdirde bu olguyu yaşayan bireyler kuruma da zarar vereceklerdir.



Performans düşüklüğü, motivasyon eksikliği, verimsizlik bunların hepsi kurum performansını yakından ilgilendiren etkenlerdir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarına olan her türlü pozitif yaklaşımı hem kendilerini hem de kurumlarını rahatlatacaktır. Henüz yeni bir akım ile ortaya çıkan sessiz istifa kavramı üzerine çok fazla çalışma yapılmamış olmasından dolayı sınırlı bulguların değerlendirildiği bu çalışmada iş hayatında çalışanların bu duyguyu yaşama belirtilerine, nedenlerine ve bu sorunlar için yöneticilerin neler yapması gerektiğine kavramsal olarak değinilmiştir.

## Kaynakça

- Ercan, E, (2022) İş Dünyasında Yeni Kavram: Sessiz İstifa  
<https://hayatinritmi.com.tr/is-dunyasinda-yeni-kavram-sessiz-istifa/> (Erişim Tarihi: 10.11.2022)
- Granger, B, (2022) Quite Quitting; The Latest Workplace Trend To Combat Burnout <https://www.qualtrics.com/blog/quiet-quitting/> (Erişim Tarihi: 16.09.2022).
- Klotz, C. A. ve Bolino, C. M. (2022). “When quiet quitting is worse than the real thing”. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>, (Erişim Tarihi: 02.10.2022).
- Kobal, G. ve Batı, S. (2022). “Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: Sessiz istifa yaşayanlar anlatıyor, uzmanlar yorumluyor”. Hürriyet, <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/eski-bir-aliskanlikyeni-bir-akim-sessiz-istifa-yasayanlar-anlatiyor-uzmanlar-yorumluyor-42127939>, (Erişim Tarihi: 02.10.2022).
- Kont, B, (2022) What Is Quite Quitting? Reasons and Solutions For Companies <https://www.ixtalent.com/comprehensive-approach-what-does-quiet-quitting-mean-to-companies/#What-are-the-risks-of-quiet-quitting-for-the-employees?> (Erişim Tarihi: 28.10.2022)
- Orçun, B. (2022) Sessiz İstifa Tepki mi Yeni Çalışma Modeli mi? (<https://www.haberturk.com/sessiz-istifa-tepki-mi-yeni-calisma-modeli-mi-3529009>) (Erişim Tarihi: 16.10.2022)
- Önder, N. (2022). “Herkesin konuştuğu sessiz istifa”. Marketing Türkiye, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sessiz-istifa-nedir/>, (Erişim Tarihi: 01.10.2022).
- Yıldız, S. & Özmenekşe, Y. O. (2022). KAÇINILMAZ SON: SESSİZ İSTİFA. Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi , 7 (4) , 14-24 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/farabi/issue/74354/1199208>
- Youthall (2022). “Sessiz istifa nedir?”. Sessiz İstifa Araştırma Raporu, (<https://www.cumhuriyet.com.tr/yasam/galeri-farkinda-olmadan-isten-ayrilmis-olabilirsiniz-sessiz-istifa-nedir-ne-anlama-geliyor-1980125#photo-3>)
- (<https://fintechistanbul.org/2022/10/04/sessiz-istifa-belirtileri-ve-onleme-onerileri/>) (Erişim Tarihi: 04.10.2022)
- (<https://hbrturkiye.com/blog/sessiz-istifa-kotu-calisanlere-degil-kotu-patrons-alakali>)
- (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>) (Erişim Tarihi: 30.12.2022)



## Dijital Liderlik

Gülşah Gençer Çelik<sup>1</sup>

Erkan Taşkiran<sup>2</sup>

*“Şirketlerin artık “bulut”u hava durumuyla karıştıracak bir yöneticiyi bünyelerinde barındırmaması gerek...”*

Cheng, Frangos ve Groyberg, 2021

### Özet

Değişim hızla gelmektedir. Söz konusu değişimi görebilmek, yönetebilmek ve sürdürülebilir başarı için kullanabilmek ise günümüz liderlerinin sorumluluğundadır. Değişim ve dönüşüm gerekliliği yönündeki baskılar günümüz örgütleri üzerinde giderek daha da artarken böylesi ortamlarda liderlerin temel görevi örgütlerinin rekabet üstünlüğünü korumak için gerekli olan bireysel yetenek, yetkinlik ve yöntemleri geliştirmektir. Bu kapsamda geleneksel endüstri kurallarını yıkmak, yeni pazarlarda güçlü bir şekilde var olabilmek ve yenilikçi bir anlayışla yeni ürün ve hizmetlere yönelmek için değişim ve dönüşüm kaçınılmazdır. Dijital liderlik tam bu süreç etkinliği için büyük bir önem arz etmektedir. Dijital liderlik örgütte sürdürülebilir bir değişim kültürü oluşturmak için yönetsel süreçlerde teknolojiyi etkili kullanarak yenilikçi bir vizyon oluşturmak şeklinde tanımlanabilir. Dijital liderlerin temel hedefi, dijital dönüşümü hayata geçirmek ve işletmelerin dijital ortamda potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlamak olarak belirtilebilir. Bu hedefi gerçekleştirmek üzere dijital liderlerin dijital okuryazarlık ve yenilikçi bir vizyon sahibi olma yanında işbirliğine yatkın, ve çevik bir anlayışı da benimsemeleri gerekmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-8610-3673, gulsahg@beykent.edu.tr

2 Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-9696-9358, erkantaskiran@duzce.edu.tr

## Giriş

Değişim hızla gelmektedir. KPMG danışmanlık şirketinin 1500 CEO düzeyinde üst düzey yönetici ile küresel çapta yaptığı araştırma sonucunda, katılımcıların %71 gibi büyük bir çoğunluğu önündeki 3 yılın, şirketlerinin geleceği için geçmiş 50 yıldan çok daha fazla belirleyici olduğunu düşünmektedir. Yine araştırmaya katılan CEO'ların %41'lik bir kısmı ise çok yakın bir gelecekte şirketlerinin geniş kapsamlı bir yeniden yapılanma ile karşı karşıya kalacağını vurgulamıştır (Teichmann ve Hüning, 2018: 28). Yine yakın zamanda Great Place To Work'ün yaşanan değişimlerin örgütlere etkisini inceleyen 2022 Yeni İş Modelleri ve Trend Araştırması Anketi sonuçlarına göre de “Önümüzdeki birkaç yıl içinde işiniz açısından etkili olacak trendler nelerdir?” sorusuna verilen cevaba göre “teknoloji ve inovasyon” ön plana çıkmaktadır. Diğer sorulara bakıldığında yine örgütsel değişim ve dönüşümün odağında dijital dönüşüm stratejisi belirleme ve liderlik programları geliştirme yönündeki cevaplar dikkat çekmektedir (Great Place to Work, 2022). Bu kapsamda yeni dönemin gereklerine uygun liderlik yapabilme gerekliliği kaçınılmaz bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Nitekim her yeni çağ yeni ve farklı bir liderlik tarzı gerektirmektedir (Narbona, 2016: 93).

Değişim ve dönüşüm gerekliliği yönündeki baskılar günümüz örgütleri üzerinde giderek daha da artarken böylesi ortamlarda liderlerin temel görevi örgütlerinin rekabet üstünlüğünü korumak için gerekli olan bireysel yetenek, yetkinlik ve yöntemleri geliştirmektir. Bu kapsamda geleneksel endüstri kurallarını yıkmak, yeni pazarlarda güçlü bir şekilde var olabilmek ve yenilikçi bir anlayışla yeni ürün ve hizmetlere yönelmek için değişim ve dönüşüm kaçınılmazdır (Daft, 2015: 392). Dijital liderlik tam bu süreç etkinliği için büyük bir önem arz etmektedir. Dijital liderlik örgütleri dijital ortamda kişisel dijital geçmişe sahip liderler tarafından yönetmeyi içerir (Abbasov ve Tolay, 2021: 60). Diğer bir anlatımla dijital liderlik dijital yatkınlığı ve bilgiyi gerektirmektedir. Dijital dönüşüm hakkında bilgi sahibi olmak, dijital ortamları deneyimleme olanağı olmuş ve dijital bir dünyaya doğmuş bireyleri anlamak ve onlarla çalışabilme öngörüsüne içselleştirmek, dijital liderliğin etkin sonuçlar verebilmesi açısından oldukça önemlidir.

Dijital dönüşüm iş modeli, paydaşlar, insan kaynağı ve ağlar gibi örgütün tüm bileşenleri ile dijital teknolojinin sağladığı olanakları uyumlaştıran ve bu sayede hem etkinlik ve verimliliğini artıran hem de sürdürülebilir rekabeti kapsayan bir süreci ifade etmektedir (Yıkılmaz ve Sürücü, 2021: 304). Artık tüm işlerin ve verilerin dijitale dönüşmesiyle birlikte örgütlerdeki tüm üst yönetim pozisyonundaki yöneticilerin doğrudan dijital dönüşüme

liderlik etmesi gerekmektedir. Bu manada örgütün dijital bir işletme haline dönüşmesinde sadece Teknolojiden Sorumlu En Üst Düzey Yönetici (CTO) ya da Bilgi Sistemlerinden Sorumlu En Üst Düzey Yöneticinin (CIO) sorumlu olduğunu düşünmek ve buna göre aksiyon almak yapılacak en büyük hatalardan biri olarak değerlendirilmelidir (Graves, 2021).

Bu kapsamda hazırlanan bu bölümde dijital liderlik konusu kavramsal bir çerçevede ele alınmıştır. Bölümün ilk kısmında liderlik ve dijitalleşme başlığı altında öncelikle liderlik kavramının tanımı ve kapsamı incelendikten sonra dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramı ele alınmıştır. Devam eden kısımda dijital liderlik kavramı açıklanmış ve dijital liderlerin sahip olması gereken özellikler ortaya konmuştur. Bölümün son kısmında ise günümüz iş yaşamında dijital liderliğin yeri ve gerekliliği açıklanmıştır.

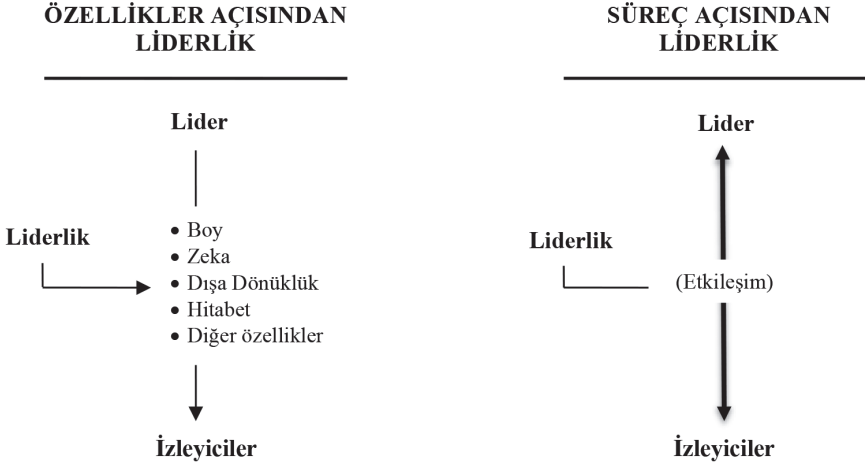
### **1.1. Liderlik ve Dijitalleşme Kavramları**

Bu bölüm altında liderlik ve dijitalleşme kavramları incelenerek iki ayrı başlık olarak ele alınacaktır.

#### **1.1.1. Liderlik Kavramı ve Kapsamı**

Dünyanın liderlik konusuna yönelik bitmek bilmeyen araştırma ihtiyacı yıllardır hızla devam etmektedir (Bennis, 2009: 2). Bu kapsamda Howard (2005), liderlik konusu üzerine çalışmalar yapan araştırmacı ve bilim insanı kadar fazla sayıda tanımlama yapılabileceğini vurgulamaktadır. Nitekim, yıllara göre liderlik tanımlamalarının evrimini inceleyen Rost, 1900 ile 1990 yılları arasında kaleme alınan kitap, kitap bölümü ve makalelerden oluşan 587 kaynağı incelemesi sonucunda birbirinden farklı 221 farklı liderlik tanımına ulaşmıştır (Rost, 1991: 5). Muhtemelen şu anda böyle bir çalışma yapılsa tanımlamaların en az iki katı arttığını tahmin etmek oldukça olasıdır.

Özellikle liderlik hakkında yazılanların çoğu, bir ilişki olarak liderliğin temel doğasından ziyade, onun çevresel unsurları ve içeriği ile ilgili olduğu için liderlik kavramı üzerine tek ve net bir tanımlama yapabilmek pek mümkün görünmemektedir (Rost, 1991: 5). Bu manada liderliğin bir özellik mi yoksa bir süreç mi olduğu tartışması yapılmaktadır. “Lider doğudur” görüşüne göre liderliğin bir özellik olduğuna karşılık “Lider olunur” ve görüşüne göre lider ve izleyicileri arasındaki etkileşimi içeren bir süreç olduğu bakış açısı durmaktadır. Aşağıdaki Şekil 1’de söz konusu bu bakış açıları özetlenmektedir.



*Şekil 1: Liderliğe Yönelik Farklı Bakış Açıları*

*Kaynak: Northouse, 2018, 45.*

Şekil 1'e göre özellikler açısından liderlik seçilen insanlarda bulunan ve doğuştan gelen bir takım özelliklerle taşıması beklenen kişilerle sınırlıdır. Süreç açısından liderlik ise lider ile takipçileri arasındaki etkileşim bağlamında oluşan ve liderliği herkes için erişilebilir kılan bir olgu olduğunu ileri sürmektedir. Bir süreç olarak liderlik öğrenilebilen ve liderin davranışlarında gözlemlenebilen bir olgudur.

Bennis (2009: 33-34), her ne kadar tüm liderlerde görülmesi de şu üç özelliğin, liderlik olgusu içinde kaçınılmaz olarak varlığını sürdüreceğini vurgulamıştır: vizyon, tutku ve dürüstlük. İlk olarak olası aksiliklere rağmen peşinden gidilen kişisel ve profesyonel manada yol gösterici açık ve net bir vizyon sahibi olmak ile liderlik başlamaktadır. İkinci olarak liderlik için yaptıklarını seven ve yapmaya devam eden, bitmek bilmeyen bir tutku sahibi olmak gereklidir. Bu sayede lider izleyicilerini etkiler, onlara ilham verir ve peşinden sürüklemektedir. Son olarak dürüstlük ise bir liderin kendini bilmesi ile başlayan olgun bir tavırla davranışlarını göstermesi ve bunun sayesinde izleyicilerini kendisine bağlayabilmesinin koşuludur.

Liderlik, bir grubun belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere yöneltme yeteneği olarak tanımlanabilir (Riggio, 2014: 341). Liderlikte disiplinli çalışmak, hiçbir şeyi şansa bırakmamak, gerçek ihtiyaçları karşılamaya çalışmak için çaba sarf etmek ve yaratılan faydanın çalışanlar vasıtasıyla kalıcı bir nitelik taşıması söz konusudur (Verbree, 2021: 90).

Northouse (2018: 43)'e göre liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak üzere başka bir grup bireyi etkilediği bir süreç olarak ifade edilebilir. Etkilemeyi içeren liderlik, bu yönüyle yönetimden ayrılmaktadır. Zira yönetici faaliyetleri koordine ve organize ederken, liderler insanları etkiler (Walker ve Ariztz, 2014: 1). Ayrıca liderlik yaparken koçluk desteği sağlanması da çalışanların hedeflerine ulaşmada önemli bir etken ve itici bir güç niteliği taşımaktadır (Uludağ, 2021: 563). Bu bilgiler ışığında liderliği kavramsallaştırmak üzere ilgili olgunun temel dört bileşeninden bahsetmek mümkündür (Northouse, 2018: 43):

- (a) Liderlik bir süreçtir,
- (b) Liderlik etkilemeyi içerir,
- (c) Liderlik gruplar halinde ortaya çıkar ve
- (d) Liderlik ortak hedefleri içerir.

Dolayısıyla liderlikten bahsedilmek için öncelikle izleyicilerden yani liderin takipçisi, onunla harekete eden ve ona bağlı kişi ya da kişilerden oluşan gruplardan bahsetmek gerekmektedir (Howell ve Shamir, 2005: 96). Bu kapsamda liderlikten söz edildiğinde (Evans, 2015: 501):

- Başkalarını etkilemek üzere sahip olunan pozisyon ya da kişisel karakteristik özellikler söz konusudur,
- Arkasından giden izleyicileri vardır,
- Bir kriz ya da özel bir sorunda öne çıkarlar ve yenilikçi bir yanıt aranmadığı sürece görünmezlerdir,
- Neyi neden başarmak istediği konusunda net fikirleri olan liderler ki bu durum vizyoner olmak ile açıklanmaktadır.

Yönetim kavramı daha çok planlama, kontrol etme ve örgüt içindeki yapı ve sistemleri uygun bir şekilde düzenleyip işletebilme ile ilgiliyken; liderlik ise daha çok değişimi öngörmek, değişimle başa çıkmak ve vizyoner bir duruşu benimsemekle ilgilidir. Liderlik, takip edilen bir vizyon belirlemek ve bu vizyonun öncüsü olmayı gerektirmektedir (Evans, 2015: 501). Yeni dünya düzeni ve gelişmeler dikkate alındığında dijitalleşen bir dünyanın yakın gelecekte çok belirgin olması, bu yönde bir vizyonun lider tarafından belirlenmesi ve izlenmesini gerektirmektedir. Artık dijitalleşen dünya bu yapıya uygun vizyona sahip liderlik bakış açısını beklemektedir.

Bu kapsamda başarılı ve etkin bir liderden bahsedilmek için kendisinden beklenen 3 temel görev söz konusudur (Eren ve Özdemirci, 2018: 134-137):



- **Yön Belirleme:** Karmaşık ve belirsiz çevre koşullarını dikkate alarak değişim ve dönüşüm odaklı planlama yapma ve vizyon belirleme,
- **Organizasyon Oluşturma:** Belirlenen planlar ve vizyon çerçevesinde hareket edebilmek için uygun organizasyonel yapıyı oluşturma,
- **Kültür Oluşturma:** Belirli iş, faaliyet ve davranışlara sistematik olarak dikkat çekmek üzere, kriz dönemlerinde ön plana çıkma, rol model olma, ödül ve statü dağılımında sağlıklı karar alma ve işe alımdan işten çıkarmaya kadar tüm süreçlerde geçerli ve paylaşılan bir kültür inşa etme.

Söz konusu maddeler bağlamında değerlendirme yapıldığında özellikle vizyoner bir duruş ve buna yönelik gelecek beklentilerini değişim ve dönüşüm odaklı karşılamak üzere dijital liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır.

### 1.1.2. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Kavramı

Günümüz örgütleri adeta gözleri kararmış bir şekilde hızla dijitalleşmeye çalışmaktadır. Peki dijitalleşmenin ne anlama geldiğini gerçekten biliyorlar mı? Muhtemelen bu soruya “hayır” cevabı verilebilecektir. Zira bazı yöneticiler için dijitalleşme sadece teknolojiyle ilgili bir kavramken, diğerleri için müşterilerle etkileşim kurmanın yeni bir yolunu ifade etmektedir. Diğer bazı yöneticiler için ise işleri tamamen yepyeni bir yol ve yöntemle yapabilmek anlamını taşımaktadır. Bu görüşlerden hiçbir mutlaka yanlış değildir, ancak bu tür farklı bakış açıları, konunun nereye gitmesi gerektiğine dair uyum ve ortak vizyon eksikliğini yansıttığı için genellikle liderlik süreçlerini yanıltır. Bunun sonucunda genellikle, kaçırılan fırsatlar, düşük performans veya yanlış başlangıçlara yol açan girişimler veya yanlış yönlendirilmiş çabalar ortaya çıkabilmektedir (Dörner ve Edelman, 2015).

Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin getirdiği değişim ve fırsatlardan ve bunların toplum üzerindeki etkilerinden stratejik ve öncelikli bir şekilde tam olarak yararlanmak için iş faaliyetlerinin, süreçlerinin, yetkinliklerinin ve modellerinin derin ve hızlanan bir dönüşümüdür (Demirkan, Spohrer ve Welser, 2016: 14). Önde gelen şirketler, dijital dönüşümde başarılı olmak için, müşteri değer önermelerini yeniden şekillendirmek ve daha fazla müşteri etkileşimi ve işbirliği için dijital teknolojileri kullanarak operasyonlarını dönüştürmek kapsamında birbirini tamamlayan iki temel faaliyete odaklanmaktadır (Berman, 2012: 17).

Dijital dönüşüm günümüzde artık en çok tartışılan ve örgütlerin üzerinde en çok bahsettiği konular arasında yer almaktadır. Son yıllarda birçok toplantı, konferans ve fuar gibi etkinlikler yapılarak hem akademinin hem

de kurum ve kuruluşların konuştuğu bir konu niteliği taşımaktadır. “Dijital Dönüşüm: Kitlel Yok Oluş Çağında Hayatta Kalmak ve Başarılı Olmak” adlı eserin yazarı Siebel, dijital dönüşümün yıkıcılığını göremeyen veya bütüncül bir değişime odaklanmayan örgütlerin, doğrudan yakın gelecekte faaliyetlerini durdurma riski ile karşı karşıya olduklarını vurgulamaktadır. Özellikle dijital dönüşümün temelindeki bulut bilişim, büyük veri, yapay zeka ve nesnelerin interneti teknolojilerinden nasıl yararlanılabileceği halen bir soru işareti taşımaktadır. Siebel ayrıca, söz konusu değişimi sorumluluk edinen üst yönetimin, çalışanlar ve diğer yöneticileri aksiyona geçirmeden dinleme düzeyinde kaldığını belirtmektedir. Oysaki dijital değişimin başarılı olabilmesi sadece üst yönetim bakış açısında değil, örgütün tümünü kapsayan bütüncül bir yaklaşımla, her iş kolunda birlikte harekete geçme ile mümkün olabilecektir (Tunç, 2022). Örneğin Domino’s birbiriyle entegre olmuş ve dijital konularda bilgi sahibi yetkin bir üst yönetim ekibiyle veriye dayalı uygulama ve kararlar olarak teslimat yönlendirme sistemlerini yeniden tasarlamış, sipariş sistemlerini aplikasyonlardan akıllı TV’lere kadar birçok farklı platforma entegre etmiş ve örgütü bütünsel olarak modernleştirecek bir stratejiyi benimsemiştir (Cheng, Frangos ve Groysberg, 2021). Bu noktada süreci yönetenlerin dijital liderlik yapma gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Dijital dönüşümün yaratacağı karmaşık ve sistemsiz yapı, dijital liderlik gibi bir öncülük ile yönetilebilecektir.

Dijital dönüşümün günümüz örgütleri açısından sağladığı yararlar aşağıdaki gibi belirtilebilir (Afandi, 2017: 20):

- Yeni hizmet teklifleri ve iş modelleri sunabilme: Örneğin, yeni çevrimiçi bankacılık biçimleri, kitlel fonlama, sosyal ağlar, Uber ve Airbnb gibi.
- Örgütlerin bazı ortak faaliyetlerin otomasyonunu yapabilmesi: Örneğin Apple, Siri, Google Now ve IBM Watson gibi yapay zeka prototipleri ile Amazon, Echo ve Google Home gibi donanım sağlayıcılar arasında ya da Zendeks, Linkit, ve Brandfolder gibi müşteri etkileşim araçları arasında bu tip ortak otomasyonun sağlanması dijital dönüşüm sayesinde gerçekleşebilir.
- Çalışan üretkenliğini ve yaratıcılığını geliştirebilmek: Bu tür iyileştirmeler, daha hızlı karar verme ve hizmet sunma, daha güçlü bağlantı ve daha yüksek düzeyde işbirliğini sağlayacaktır.
- Müşteri deneyimlerini artırma: Bu kapsamda dijital dönüşüm sayesinde yeni hizmet sistemi türlerinin yaratılması ve mevcut hizmetlerin değer önerilerinin geliştirilmesi sağlanabilir. Çevrimiçi ödeme sistemleri,

Google Play ve iTunes gibi uygulama pazarları bu kapsamda örnek olarak verilebilir.

- Geçekleştirilen işlemlerin verimliliğini ve başarı ile sonuçlandırılmasını artırma: Nakliye, lojistik, üretim süreçleri ve ürün/hizmet dağıtım sistemlerinin otomasyonu kaliteyi önemli ölçüde artırırken, teslimat süresini kısaltarak maliyetlerin düşürülmesi dijital dönüşüm sayesinde gerçekleşir.
- Hizmet ve ürünlerin kişiselleştirilmesini sağlama: Dijital teknolojiler, değişen müşteri ihtiyaç ve tercihlerine hızlı yanıt verilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, müşterilerin hizmet oluşturma ve sunma sürecine entegre edilmesine de izin vermektedir.

Dijital dönüşüm, özel ve kamu sektörleri genelinde mevcut değer zincirlerini temelden değiştiren küresel bir mega trend olarak değerlendirilebilir (Colin vd., 2015: 29). Dijital dönüşümü güçlendirmek için özellikle doğru veriyi elde etme ve kullanmanın önemine vurgu yapan Subramaniam (2021), değer zinciri odaklı iş modelleri ile çalışan örgütler için söz konusu gelişimi keşfedilmemiş bir alan olarak nitelendirmektedir. Dijital dönüşüm kapsamında planlama yaparken ihtiyaç duyulan yeni teknolojinin kullanımı için sahip olunan verilerle daha etkin olabilmek ve katkı yapabilmek için hem dijital liderin hem de çalışanların ortak bir dil kullanmaları gerekmektedir (Hay vd., 2022). Disiplinler arası bir anlayışı benimseyen ve yeni süreçler geliştirmeye odaklanan dijital dönüşüm, dikey ve yatay entegrasyonu gerektiren ve yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmaya yönelik değer zinciri oluşturmaya yönelik bir bileşeni içermektedir (Demirel ve Çetin, 2022). Söz konusu örgüt kültürü, teknolojik kapasite ve operasyonel yetkinlikler gerektiren dijital dönüşüm aşağıdaki Şekil 2'deki gibi açıklanabilir.



*Şekil 2: Dijital Dönüşüm*

*Kaynak: Demirel ve Çetin, 2022*

Günümüz örgütleri, dijital dönüşüm için sadece teknolojik iyileştirmeler yapmanın yeterli olmadığı konusunda ortak bir düşüncüyü paylaşmaktadır. Dijital dönüşüm için insan kaynağından operasyona, finanstan lojistik departmanına kadar tüm örgüt fonksiyon ve süreçlerinde teknolojik kapasitenin artırılması ve örgüt kültürü ile desteklenmesi gerekmektedir (Turan, 2022). Başarılı bir dijital dönüşüm yeni gelir kaynaklarına erişimin yolunu açarak örgütlerin güncel iş modelleriyle müşterilerine hizmet sunmasına ve maliyet optimizasyonu sağlamalarına destek olmaktadır. Dolayısıyla dijital dönüşüm rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefleyen tüm örgütler için kaçınılmaz bir gereklilik niteliğindedir (Demirel ve Çetin, 2022). Bu kapsamda yeni iş modelleri geliştirme, yeni kaynaklar yaratmak üzere çalışanlara ilham verme ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi birçok etkinlik dijital dönüşüm odaklı liderlik tanımını ön plana çıkarmaktadır.

## 1.2. Dijital Liderlik Kavramının Tanımlanması

Günümüz örgütlerinin büyük bir çoğunluğu artık dijitalleşme sürecindedir. Yukarıda açıklanan dijitalleşme ve dijital dönüşüm öncesinde ortaya konan liderlik olgusu klasik liderlik tanımlarını ve bakış açısını içermektedir. Dijitalleşme ile birlikte ise dijital liderlik hem dijital dönüşüm sürecini hem de örgütü dijital bir ortamda yönetmeyi gerektirmiştir (Klein, 2020: 886). Örgütlerin dijital dönüşümü düzeyleri ilerledikçe, dijital liderlik daha çok dijital bir örgüte liderlik etmek anlamına gelecektir. Bu nedenle, dijital liderlik kapsamında aşağıdaki şekilde gösterilen her iki yöne de dikkat edilmesi büyük bir önem taşımaktadır (Büyükbese vd., 2022: 743).

Aşağıdaki Şekil 3 söz konusu bu ilişkiyi açıklamaktadır.

Dijital olmayan bir örgüte liderlik etmek	Dijital ortamda örgüte liderlik etmek
	Dijital dönüşüme liderlik etmek
<b>KLASİK LİDERLİK</b>	<b>DİJİTAL LİDERLİK</b>

*Kaynak: Klein, 2020: 886.*

Diğer taraftan dijital liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, dijital liderliğin neyi ifade ettiği ve nasıl tanımlanması gerektiği hususunda ortak bir konsensüs bulunmamasından dolayı ilgili kavrama ilişkin tek ve net bir tanımlama yapabilmek mümkün gözükmemektedir (Ordu ve Nayır, 2021: 71). Örneğin dijital liderlik bazı yazarlar için bilgi iletişim teknolojisine bağlı bir hedefi gerçekleştirmek, bazı yazarlar için dijital dönüşüm aşamasına öncülük etmek ve diğer bazı yazarlar için ise dijital ortama uygun bir liderlik

tarzı sergilemek olarak değerlendirilmiştir (Sağbaşı ve Erdoğan, 2022: 20). Bu kapsamda sınırlı sayıdaki araştırmayı içeren ve yeni gelişen diğer birçok kavramda görüldüğü üzere dijital liderlik ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır (Özmen, Eriş ve Özer, 2020: 60). Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

Ordu ve Nayır (2021: 78) dijital liderliği örgütte sürdürülebilir bir değişim kültürü oluşturmak için yönetsel süreçlerde teknolojiyi etkili kullanarak yenilikçi bir vizyon oluşturmak şeklinde tanımlamaktadır.

Scheninger (2019: 9)'a göre dijital liderlik teknolojinin stratejik kullanımı yoluyla kültürü değiştirmek ve geliştirmek için kullanılan dinamik bir zihniyet, davranış ve beceri kombinasyonundan oluşmaktadır.

Tanniru (2018: 93) dijital liderlik teknolojiyi kullanarak müşteri merkezli ve hizmet odaklı bir kültürü mümkün kılan liderlik tipi olarak tanımlamaktadır.

Narbona (2016: 93)'ya göre dijital liderlik sanal dünyada dijital araçlar yoluyla uygulanan liderlik türünü ifade etmektedir.

Bennis (2009: 42)'in klasikleşmiş yönetici ve lider ayırımını belirten “yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar” görüşünden hareketle El Sawy vd. (2016: 142) dijital liderliği örgüt ve iş ekosistemi için gerekli olan dijitalleşme sürecinde stratejik başarı elde edebilmek üzere doğru işleri yapmak olarak tanımlamaktadır.

Dijital liderlik belli bir alandaki yeterlilik ve becerilerle sınırlandırılabilir bir liderlik tarzı olarak görülmemektedir. Bir yandan yöneticilik, işletmecilik ve stratejik düşünme gibi beceriler, diğer yandan dijital çağın araçlarını öğrenme ve kullanma gibi becerilerle harmanlanarak bir araya gelen ve bu kapsamda çok yönlü yapısıyla birden çok disiplinden oluşarak olgunlaşan dijitalleşen dünyada ortaya çıkan bir liderlik türüdür (Şahin, Avcı ve Anık, 2020: 272). Diğer taraftan dijital liderlik çeşitli yönleri ile diğer bazı liderlik tarzları ile benzerlik göstermektedir. Vizyoner liderlik, girişimci liderlik, işlemci liderlik, dönüştürücü liderlik ve demokratik liderlik tarzlarının yapı ve özellikleri göz önünde alındığında dijital liderlik için örnek liderlik tarzları göz önüne gelebilir (Sağbaşı ve Erdoğan, 2022: 31).

Dijital dönüşümü sağlayacak liderlik yetenekleri, liderin dijital bir dünyada örgütünün nasıl farklı olacağına dair dönüştürücü bir vizyon yaratması ile başlar ve astlarına bu vizyonu gerçekleştirmek üzere katılımlarını sağlama yoluyla ilham vermesiyle devam eder. Ardından dijital girişimleri doğru yola yönlendirmek üzere dijital bir yönetim modeli oluşturmak büyük bir önem taşır. Son olarak, ise tüm sürece yol gösterecek teknolojik liderlik

(bilgi teknolojileri, örgüt yöneticileri ve doğru dijital beceriler arasında), iyi tasarlanmış bir dijital platform oluşturulmasına ve sürekli olarak başarı ve fayda sağlanmasına yardımcı olacaktır (Weterman, Bonnet ve McAfee. 2014: 95).

İş dünyasının liderleri şu soruyu kendilerine sormalıdır: “eğer değişmezsem ne olur?”. Böyle bir soru dijitalleşen dünyaya uyum gösterme gerekliliği için kaçınılmaz olarak cevaplanması gereken bir soru olarak değerlendirilmelidir. Değişen ve dijitalleşen dünya günümüz örgütlerinin kapısını büyük bir gürültü ve istekle çalmaktadır. Yeni çağın beklentilerine uyan ve muhtemel sorunlarına cevap bulabilecek yeni bir liderlik modeli olarak dijital liderlik yenilikçi, uzun vadeli ve net çözümlere odaklanan, tüm paydaşlar arası ilişki ve etkileşiminin farkında gözeten ve sınırları olmayan bir anlayışı gerektirmektedir. Hem toplumun hem de iş dünyasının, daha iyi bir gelecek yaratan ve şekillendiren, kendi hayal güçlerini zorlayan ve başkalarının hayal güçleri için de rol model olan liderleri büyük bir dikkatle izlemektedir (Reffo ve Wark, 2016: 274-275). Bu koşul ve anlayış kapsamında dijital liderlik iyi bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerde değişimi yönetebilecek temel unsur örgütün lideridir. İş yaşamı bundan dolayı yeni liderlik rolü üstlenecek pozisyonlara ihtiyaç duymaktadır. Dijitalleşme ve liderlik bir arada yönetilmesinde gerekli olan pozisyon artık Dijitalleşmeden Sorumlu En Üst Düzey Yönetici (CDO) olarak adlandırılmak üzere iş yaşamında hızla yerini almaktadır. Örneğin Starbucks, Mart 2012’de Adam Brotman’ı CDO olarak pozisyonuna atamış ve doğrudan örgütün CEO’suna bağlı olarak çalışmasını sağlamıştır. Brotman, sosyal medyayı da kapsayan web ve mobil araçlar üzerinden iletişim sağlama, kafe içlerinde Wi-Fi yayılımı ve dijital eğlendirme takımları yaratma ve dijital Starbucks ağı kurma gibi faaliyetler yürütmüştür. Birleştirici bir dijital vizyon yaratmak, bu vizyon çerçevesinde dijital faaliyet ve süreçleri koordine etmek, dijital çağın gerektirdiği ürün ve hizmetlerin yeniden düşünülmesini sağlamak gibi görevler yine dijital liderlik kapsamında ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda CDO pozisyonundaki liderlerin temel görevi dijitalleşmeden dolayı oluşabilecek ahenksiz çalışma ortamını bir senfoni edasında ortak bir etkileşim atmosferine çevirmektir. (Weterman, Bonnet ve McAfee. 2014: 144-145). Ayrıca dijitalleşme yönünde disiplinli bir anlayış benimseyen diğer bazı örnek şirketler ve yöneticileri olarak P&G’den A. G. Lafley, Netflix’ten Reed Hastings, GE’den Jeff Immelt, Burberry’den Angela Ahrendts ve Christopher Bailey, Nike’tan Mark Parker verilebilir (Weinman, 2015: 337).

### 1.3. Dijital Liderlerin Özellikleri

Dijitalleşme günümüz örgütleri için birçok bilinmezliği ve soruyu da beraberinde getirmektedir. Örneğin örgütün dijitalleşmesine kimin öncülük etmesi gerekmekte, ya da dijital liderlik için hangi beceriler gereklidir gibi sorular giderek daha sık gündeme gelmektedir. Dolayısıyla dijital lider ve dijital liderlik kavramları gün geçtikçe daha sık konuşulmaktadır. Bu bağlamda dijital liderliği tanımlayan özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Teichmann ve Hüning, 2018: 27-28):

- Örgütün dijital dönüşümüne aktif katılım gösterme,
- Dijital teknolojileri öğrenme ve uzmanlık kazanma konusunda istekli olma,
- Hata kültürünün yaşamasına izin verme,
- Yeni koşullara esnek bir şekilde uyumlanma ve gerektiğinde reaksiyon gösterebilme,
- Daima yeniliklere açık olma ve teknolojiye merak duyma,
- Dijital gelişmelere yönelik bilgi ve enformasyonu elde etmeye önem verme,
- Dijital dönüşüm süreci boyunca empati göstererek ve sosyal etkileşimde bulunarak çalışanlara liderlik etme,
- Dijital bir lider olarak her şeyi bilemese de, neyin nasıl yapılacağına yönelik gereken bilgiyi sağlayabilme,
- Hiyerarşik bir yapılanmadan ziyade birlikte çalışmayı teşvik etmelidir.

Tutku ve öğrenme, dijital liderliğin tam merkezinde yer almaktadır (Casa-Todd, 2017: 41). Dijital liderlerin temel hedefi, dijital dönüşümü hayata geçirmek ve işletmelerin dijital ortamda potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlamak olarak belirtilebilir (Sağbaş ve Erdoğan, 2022: 29). Bu kapsamda örgütün stratejisi, iş modelleri, bilgi işleme süreci, girişim odaklı planları, zihinsel yapıları ve beceri setleri ile mevcut iş ortamı hakkında dijital dönüşümü oluşturan yaratıcı ve farklı düşünceler üretmek dijital liderlerin görevleri arasındadır (El Sawy vd., 2016: 141). Ayrıca etik yönerge ve politikalar ile bunlara uygun davranışlar, dijital davranışın merkezinde yer almakta ve dolayısıyla geleceğin dijital liderleri için büyük bir önem niteliğindedir (Young, 2022: 16).

Promsri (2019: 5-6) ise yaptığı çalışma sonucunda dijital dönüşüm sürecinde başarılı olmak isteyen dijital liderlerin aşağıdaki altı temel karakteristik özelliğe sahip olmasını belirlemiştir:



1. **Dijital bilgi ve okuryazarlık:** Dijital liderin, bir örgütteki dijital dönüşümü etkileyen dijital teknolojilerle ilişkili değişen çevresel ortamı anlaması gerekir.
2. **Vizyon:** Dijital liderin, dijital dönüşümle ilgili açık ve net bir vizyon ve amaca sahip olması ve bu vizyon ile amacı örgütteki tüm çalışanlara iletmesi gerekir.
3. **Müşteriler odaklı olma:** Dijital liderin, dijital dönüşümü gerçekleştirirken müşterilerin ihtiyaçlarını ve değişikliklerini dikkate alması gerekir.
4. **Çeviklik:** Dijital dönüşümün başarısı için örgütte çeviklik oluşturması gereken dijital liderin, hızla değişen böylesi bir ortamla başa çıkabilmesinin koşulu çevik, esnek ve uyarlanabilir olmasıdır.
5. **Risk alma:** Dijital liderin yeni fırsatlar araması ve örgütteki çalışanların yeni denemeleri sırasında meydana gelen hataları benimsemesi gerekir. Bu kapsamda dijital liderin deneysel bir atmosfer yaratması ve sonunda başarısızlıkla sonuçlanacak olsalar bile tüm çalışanları yeni araç ve yöntemler denemeleri için desteklemesi büyük önem arz etmektedir.
6. **İşbirliği:** Dijital liderin, herkesin dijital dönüşüm başarısı için birlikte çalışmaya çabalamasını sağlaması ve ekipleri sınırların ötesinde işbirliklerini teşvik etmesi gerekir.

Yukarıda belirtilen özellikler bağlamında kendini değiştirmeden, sadece örgütünü dijital hale getirmeye çalışan liderlerin başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Bir yandan dijital örgüt kültürü beslenmeli ve desteklenmeli diğer yandan da tutum ve davranış değişikliklerinin öncelikle dijital liderler tarafından gösterilmesi beklenmelidir. Bu gelişmeler kapsamında birçok lider içgüdüsel olarak vizyoner, ilgi çekici, fitili ateşleyen ve tüm bunları işbirliği içinde yapılmayı gerektiren dijital liderlik adlı yeni bir liderlik modeline doğru yönelme gerekliliği taşımaktadır (Frisk, 2002: 45).

#### 1.4. İş Yaşamında Dijital Liderlik

Günümüz iş yaşamında dijital liderler bir yandan değişimi yaratan, öncülük eden ve tüm örgütsel süreç ve yapıları entegre eden bir görev üstlenmişken, diğer yandan söz konusu değişim sonucu ortaya çıkan dijitalleşme, internet teknolojileri ve dijital çağ gibi gelişmelerin etkin bir şekilde kullanımı ve dönüşümün beklenen nitelikte olabilmesi için dijital okuryazarlığı da sahip olması gerekmektedir (Telli, 2022: 311). Dijital dönüşüm, örgütleri ve operasyonları şekillendiren sürekli bir girişimi içermektedir. Bu nedenle, dijital dönüşüm stratejisinin uygulanması için örgüt liderlerine yeterli ve



net sorumluluklar verilmesi büyük önem taşımaktadır (Artüz ve Bayraktar, 2021: 103). Dijital liderler, sahip oldukları belirli düzeydeki dijital uzmanlık ve deneyimlerini görev yaptıkları örgütlerin dijital hedeflerine ulaşma vizyonunu belirleme ve fikirlerini değişen durumlara göre uyarlama yeteneğine sahiptir (Sağbaşı ve Erdoğan, 2022: 30). Dijital liderler örgütlerine yönelik dijital bir vizyonu belirlemeli, teknolojiyi etkin kullanabilmeli ve örgütün tüm fonksiyon ve departmanlarına yayılmış bir işbirliği ve iletişim sağlayabilmelidir. Bu sayede dijital bir lider bilgi ve teknoloji çağında gelişme ve yenilikleri örgütün başarısı ve gelecek pozisyonun için yönetebilen bir rol üstlenmektedir (Telli, 2022: 312).

Karmaşıklık ve belirsizlik giderek artan sayıda işletme yöneticisi için büyük bir gerçeklik olarak ortaya çıkmaktadır. Karmaşık iş sistemleri ve yapılar liderlerin kolayca sonuca gidebilmelerini zorlaştırmaktadır. Gerçekte, içinde faaliyette buldukları iş dünyası her zamankinden daha fazla birbirine bağlı hale gelmekte ve işleri yapılandırmak ve uygulamak yanında stratejik hareket etmek üzere vizyon belirlemek çok daha zor hale gelmiştir. Aynı zamanda liderler, kısa vadede sonuçlara ulaşma ve başarıyı sürdürebilmek açısından da artan bir baskıya maruz kalmaktadırlar (Frisk, 2002: 43). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın doğası, kuruluşların yapılanma, faaliyet gösterme ve yönetilme biçimlerini değiştirmiştir. Artık dijital girişimin başarısındaki en önemli faktörün liderlik olduğu söylenebilir. Dijital girişimin etkili liderliği, bu teknolojilerin potansiyelini fark etmek ve işletmeyi ileriye taşımak için sundukları fırsatlardan yararlanmak anlamına gelmektedir. Dijital liderler, liderliği değişen teknoloji dereceleri bağlamında uygulamaktadır. Bu liderlik, organizasyondaki dijital çalışma ve bilgi süreçlerini yönlendirir, kolaylaştırır ve koordine eder. Dijital liderlik, yalnızca bir işletmenin liderliğine yardımcı olmak için bilgi ve iletişim teknolojilerinin potansiyelinin takdir edilmesini değil, aynı zamanda bu teknolojilerin sınırlamalarının ve bunların kuruluş çapında liderlik projelendirmesinde nasıl kullanıldığının kabul edilmesini gerektirir (Yoong, 2010: 12).

Dijital bir dünyada örgütlerin dijitalleşmesinin gerektirdiği uygun bir organizasyon yapısını sağlayabilmesi için dijital zeka, vizyon ve örgüt stratejisi belirleme gibi belirli özelliklere sahip ve bunları etkin bir şekilde bütünleştirmesi beklenen dijital liderlere sahip olması gerekmektedir (Telli, 2022: 314). Bu gerekliliğin farklı yönetsel düzeylerdeki karşılığı teknolojik becerilere sahip olma düzeyleri açısından farklılıklar oluşturmaktadır. Bu bağlamda teknolojik becerilere olan ihtiyaç karşısında güncel kalarak dijital dönüşüm sürecinde aktif kalabilmek için farklı yönetsel düzeylere göre aşağıdaki öneriler yapılabilir (Cheng, Frangos ve Groyberg, 2021):

CEO düzeyindeki yönetsel pozisyonları temsil eden liderler hem üstün liderlik vasıflarına hem de dijital yeterliliğe birlikte beklenen düzeyde sahip olmayabilir. Aslında bu iki özelliğin birlikte doğrudan ortaya çıkabilmesi nadir görülen bir durumdur. Dolayısıyla kendilerini öncü bir uzman olarak düşünmekten ziyade örgütsel değişimi yönetebilmek için gerekli alan bilgisi edinme, yönetim ekibini dijital strateji etrafında bütünleştirebilme ve operasyonel alanlar ile çalışma grupları arasında bağı güçlü tutmayı sağlamaları gerekmektedir. CEO'ların böylesi bir değişim sürecinde ihmal etmemeleri gereken en önemli unsur kültür olmalıdır. Dijital dönüşüme dayalı stratejik değişimleri güçlendirebilecek yaratıcı ve yenilikçi bir kültürün inşası, korunması ve desteklenerek sürdürülmesinde CEO'ların rolü yadsınmaz. Dijital dönüşüm tam olarak başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için örgütsel yapının yeniden inşası gerekmektedir. Bu süreci etkin bir şekilde yönetebilmede doğru ekipleri kurulması, sonuç odaklı ve bütünsel hareket edilmesi yanında aralarındaki iletişimin de etkinliğinin sağlanmış olması büyük bir önem taşımaktadır. Son olarak dijital dönüşüm çabalarının yaklaşık yüzde 70'inin beklenen hedeflere ulaşmadığı yönündeki araştırma sonuçlarını dikkate alarak değişime direnç olacağı ve rol değişimlerinin sıkıntılı bir geçişi gerektirdiği süreçlere hazırlıklı olunmalıdır. Bu süreçte sancılı ve net kararlar almak gerekebileceğinden, dijital dönüşüm trenine binmek istemeyenler ile yolların ayrılması gerekebilir.

Konuyu yönetim kurulları ve deneyimli yöneticiler yönünden ele alacak olursak, bu düzeydeki yöneticilerin dijital dönüşüm süreci ile ilgili öğrenme, uyum, destek ve ilgili olma gibi yönlerden kendilerini sürekli geliştirme odaklı tutmaları oldukça önemlidir. Dijital dönüşüm sürecinde yeni fikirler ve düşüncelere açık olmak, işlerin yeni ve farklı yollardan yapılabileceğini kabul etmek, yapılan tüm işler ve süreçlerde veriye dayalı bir bakış açısını benimsemek gerekmektedir. Bunun yanında “tersine mentorluk” kapsamında arkanızdaki ve önünüzdeki ekip arkadaşlarından öğrenme, özellikle teknolojiye ve müşterilere daha yakın olan çalışanlar yoluyla doğrudan öğrenme imkanı sağlayacaktır. Ayrıca dijital dönüşüm odaklı trendleri yakından takip ederek güncel kalmak ekip arkadaşlarınızın güvenini ve saygısını kazanma açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu düzeydeki yönetsel pozisyonlardaki liderlerin de söz konusu çabalarının karşısında muhtemel değişime dirençlerin olacağı göz ardı edilmemelidir. (Cheng, Frangos ve Groyberg, 2021)

## Sonuç

Dünyanın, insanların, sistemlerin ve neticede örgütlerin belli bir düzeye kadar dijitalleşmesi artık kaçınılmaz bir gerçekliktir. Dijital dönüşüm dijital

teknolojilerin getirdiği değişim ve fırsatlardan yararlanmak üzere mevcut faaliyetlerin, süreçlerin ve yetkinliklerin kapsamlı ve sağlıklı bir şekilde dönüşümü gerektirir. Söz konusu dijital dönüşüm için teknoloji, yapı, süreçler ve yetenekler yanında uygun bir örgütsel kültürün varlığı ile tüm bunları birleştirerek hayat bulmasını sağlayacak liderliğin yer alması söz konusu olmalıdır. Dijital lider içinde bulunduğumuz dijital çağın gereklerine göre değişim ve dönüşüm odaklı hareket etmek durumundadır. Dolayısıyla dijital dönüşüm ile birlikte günümüz liderliğin yapısı ve içeriği de değişmiştir. Dijital iş dünyasının gerçekleri sonucunda ortaya çıkan rekabet koşulları sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi liderlik yetkinlik ve becerilerine bağlıdır. Söz konusu süreçte liderlik edebilmek için örgütün stratejisi, iş modelleri, bilgi işleme süreci ve kültür ile mevcut iş ortamı hakkında dijital dönüşümü oluşturan yaratıcı ve farklı düşünceler üretmek dijital liderlerin görevleri arasındadır. Gelecek iş yaşamı, müşteri beklenti ve istekleri dikkate alındığında yapay zeka, artırılmış gerçeklik, sanal ofisler ve çalışma koşulları vb. bir çok değişim dijital liderliğin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Böylesi bir ortamda başarılı olmak için dijital liderlerin dijital değişim odaklı vizyon belirledikten sonra bu yönde alınacak kararlar ve belirlenen stratejiler doğrultusunda ekibin yönlendirmesi ve uygun bir şekilde liderlik etmesi beklenmektedir.

Dijital liderler dijital dönüşüm vizyonuna sahip, esnek ve uyarlanabilir politikalar geliştirebilen, çalışanlarını bu vizyon çerçevesinde motive ederken empatik ve uzlaşmacı davranışlar sergileyen yapıdadırlar (Sağbaşı ve Erdoğan, 2022: 31). Örgütlerinin dijital dönüşümünü başaran liderler, bu sürecin önündeki engeller ve zorluklarla ilgili temelde farklı bir algıya sahiptir. Dijital liderler engel ve zorlukları başarının temel şartı olarak nitelendirmektedir (Afandi, 2017: 21). Bu nedenle dijital liderlik, kişisel, organizasyonel ve pazar dönüşümünün bir birleşimidir. Karmaşık ve dinamik pazarlarda, bu tür bir yetenek ve uygulama, bir liderin kişisel ve ticari başarısı için esas teşkil etmektedir (Frisk, 2002: 50). Günümüzde dijital teknolojilerin yaygın olarak kullanılmasının sonucu olarak ortaya çıkan veriye erişim, sınırsız bağlantı ve muazzam işlem gücü becerileri, rekabette avantaj elde etmek ve güçlü bir şekilde büyümek isteyen örgütlerin çalışma modellerini değiştirmelerini kaçınılmaz kılmaktadır (Öney, 2021). Bu kapsamda dijital liderleri zorlu bir sürecin beklediği söylenebilir. Dijital liderlerin, örgütlerinin dijitalleşmesini sağlamak üzere genellikle birçok kurumsal sürecin işleyiş yollarını radikal bir şekilde gözden geçirilmesini gerektirdiğini anlamaları ve bu karmaşık dönüşüme de fiilen liderlik etmenin gerekliliğini kabul etmeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak içinde bulunduğumuz bu yeni çağın dinamikleri ve gelecek zamanlardaki iş dünyası koşulları ve süreçleri göz önüne alındığında dijital liderlik ön plana çıkan liderlik tarzlarından biri olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda dijital dönüşüm odaklı yenilikçi bir vizyon oluşturmak, bu vizyon etrafında çalışanları toplayabilmek ve desteklemek üzere vizyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak ve vizyonun yayılması için yetkilendirme, sorumluluk, inisiyatif alma gibi yönetsel pratikler ile dijital dönüşümün farkındalığı sağlamak ve bunların yanında gerekli teknolojik altyapıyla donatılmış dijital bir uygulama modelini hayata geçirmek için tüm süreç boyunca bizzat bulunarak başarı ve fayda yaratmak dijital liderliğin temelini oluşturmaktadır.

## Kaynakça

- Abbasov, A. ve Tolay, E. (2020). "Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi-Azerbaycan'da Endüstri 4.0 Teknolojilerini Uygulayan Bir Firmada Araştırma". *İzmir Yönetim Dergisi*, 2(1), 59-74.
- Afandi, W. (2017). "The role of strategic leadership in digital transformation process". *International Journal of Recent Research and Applied Studies (IJR-RAS)*, 33(2), 19-22.
- Artüz, S. D. ve Bayraktar, O. (2021). "The effect of Relation Between Digital Leadership Practice and Learning Organization on the Perception of Individual Performance". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming A Leader – The Leadership Classic, Revised and Updated, 20th Anniversary Edition*, New York: Basic Books.
- Berman, S.J., (2012). "Digital transformation: opportunities to create new business models". *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
- Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M. ve Batuk, Ü. S. (2022). "A Study on Digital Leadership Scale (DLS) Development", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 740-760.
- Casa-Todd, J. (2017). *Social LEADia*, San Diego: Dave Burgess Consulting Publishing.
- Cheng, J. Y., Frangos, C. ve Groyberg, B. (2021). "Üst Düzey Yöneticileriniz Dijital Dönüşüme Liderlik Etmek İçin Yetkin mi?", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Mart.
- Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J. J., Halen, M., Itälä, T., & Helenius, M. (2015). *IT Leadership in transition - the impact of digitalization on Finnish organizations*. (7/2015 ed.) (Aalto University publication series SCIENCE + TECHNOLOGY; Vol. 2015, No. 7). Aalto University. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6243-3>
- Daft, L. R. (2015). Örgütsel Yenilik. Ö. N. T. Özmen (Çev. Ed.) ve E. Mayatürk Akyol (Çev.). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. (10.Baskı, ss. 368-415) içinde, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Demirel, E. ve Çelik, S. (2022). "Dijital Dönüşüm Hakkında Yanlış Bilinen 7 Unsur", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Nisan.
- Demirkan, H., Spohrer, J. ve Welser, J. (2016). "Digital innovation and strategic transformation". *IT Pro*, 11, 14- 18.
- Dörner, K. ve Edelman, D. (2015). "What 'digital' really means," McKinsey & Company, July 2015, available at <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>.

- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., ve Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141- 166.
- Eren, E. ve Özdemirci, A. (2018). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 10.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*, 2.nd Edition, New York: Routledge Publishing.
- Frisk, P. (2002). "The Making of a Digital Leader", *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.
- Graves, D. (2021). "Günümüz CEO'ları Dijital Becerilerde Pratik Kazanmalı", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Aralık.
- Great Place to Work (2022). *Yeni İş Modelleri ve Trend Araştırması*, www.greatplacetowork.com.tr. Erişim Tarihi: 01 Mart 2023.
- Hay, C. D., Redman, T. C., Yonke, L. C. ve Zachman, A. J. (2022). "Etkili Bir Dijital Dönüşüm Ortak Bir Dil Gerektiriyor", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Aralık.
- Howard, W.C. (2005). "Leadership: Four Styles", *Education*, 126(2), 384-391.
- Howell Jane M. ve Boas Shamir, "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences", *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Klein, M. (2020). "Leadership Characteristics in The Era Of Digital Transformation", *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1): 883-902.
- Narbona, J. (2016). "Digital leadership, twitter and Pope Francis". *Church, Communication and Culture*, 1(1), 90-109.
- Northouse, G. P. (2018). Leadership: *Theory and Practice. 8th Edition, USA: Sage Publications.*
- Ordu, A., & Nayır, F. (2021). "Dijital Liderlik Nedir? Bir Tanım Önerisi", *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3), ss. 68-81.
- Öney, Ş. (2021). "Başarılı Dijital Dönüşüm İçin Doğru Dijital Tasarım", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Şubat.
- Özmen, N.T.Ö., Eriş, E.D. ve Özer, P.S. (2020). "Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Promsri, C. (2019). "Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation", *Business Management - Gph International Journal*, 2(8), 1-8.
- Reffo, G. ve Wark, V. (2016). *Liderlik ve Politik Zeka*, (A. Aksoy, Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Riggio, E. R. (2014). Liderlik. B. Özkara (Çev. Ed.) ve K. Özcan (Çev.) *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. (6. Baskı, ss.340-372) içinde, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rost, C. J. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*. USA: Praeger Publishers.
- Sağbaşı, M. ve Erdoğan, F. A. (2022). "Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review", *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-36.
- Sheninger, E. (2019). *Digital Leadership – Changing Paradigms for Changing Times*. 2nd Edition, California: Corwin Publications.
- Subramaniam, M. (2021). "Dijital Dönüşümü Güçlendirmek için Doğru Veriyi Kullanıyor musunuz?", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Aralık.
- Şahin, Ç. Ç., Avcı, Y. E. ve Anık, S. (2020). "Dijital Liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 271-286.
- Tanniru, R. M. (2018). "Digital Leadership", M. Pomffyova (Ed.), *Management and Information Systems* (ss. 93-109)'in İçinde, USA: IntechOpen.
- Teichmann, S. ve Hüning, C. (2018). "Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht?", F. Keuper, M. Schomann, L. I. Sikora ve R. Wassef (Ed.), *Disruption und Transformation Management* (ss. 23-42)'in İçinde, Weisbaden: Springer Gabler.
- Telli, E. (2022). "İşletmelerin Dijital Dönüşüm Yolculuğunda Liderlik: Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikten Dijital Liderliğe", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 307-318.
- Tunç, B. (2022). "Sentez: Dijital Dönüşüm", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Nisan.
- Turan, S. (2022). "Dijital Dönüşümle Fark Yaratmak", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Mayıs.
- Uludağ, C. (2021). "Attitude and Behavior of the Coaches towards their Professions in the Context of Being Fair". *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(3) 562-578.
- Verbree, J. R. (2021). *Leadership in the Digital Age – How to Inspire your Team*, New Ork: Morgan James Publishing.
- Walker, R. ve Aritz, J. (2014). *Leadership Talk – A Discourse Approach to Leader Emergence*, New York: Business Expert Press.
- Weinman, J. (2015). *Digital Disciplines – Attaining Market Leadership via the Cloud, Big Data, Social, Mobile, And the Internet of Things*, New Jersey: John Wiley & Sons.

- Westerman, G., Bonnet, D. ve McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Yıkılmaz, İ. ve Sürücü, L. (2021). “Dijital Çağda Liderliğin Yeni Yüzü: Dijital Liderlik”, İ. E. Tarakçı ve B. Göktaş (Ed.), *Dijital Gelecek – Dijital Dönüşüm 2* (ss.301-317)’in İçinde, İstanbul: Efe Akademi Yayınevi.
- Yoong, P. (2010). *Leadership in the Digital Enterprise: Issues and Challenging*, New York: Business Science Reference Publishing.
- Young, J. (2022). *Leadership Resilience in a Digital Age*, New York: Routledge Publishing.





## İş Yaşamında Minnettarlık (Şükran) Duygusu

**Mehmet Yıldırım<sup>1</sup>**

### Özet

Bu kitap bölümünde ilk olarak insanın düşünce ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir yere sahip olan duygu kavramı ve duyguların yapıları açıklanmaya çalışılmaktadır. Daha sonra duyguların örgütsel yaşam içerisindeki önemine değinilmekte ve iş yaşamında duyguların hangi muhtemel sonuçları etkilediği üzerinde durulmaktadır. Sonrasında ise örgütsel davranış alanında nispeten yeni bir araştırma konusu olarak tanımlanabilecek minnettarlık duygusu, öncülleri ve örgütler açısından muhtemel sonuçları ile birlikte incelenmeye çalışılmaktadır. Böylesine önemli sonuçları olan bu duygunun örgütsel yaşamda teşvik edilmesi ve böylelikle örgütlerin kendi amaçlarına daha kolay ulaşmasının sağlanması önemle üzerinde durulması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bu bölümde örgütlerin insan kaynakları bakış açısı ile minnettarlık duygusunu teşvik edebilecekleri minnettarlık programları da ele alınmaktadır.

### Giriş

Örgütlerin varoluş nedeni önceden belirledikleri amaçlarına mümkün olan en verimli ve etkili bir biçimde ulaşmaktır. Bu amaçlar örgütün dış çevresi ile etkileşiminden ve kuruluş değerlerinin etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Ancak günümüzdeki örgütsel yaşam açısından bakıldığında insan unsurundan bağımsız bir yapının düşünülmesi olanaksızdır. Çünkü örgütün misyonu, vizyonu, stratejileri, politikaları ve planlamaları insan kaynakları vasıtasıyla oluşturulmakta ve bütün bu süreçler yürütülmektedir. Bu nedenle örgütler kendi amaçları için insan kaynağına bağımlı yapılar olarak tanımlanabilir. Aynı şekilde insanlar da birçok ihtiyacını ancak bazı örgütsel yapılar aracılığı ile karşılayabilmektedir. Bu da insanı çoğu durumda bir gruba, bir takıma, bir topluma veya bir örgüte bağımlı hale getirmektedir.

---

1 Adıyaman Üniversitesi Besni Ali Erdemoğlu Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000-0001-7627-0945, m.mehmetyildirim@adiyaman.edu.tr

Örgütler ile insan unsuru arasındaki bu karşılıklı bağlılık, örgütsel yaşam içerisinde insan kaynağının davranışlarını ve bu davranışlarının nedenlerini araştırılması gereken bir unsur haline getirmiştir. Örgütsel yaşam alanında insan davranışlarını anlamak için zaman içerisinde birçok teori geliştirilmiştir. Bu konudaki ilk teoriler insanın rasyonel karar veren bir varlık olduğu varsayımı üzerine geliştirilmiştir. Ancak sonraki süreçlerde insanın aslında duygusal bir varlık olduğu ve duygularının etkisi ile hareket ettiği varsayımı örgütsel davranış alanında kabul görmüştür.

Duygular insanın karar verme süreçlerine etki etmenin yanında hem bireysel hem de paylaşılmış kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü duygular bilgileri algılama, işleme ve sunma biçimini etkiler. Bu da duyguların kararlara bilgi sunma açısından önemli bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir (Treffers ve Putota, 2020: 430). Bu çalışmada da ilk olarak insanın düşünce ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir yere sahip olan duygu kavramı özellikle örgütsel yaşam düzleminde ele alınmaktadır. Daha sonra örgütsel davranış alanında nispeten yeni bir araştırma konusu olarak tanımlanabilecek minnettarlık duygusu incelenmeye çalışılmaktadır.

## 1. Duyguların Yapısı

Duygular genellikle bireyin kendisi ile ilişkili algılarından ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar o anda ortaya çıkan, hayal edilen veya hatırlanan durumlar olarak ifade edilebilir. Ayrıca duygu ve düşünme bir birinden bağımsız değildir. Dolayısıyla çoğu düşünce duygularla ilişkilidir ve duygular düşünceleri etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir (Ellsworth ve Scherer, 2003: 572). Ayrıca duygular bireylerin yargılarına etkide bulunurlar. Üstelik bu tür yargıların duygunun orijinal kaynağıyla ilgisiz olması halinde bile bu etki ortaya çıkabilmektedir. Ancak, duygusal durumun asıl nedeni bireylerin zihninde belirginleştiğinde, bireyler duygusal durumun ilgisiz kararlar veya davranışlar üzerindeki şüphelenilen etkisini düzeltmektedir (Barlett ve DeSteno, 2006: 322).

Duygusal süreçte, odak bir birey ortaya çıkaran bir uyarana maruz kalır, uyarani anlamı için kaydeder ve tutumlar, davranışlar ve bilişlerin yanı sıra yüz ifadeleri ve diğer duygusal olarak ifade edici sinyaller için aşağı yönlü sonuçları olan duyguları ve fizyolojik değişiklikleri yaşar. Bu aşağı akış sonuçları etkileşimin tarafları için dışarıdan görülebilen davranışlara ve ipuçlarına neden olabilir. Bu davranışlar ve ipuçları ise etkileşimin tarafları için bazı uyarıları ortaya çıkarmaktadır. Duygu sürecinin bütün aşamalarında bireysel farklılıkları ve grup normlarını kapsayan ve pratikle

otomatik hale gelebilecek farklı duygu düzenleme süreçleri bulunmaktadır (Elfenbein, 2007: 315).

Duygular birincil ve ikincil değerlendirme olmak üzere iki tür değerlendirme aşamasına sahiptir. Birincil değerlendirme, karşılaşılan olayın kişi ile ilişkili olup olmadığına, kişi ile ilgiliyse, olayın amacının iyi ya da kötü olup olmadığına dair hızlı bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. İkincil değerlendirme belirli bir ayrık duygu deneyimiyle gerçekleşir. Böylelikle ikincil değerlendirme olayın temel nedeninin, tehdit veya fayda sağlama derecesinin, kesinliğin ya da olayla başa çıkma potansiyelinin daha ayrıntılı bir değerlendirmesini kapsamaktadır (Fisher, 2019: 2).

Bilişsel değerlendirme teorisine göre duygular bilişsel bir değerlendirme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dört boyuttan oluşan bu değerlendirmeler farklı duygusal durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Ellsworth ve Scherer, 2003: 576).

**a) Odak olayın özellikleri:** Bu boyut, olayın yeniliği veya hoşluğunu ifade etmektedir. Bu boyut uyaran olayın en temel özelliğini ifade etmektedir ve çok düşük seviyede bir bilişsel işlem gerektirmektedir.

**b) Motivasyonel özellikler:** Motivasyonel değerlendirme bir olay ya da durumun bir bireyin ihtiyaçlarını karşılaması ile amaçlarına ulaşmasını nasıl kolaylaştırdığını ya da nasıl tehlikeye attığını belirlemektedir.

**c) Güç ve başa çıkma:** Bu boyutun ana işlevi, olayın doğasını ve kişinin sahip olduğu kaynakları hesaba katarak söz konusu olaya uygun tepkiyi belirlemektir. Örneğin, vahşi bir hayvanın saldırısı ile karşı karşıya kalındığında güç veya başa çıkma değerlendirmesi yapılmaktadır. Eğer organizma zayıf veya güçsüzse kaçmayı veya kazanma olasılığı varsa savaşmayı çağırır.

**d) Sosyal boyutlar:** Sosyal bir organizmanın etkileşim halinde olduğu diğer grup üyelerinin tepkilerini dikkate alması önemlidir. Sosyal organizasyon hiyerarşiye bağlı statü, ayrıcalıklar ve normlara bağlıdır. Bu normlar, normları ihlal eden davranışların yanında uygun davranışlara karşı uygun duygusal tepkiler aracılığı ile varlığını sürdürür.

Bir başka bakış açısına göre ise duygular değerlik (valence) ve uyarılma olmak üzere iki boyuttan oluşan bir yapı olarak ifade edilmektedir. Değerlik (Valence) kavramı haz ve hoşnutsuzluğun sürekliliğini ifade ederken uyarılma bedensel uyarılma seviyesini ifade etmektedir. Duygulara ilişkin bir başka yaklaşım ise ayrık ve temel duygular düzlemde ele alınmaktadır. Temel duyguların doğuştan var olduğu, düzenli olarak deneyimlendiği ve bütün kültürlerle yayıldığı ancak benzersiz durumların deneyimlenmesi nedeniyle farklı durumlar için ayrık duyguların olduğu varsayılmaktadır. Bu ayrık

duygulara ilgi, tiksinti, sevinç, şaşkınlık, üzüntü, hor görme, iğrenme gibi duygular örnek olarak gösterilebilir (Treffers ve Putota, 2020: 432). Temel duyguların sınıflandırılması üzerinde bir görüş birliği bulunmamaktadır. Ancak son zamanlarda gurur, suçluluk ve şefkat gibi duygular temel duygular arasında sayılsa da beş tane temel duygu olduğu varsayılmaktadır. Bunlar mutluluk, üzüntü, öfke, korku ve tiksinti olarak ifade edilmektedir (Kapucu vd., 2021: 190).



*Şekil 1: Bazı Temel Duyguların Değerlik ve Uyarılma Boyutlarına İlişkin Model (Treffers ve Putota, 2020'den Uyarlanmıştır.)*

Modele göre sinirlilik ve üzüntü değerlik boyutunda negatif konumda yer almasına rağmen uyarılma boyutunda sinirlilik nispeten daha yüksek bir konumda yer almaktadır. Aynı uyarılma boyutunda aynı seviyede bulunan mutluluk ve korku duyguları değerlik boyutu açısından değerlendirildiğinde mutluluğun pozitif konumda yer aldığı korkunun ise negatif konumda yer aldığı görülmektedir (Kapucu vd., 2021: 189). Dolayısıyla birey için aynı değerliğe sahip olan ancak farklı uyarılma seviyeleri ile harekete geçen duygular olduğu gibi, uyarılma seviyeleri benzer olan farklı duygular bireyler açısından farklı değerliğe sahip olabilir.

Son yıllarda stres, hastalık ve olumsuz duyguların azaltılmasından ziyade olumlu duygulara, gelişmeye ve enerjik iyi olmaya haline yönelik kayda değer bir önem verildiği görülmektedir. Duygular net ve acil eylem eğilimlerine sahip olmamasına göre olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilir. Dahası genel olarak duyguların kategorik listelerine bakıldığında olumsuz duyguların olumlu duygulardan daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak olumlu duyguların deneyimlenmesi olumsuz duygulardan daha fazla

olmaktadır. Bu nedenle de daha az yaygın deneyimlendikleri için akılda kalıcılıkları, etkilerinin uzun sürmesi, yoğunluğunun fazlalığı ve sorunlu olma bakımından olumlu duyguları geride bırakmaktadırlar. Bunun nedeninin ise olumsuz duyguların ve bu olumsuz duyguların ortaya çıkmasını tetikleyen nedenlerin nispeten daha az beklenmesi, önemli hedefleri tehdit etmesi, değer ve normların ihlal edilmesi anlamını taşıması ve daha çok belirli bir tepki gerektirmesi olarak ifade edilmektedir (Fisher, 2019: 2).

### 1.1. Örgütsel Yaşam Açısından Duygu Kavramı

Duygu kavramı 1800'lü yıllardan bu yana bir çalışma konusu olmasına rağmen duyguların iş yaşamındaki önemi, duyguların dışa vuruş biçimleri, örgütsel roller üzerindeki etkisi 1980'li yıllardan itibaren araştırma konusu haline gelmiştir (Seçer, 2005: 814). Duygu, bireyi ilgilendiren mevcut durumun anlık bir değerlendirmesinden ortaya çıkan organize hisler, fizyolojik tepkiler, bedensel ifadeler ve eylem eğilimleri sistemi olarak ifade edilmektedir (Fisher, 2019: 2). Bir başka tanıma göre ise duygu, iç ve dış çevreden gelen uyaranlar karşısında içsel olarak beliren ardından bireyin beden ifadesini, duruşunu ya da davranışını etkileyen yapılandırılmış hisleri ifade etmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012: 5). Tanımlardan anlaşılacağı üzere duygular bireylerde biyolojik ve fizyolojik bazı değişimleri tetikleyici veya düşünceleri ya da davranışları düzenleyici bir işleve sahip unsurlar olarak görülebilir. Dolayısıyla duygular gündelik yaşamın yanında örgütsel yaşam içerisinde de önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütler insan ilişkilerinin yoğun olarak gerçekleştiği yapılar oldukları için canlı varlıklar olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgütlerdeki insan-insan, insan-hayvan veya insan-cansız varlık etkileşimleri duygusal bazı süreçlerin başlamasına, devam ettirilmesine veya sonlandırılmasına da neden olabilir. Zaten örgütler de canlı duyguların yoğun aktivitesi nedeniyle duygusal arenalar olarak ifade edilmektedir. Duygusal arenadan dolayı da örgütler çalışanlarını bir birilerine bağlamakta veya bir birilerinden ayırmaktadır. Çünkü iş yaşamındaki hayal kırıklıkları ve tutkular olarak ifade edilebilecek olan duygular, iş yerindeki rollerin öğrenilmesinden bu rollerin yerine getirilmesine, gücün kullanılmasından, iş yerindeki güvenin sürdürülmesine, örgütsel bağlılığın oluşturulmasından alınan kararlara kadar birçok örgütsel unsurun içine derinlemesine işlemiştir (Fineman, 2000: 1).

Duyguların örgütsel yaşamdaki etkileri, sonuçları açısından incelendiğinde duyguların örgütsel davranışları iki farklı şekilde etkilediği görülmektedir. Birincisi duygular bazı davranışları tetikleyerek davranışı doğrudan etkilemektedir. İkincisi ise motivasyon veya biliş gibi aracılık mekanizmaları

yoluyla davranışa dolaylı bir etkide bulunmaktadır. Ayrıca bu duyguların yoğunluğu davranışın ortaya çıkmasında önemli bir işlev üstlenmektedir. Yoğun duygular daha hızlı bir şekilde davranışlara dönüştürülen duyguların yoğunluğunun azalması daha değişken ve gecikmiş davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Lord ve Kanter, 2002: 7).

Bilişsel değerlendirme teorisine göre örgütsel yaşamda bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasının engellendiğine yönelik algısının öfkeyi tetikleme eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, art niyetli bir denetime maruz kalan bireyler bu durumla başa çıkacaklarını algılayamazlarsa bu durumda korku duygusunun ortaya çıkması tetiklenebilir. Ek olarak bireyler yönetici istismarlarının kendi değerleri veya sosyal kimlikleri üzerinde olumsuz etkileri olduğunu değerlendirdiğinde bu değerlendirme utanç duygusunu ortaya çıkarabilir (Peng vd., 2019: 7).

## 2. Minnettarlık (Şükran) Duygusu

Minnettarlık duygusu, kişide çoğunlukla rahatsızlık uyandıran ve istenmeyen bir duygu olarak ifade edilen minnet etme duygusu ile karıştırılmakla birlikte farklı bir duygu olarak yorumlanmaktadır. Çünkü minnettarlık söz konusu olduğunda bireylerde bir hoşnutluk söz konusudur. Dahası minnettarlık duygusu pozitif psikolojik sermayeyi artıran ve daha çok pozitif duygularla ilişkili bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Özsoylar ve Türker, 2021: 772).

Minnettarlık duygusu yaşamdaki küçük şeyleri takdir etme, yeterlilik duygusu ve başkalarının kendi hayatınızdaki katkılarına ilişkin bilinçli bir farkındalık ile karakterize edilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Boef, 2020: 5). Böylelikle minnettarlık duygusu ortaya çıktığında hayattaki küçük şeylerin takdir edilmesinin, bunların yeterli görülmesinin ve kişinin kendi yaşamına ilişkin başkalarının katkıları hakkında bir farkındalığın söz konusu olduğu belirtilebilir.

McCullough ve arkadaşları (2001) minnettarlığı farklı işlevlere sahip ahlaki bir duygu olarak ele almaktadır. Bunlardan birincisi ahlaki barometre işlevidir. Bu işlevde bir kişinin başka bir kişinin ahlaki eylemlerinden yararlandığı algısına bir yanıt söz konusudur. İkinci işlev ahlaki güdü işlevidir. Bu işlev sayesinde faydalancı hem diğer insanlara hem de fayda sağlayan kişiye karşı toplum yanlısı olarak davranma yönünde motive olmaktadır. Son işlev ise ahlaki pekiştirme işlevidir. Bu işlev ise minnettarlığın ifade edilmesi durumunda fayda sağlayan kişilerin gelecekte de ahlaki davranmalarının teşvik edileceğini ifade etmektedir.

Minnettarlık duygusu bilinç düzeyinde ortaya çıkması nedeniyle genel bir duygusal durumdan farklı olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle minnettarlık duygusu genel bir olumlu duygusal durumdan farklı olarak yardım eden kişiye yardım etme çabalarını artırmaktadır. Üstelik ortaya konacak bu çabanın maliyetli olması durumu değiştirmemektedir. Ayrıca minnettarlık duygusu tesadüfi olarak pro-sosyal davranışlara aracılık ederek olayın dışındaki diğer kişilere de yardımcı olmayı artırmaktadır. Ancak duygusal durumun gerçek nedeni anlaşıldığında bu tesadüfi etki ortadan kaybolmaktadır (Barlett ve DeSteno, 2006: 319).

Jans-Beken (2018: 10) Minnettarlık duygusunu hiyerarşik duygulanım seviyeleri teorisi üzerinden kavramsallaştırmaktadır. Buna göre minnettarlık duygusu, durumsal minnettarlık ve özellik (mizaci, eğilimsel) minnettarlığı olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Mizaci minnettarlık, duygusal durumların ortaya çıkmasında kişinin sahip olduğu yatkınlık olarak değerlendirilmektedir. Durumsal minnettarlık ise durumun hızlı bir şekilde değerlendirilmesinden ortaya çıkan ve genellikle bireyler için faydalı olanı seçmek için bir etkiye sahip olan ve bilinçli bir şekilde deneyimlenen bir duygu olarak ifade edilmektedir.

Bazı araştırmacılar minnettarlık duygusunu eğilimsel (özelliksel, mizaci), durumsal ve örgütsel minnettarlık olarak kategorize etmektedir. Eğilimsel (mizaci) minnettarlık, durumsal koşullar ortaya çıktığında kişinin minnettarlığa yönelik sahip olduğu eğilimi ifade ederken durumsal minnettarlık, durumun hızlı bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda daha çok kişiye fayda sağlamayı kolaylaştıran bilinçli bir duyguyu ifade etmektedir (Jans-Beken (2018: 10). Örgütsel minnettarlık ise örgütsel temelli minnettarlık müdahaleleri ile minnettarlık duygusunu iş yeri kültürünün bir parçası haline getirmeyi ifade etmektedir. Örgütsel minnettarlık örgüt içerisinde örgüt tarafından hayata geçirilmekte ve çalışanların örgütsel yaşamda bir birilerine teşekkür etmesi ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel minnettarlık sadece çalışanların bir birilerine teşekkür etmelerinin toplamından oluşmamaktadır. Örgütsel anlamda minnettarlık, minnettarlığı teşvik eden ve kalıcı hale getiren bir özellik olarak ele alınmaktadır (Waters, 2012: 1174).

Fayda sağlayan kişiye karşı duyulan minnettarlık duygusunun yanında bu duygunun karşı tarafa yansıtılması da önemlidir. Çünkü böyle bir durumda fayda sağlayan kişinin gelecekte odak kişiye karşı olumlu sosyal davranışlarda bulunma olasılığı yükselmektedir. Fayda sağlayanın algılanan duyarlılığı odak kişide minnettarlığın tetiklenmesine yol açtığı gibi minnettarlığın ifade edilmesi de odak kişinin duyarlı olduğu algısının oluşmasına neden



olmaktadır (Algoe, 2012: 459-462). Minnettarlığın ifade edilmesi için birkaç neden bulunmaktadır. Bunlardan birincisi hedef kişilerin kendini geliştirme ihtiyacının karşılanması için olumlu niteliklerin ve davranışların onaylanması gerekir. İkincisi ise minnettarlığın ifade edilmesi hedef kişinin kabul gördüğünü ve hedef kişiye değer verildiğini göstermektedir. Minnettarlığını ifade eden samimi kişiler, partnerlerini otomatik olarak daha olumlu değerlendirerek bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır; Bununla birlikte, samimi kişiler bu minnettarlığa karşılık vermediğinde, kasıtlı olarak kendilerini partnerlerinden daha olumlu değerlendirmektedir ve bu da bağlılıkta bir azalmaya yol açmaktadır (Baker, 2021: 1402-1403).

Minnettarlığın, çalışanların işyerindeki etkinliği, performansı ve üretkenliği için önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir. Buna ek olarak minnettarlığın örgütsel vatandaşlık davranışlarını, toplum yanlısı örgütsel davranışı ve işyerinin iklimini geliştirdiği ifade edilmektedir. Uyumlu ilişkileri, sosyal desteği ve çalışanların refahını geliştirmesi, olumsuz işyeri duygularını azaltması ve örgütsel başarıyı teşvik etmesi minnettarlığın dikkate değer bir kavram olduğunu göstermektedir (Fabio, Palazzeschi ve Bucci, 2017: 1). Ayrıca öz-değerlendirmeleri yüksek çalışanların beklenen minnettarlık deneyimlerine sahip olması durumunda yüksek performans elde etme olasılıkları da artmaktadır (Grant ve Wrzesniewski, 2010: 116).

## 2.1. Örgütsel Minnettarlığın Öncülleri

Minnettarlık duygusu bir kişi odak kişiye fayda sağladığında ortaya çıkan bir duygu olarak değerlendirilmektedir. Ancak minnettarlık duygusu sadece nesnel fayda karşılığında ortaya çıkmaz. Çünkü insan iyiliğe karşı iyilik yapan bir birine bağımlı olan bir türdür. Bu nedenle minnettarlık duygusunun ortaya çıkmasında etkili olan birçok durumsal koşulun olduğu belirtilmektedir (Algoe, 2012: 458).

Minnettarlık duygusu iş tatminin, çalışan dayanıklılığı, işle bütünleşme, sosyal sorumluluk algısı, iş yerindeki kötü muamelenin azalması, çalışanların öz denetim kaynaklarının artırılması, prososyal davranış gibi birçok örgütsel çıktı ile ilişkili bir duygudur. Böylelikle örgütlerin minnettarlık duygusunu teşvik edecek bazı uygulamaları önemsemesi örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından önemlidir.

Örneğin çeşitli örgütsel uygulamalar ya da liderlik yaklaşımlarının iş yeri minnettarlığı üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Wang ve arkadaşları (2020) yaptıkları çalışmada iş yerinde bir hata yönetim kültürünün oluşturulmasının çalışanların minnettarlık duygusunu harekete geçirdiğine yönelik kanıtlar bulmuşlardır. Böylelikle bu çalışanların

iş yerine ilişkin kaygılarının azaldığı görülmüştür. Bir başka çalışmada da hizmetkâr liderliğin minnettarlık duygusunun önemli bir öncülü olduğu bulunmuştur (Baykal, Zehir ve Mahmut, 2018).

Minnettarlık duygusunun artırılması için minnettarlık mektupları, minnettarlık ziyaretleri, minnettarlık listesi, minnettarlık düşüncesi, minnettarlık eğitimleri gibi yöntemler önerilmektedir. Bu yöntemlerin minnettarlık duygusunun artırılmasının yanında bireylerin mutluluk düzeylerini artırdığı, kendilerini daha az depresif hissetmelerini sağladığı belirtilmektedir (Özsoylar ve Türker, 2021: 773).

İnsan kaynakları bakış açısıyla değerlendirildiğinde çalışanların minnettarlık duygusunun artırılmasını kolaylaştıracak üç farklı insan kaynakları uygulamasından bahsedilmektedir. Bunlardan ilki takdir programları, ikincisi yararlanıcılar ile temas ve üçüncüsü de geliştirici geri bildirim olarak ifade edilmektedir (Fehr vd., 2017: 10).

**Takdir Programları:** Örgütsel yaşamdaki performans odaklı çalışma ve başka koşullar nedeniyle çalışanlar minnettarlığını ifade etmek için yeterli zamanı ayıramayabilirler. Bu da aslında fayda sağlayıcının göz ardı edildiği ve görmezden gelindiği hissine kapılmasına neden olabilir. Bu nedenle minnettarlık duygularının beslenmesinin yolu takdir programları olarak ifade edilmektedir. Bu programlar bireylere olumlu ifadeler sunması için örgütlerin planladığı ve kurumsallaştırdığı programlar olarak tanımlanmaktadır (Fehr vd., 2017: 10). Böylelikle çalışanlar kendilerini takdir eden kişilere karşı minnettarlık duygularını ifade etme fırsatını yakalamış olacaktır. Ancak bir kişiyi takdir etmek ile yüzeysel bir iltifat veya daha fazla teşekkür ederim demek için teşvik etmekten daha farklı bir düzlemde değerlendirilmektedir. Yüzeysel bir yaklaşım çalışanlarda küskünlük veya sinizmin ortaya çıkmasına neden olabilir (White, 2014: 18).

**Yararlanıcılar İle Temas:** Yararlanıcılar ile temas, çalışanların yaptıkları iş veya görevleri ile ilgili olarak bu iş veya görevlerin yararlanıcısı konumundaki taraflar ile etkileşime geçme fırsatı sunulması için iş ve görevlerin ilişkisel olarak yapılandırılması ile karakterize edilmektedir. Ancak otomobil mühendislerinin kendi tasarladıkları arabaları kullanan insanlarla nadiren tanıştıkları gibi pek çok çalışan kendi yaptığı işten faydalanan yararlanıcı ile iletişim kurma fırsatından yoksun kalmaktadır. Yapılan işler ilişkisel olarak yararlanıcılar ile temas kuracak şekilde yapılandırıldığında çalışanlar görevlerinin önemlerinin farkına varacaktır. Dolayısıyla işlerin ve görevlerin bu şekilde yapılandırılması çalışanlarda minnet duygularının gelişmesini teşvik edecek ve bu duyguların ifade edilmesi için uygun çalışanlara fırsat sunacak durumların ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır (Grant vd., 2007: 54).

**Geliştirici Geribildirim:** Geliştirici geri bildirim, lider ile farklı faktörler arasında önemli bir etkiye sahiptir. Ancak burada geleneksel geri bildirim ile gelişimsel geri bildirim arasında bir ayrım olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Geleneksel geri bildirimde çalışanlara yalnızca geçmiş davranışları ile ilgili temel bilgilerin verilmesi söz konusu iken geliştirici geri bildirim çalışanların öğrenmelerini, gelişmelerini ve kendi işletinde iyileştirmeler yapmalarını kolaylaştıran faydalı bilgileri yöneticilerin ne ölçüde sağladığı ile ilgilidir (Thuan, 2021: 354).

Geliştirici geri bildirim, yaratıcılık, koordinasyon, bilgi paylaşımı, problem paylaşımı gibi süreçleri, duygusal ton, yeterlilik, güçlendirme, güç, örgüt bağlılığı, takım bağlılığı ve takım memnuniyeti gibi durumları ve performansı etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca geliştirici geri bildirim iş etkinliği ve üye desteğini sağlaması için yöneticiler veya bilgi sahibi iş arkadaşlarından davranışsal olarak ilgili bilgilerle birlikte geri bildirim sağlanmalıdır (Joo vd., 2012: 80).

Geliştirici geri bildirim çalışanların kişisel gelişimlerine odaklandığı için gelecek yönelimli bir geri bildirim olarak değerlendirilmektedir. Böylelikle geliştirici geri bildirim sayesinde çalışanlara kendi kişisel ve mesleki refahlarının örgütteki diğer kişiler tarafından önemsendiğine dair ipuçları sağlamaktadır (Fehr vd., 2017: 14).

## 2.2. Minnettarlık Duygusunun Örgütsel Sonuçları

Bireylerin yaşamlarındaki olumlu bir takım şeylere dikkatlerini çekmek için minnettarlık günlükleri/listesi, davranışsal olarak ifade edilen minnettarlık ve psiko-egitimsel minnettarlık grupları gibi bazı müdahalelerde bulunularak çalışanların öz denetim kaynakları artırılabilir. Böylelikle iş yerinde kabalık, dedikoduculuk ve dışlayıcı davranışlarla karakterize edilen iş yerindeki kötü muamele azaltılabilir. Ancak minnettarlık müdahalelerinin iş yerindeki kötü muameleleri azaltmadaki etkisi minnettarlık normlarının çalışanlar tarafından algılanma derecesi ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla minnettarlık normlarını nispeten daha fazla algılayan çalışanların kişilerarası kötü muamelede bulunma olasılığının daha az olduğu görülmektedir (Locklear, Taylor ve Ambrose, 2021).

Minnettarlık duygusunun iş yaşamındaki etkilerinden birisi de çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa karşı sahip olduğu kaygı durumları ile ilgilidir. Minnettarlık duygusu nispeten daha güçlü olan çalışanların iş yerindeki çalışan sorunları veya toplumsal sorunlara karşı sahip oldukları sorumluluk duygularının daha yüksek olduğu görülmektedir (Andersson, Giacalone ve Jurkiewicz, 2007: 401).

Çalışanların dayanıklılığı da algılanan minnettarlık ile ilişkili olan bir başka örgütsel sonuç olarak ele alınmaktadır. Minnettarlık algısının çalışan dayanıklılığını artırdığı, böylelikle işle bütünleşmesini artırdığı görülmektedir (Wiroko ve Sugiharti, 2022: 38). Dolayısıyla iş yaşamında minnettarlık algılayan çalışanlar sahip oldukları fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarının yüksek oranda işlerine yansıtma eğilimindedir.

Minnettarlık duygusunun dışı vurumu özellikle örgütsel yaşam içerisinde çalışanlar arasındaki yıkıcı rekabetin azaltılması açısından da önemlidir. Çünkü minnettarlık duygusunun, kırgınlık, kıskançlık ve pişmanlık gibi olumsuz bir etkiye sahip deneyimlerin azaltılmasına yardımcı olduğu belirtilmektedir (Frederickson, 2004: 145).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlerin ulaşmak istedikleri çalışan tatmini de minnettarlık ile doğrudan bir ilişki içerisinde. Stegen ve Wankier (2018) tarafından yapılan bir çalışmada genel iş tatmininin önemli bir kısmının minnettarlık tutumları tarafından yordandığı gösterilmektedir. Dolayısıyla örgüt açısından minnettarlık uygulamalarının hayata geçirilmesi ve uygulanması hem daha ucuz hem de daha kolay bir yol olarak ifade edilmektedir.

Ayrıca örgüt çalışanlarının kendi örgütüne karşı duydukları minnettarlığın çalışanların hizmet performanslarını da olumlu yönde etkilediği bilinmektedir (Wang vd., 2020). Yapılan bir başka çalışmada da minnettarlık duygusunun hem yenilikçilik hem de örgütsel performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Baykal, Zehir ve Mahmut, 2018). Farklı bir araştırmada ise ayrı bir pozitif duygu olarak ifade edilen minnettarlığın örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca bu sonuç örgütsel vatandaşlık davranışının sadece kişiler arası bir düzlemde ele alınan bir kavram olmadığını aynı zamanda bireylerin içsel dünyaları ile ilişkili bir kavram olduğunu göstermektedir (Spence vd., 2014).

Yapılan bir başka çalışmada da liderlerin minnettarlık duygusuna yatkınlığı ile takım sesi ve takım yeniliği ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde bir kişilik özelliği olarak minnettarlık duygusuna eğilimli olan liderlerin daha mütevazı olduğu ve bu mütevazılığın da takım sesini teşvik ettiği dolayısıyla takım yeniliğinin arttığı görülmektedir (Li vd., 2022).

Minnettarlık duygusunun sonuçları üzerine yapılan araştırmalardan bir tanesi de Alanoglu ve Karabatak'ın (2021) çalışmasıdır. Bu çalışmada minnettarlığın örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde azalttığı bulunmuştur.

## Sonuç

Sonuç olarak ortaya çıkan, hayal edilen ya da hatırlanan durumları, bireyin nasıl algıladığı ile ilişkili bir kavram olması nedeniyle duygular bireyin düşüncelerini etkilemektedir (Ellsworth ve Scherer, 2003: 572). Bunun yanında yargılar, bireylerin düşüncelerinden de bağımsız değildir. Dahası bireylerin sahip oldukları duygular direk olarak duygunun kaynağı ile ilişkili olmayan kararlarımızı da etkilemektedir. Bireyin zihninin aydınlanmasıyla birlikte ancak duygu ile ilişkisiz kararlar ve davranışlar düzeltilmektedir (Barlett ve DeSteno, 2006: 322).

Minnettarlık duygusu ise yaşamdaki küçük şeyleri takdir etmek ve başkalarının kendi hayatımıza yaptığı katkının farkına varmaya atıfta bulunan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Boef, 2020: 5). Yaşam boyunca karşılaşılan psikolojik, fiziksel ve ilişkisel faydalar ile minnettarlık ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Dahası minnettarlık sadece yaşamda arzu edilen sonuçları artıran değil, aynı zamanda istenmeyen olumsuz durumların azaltan bir etkiye sahip bir kavram olarak ifade edilmektedir (Emmos, Froh ve Rose, 2019).

Böylesine önemli sonuçları olan bu duygunun örgütsel yaşamda teşvik edilmesi ve böylelikle örgütlerin kendi amaçlarına daha kolay ulaşmasının sağlanması önemle üzerinde durulması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları bakış açısı ile örgütler çeşitli programlar geliştirerek örgütte minnettarlık duygusunu teşvik edebilirler.

Bu programlar, takdir programları, yararlanıcılar ile temas ve geliştirici geri bildirim olarak kategorize edilmektedir. Takdir programlarının amacı bireylerin minnet duygularını ifade edebilecekleri bazı etkinlikler, ödüllendirme sistemleri, yarışmalar gibi araçları planlamak ve bunu kurumsallaştırmaktır. Böylelikle örgütler çalışanlarını takdir etmiş olur, sonrasında ise çalışanlarda bir minnet duygusu tetiklenir. Minnettarlığı teşvik eden bir diğer program ise yararlanıcılar ile temastır. Örgüt çalışanların işlerini yararlanıcılar ile teması kolaylaştıracak şekilde tasarladığında çalışanların kendi görevlerinin önemini kavramalarına katkıda bulunmaktadır. Böylelikle önemli bir iş yaptığını düşünen çalışanlarda bir minnet duygusunun gelişmesi tetiklenmesi beklenmektedir (Grant vd., 2007: 54). Teşvik programlarının sonucusu ise geliştirici geri bildirimdir. Bu programlar sayesinde yöneticiler çalışanların öğrenmelerini, gelişmelerini ve kendi işlerinde iyileştirmeler yapmalarını kolaylaştıran faydalı bilgileri onlara sunmaktadır (Thuan, 2021: 354).

## Kaynakça

- Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi*, 1(1), 3-25.
- Alanoglu, M., & Karabatak, S. (2021). Social Connectedness, Gratitude and Demographic Variables as Predictors of Teachers' Perceptions of Organizational Cynicism. *International Online Journal of Education and Teaching*, 8(2), 884-903.
- Algoe, S. B. (2012). Find, remind, and bind: The functions of gratitude in everyday relationships. *Social and personality psychology compass*, 6(6), 455-469.
- Andersson, L. M., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2007). On the relationship of hope and gratitude to corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 70, 401-409.
- Baker, L. R. (2021). Gratitude increases recipients' commitment through automatic partner evaluations, yet unreciprocated gratitude decreases commitment through deliberative evaluations. *Social Psychological and Personality Science*, 12(7), 1402-1411.
- Bartlett, M. Y., & DeSteno, D. (2006). Gratitude and prosocial behavior: Helping when it costs you. *Psychological science*, 17(4), 319-325.
- Boef, S. (2020). *Gratitude and Work Engagement The influence of Participation in a Gratitude Intervention on Work Engagement and the moderating effect of Job Stress*. Backholar Thesis, Tilburg University, Holland
- Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in organizations: a review and theoretical integration. *The academy of management annals*, 1(1), 315-386.
- Ellsworth, P. C., & Scherer, K. R. (2003). Appraisal processes in emotion. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 572-595). Oxford University Press.
- Emmons, R. A., Froh, J., & Rose, R. (2019). Gratitude. In M. W. Gallagher & S. J. Lopez (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 317-332). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000138-020>
- Fredrickson, B. L. (2004). Gratitude, like other positive emotions, broadens and builds. *The psychology of gratitude*, 145, 166.
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., & Bucci, O. (2017). Gratitude in organizations: A contribution for healthy organizational contexts. *Frontiers in psychology*, 8, 2025.
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review*, 42(2), 361-381.
- Fineman, S. (Ed.). (2000). *Emotion in organizations*. Sage.

- Fisher, C. (2019). Emotions in organizations. In *Oxford research encyclopedia of business and management*, 1-39.
- Grant, A. M., and Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down. . . or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *J. Appl. Psychol.* 95, 108–121. doi: 10.1037/a0017974.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 53-67.
- Joo, B. K., Song, J. H., Lim, D. H., & Yoon, S. W. (2012). Team creativity: The effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 77-91.
- Kapucu, A., Kılıç, A., Özkılıç, Y., & Sarıbaz, B. (2021). Turkish emotional word norms for arousal, valence, and discrete emotion categories. *Psychological reports*, 124(1), 188-209.
- Li, C., Dong, Y., Wu, C. H., Brown, M. E., & Sun, L. Y. (2022). Appreciation that inspires: The impact of leader trait gratitude on team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 693-708.
- Locklear, L. R., Taylor, S. G., & Ambrose, M. L. (2021). How a gratitude intervention influences workplace mistreatment: A multiple mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1314.
- Lord, R. G., & Kanfer, R. (2002). Emotions and organizational behavior. *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*, 5-19.
- McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect?. *Psychological bulletin*, 127(2), 249.
- Özsoylar, Ö., & Türker, M. V. (2021). Çalışanların minnettarlık algısı ile psikolojik sermaye algısı arasındaki ilişki üzerine görgül bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 16(56), 769-791.
- Peng, A. C., M. Schaubroeck, J., Chong, S., & Li, Y. (2019). Discrete emotions linking abusive supervision to employee intention and behavior. *Personnel Psychology*, 72(3), 393-419.
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Journal of Social Policy Conferences* (No. 50, pp. 813-834).
- Spence, J. R., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Lian, H. (2014). Helpful today, but not tomorrow? Feeling grateful as a predictor of daily organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, 67(3), 705-738.



- Stegen, A., & Wankier, J. (2018). Generating gratitude in the workplace to improve faculty job satisfaction. *Journal of Nursing Education*, 57(6), 375-378.
- Thuan, L. C. (2021). Stimulating employee creativity by providing developmental feedback. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 354-367.
- Treffers, T., & Putora, P. M. (2020). Emotions as social information in shared decision-making in oncology. *Oncology*, 98(6), 430-437.
- Wang, X., Guchait, P., & Pasamehmetoglu, A. (2020). Anxiety and gratitude toward the organization: Relationships with error management culture and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102592.
- Waters, L. (2012). Predicting job satisfaction: Contributions of individual gratitude and institutionalized gratitude. *Psychology*, 3(12A special issue), 1174.
- White, P. (2014). Improving staff morale through authentic appreciation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 28(5), 17-20.
- Wiroko, E. P., & Sugiharti, D. (2022). Gratitude and work engagement: The mediating role of employee resilience. *INSPIRA: Indonesian Journal of Psychological Research*, 3(2), 38-50.





# A Review of Organizational Research on Employees' Causal Attributions and Their Outcomes

İdil Alp<sup>1</sup>

Eda Aksoy<sup>2</sup>

## Abstract

Individuals form attributions to make a better sense of the causes of particular events. This process of assigning causality has been subject to research by the virtue of the attribution theory. Even though attribution theory appears to be generalizable and applicable to many contexts, its implications for organizational research have remained understudied. The purpose of this review is to provide an understanding of the way employees form attributions about their organizations as a whole. To clarify the application of attribution theory in an organizational context, specific elements that constitute organizations are taken into consideration. Integrating these organizational elements and their attributional implications is aimed to ensure a comprehensive insight into organizations from an attributional standpoint. In addition to providing an integrative approach concerning the current literature on organizational attributions, this review contributes to the literature by combining organizational elements in consideration of their attributional outcomes.

## Introduction

Attribution theory suggests that individuals engage in a process of forming attributions as they seek to identify the causes of certain outcomes, in some way acting as “naïve scientists” (Heider, 1958). Attributions manifest themselves as a core component of individuals’ cognitive processes such that they form a basis for how individuals perceive, assess and interpret their

---

1 Yeditepe University, Istanbul, ORCID ID: 0009-0004-2356-472X, ialp15@ku.edu.tr

2 Dr., Koç University, Istanbul, ORCID ID: 0000-0003-1028-3713, eaksoy@ku.edu.tr

experiences. To put it in a broader sense, individuals make a continuous effort to make sense of their surroundings, thus the world. They subsequently label the events that they have been exposed to and these labels constitute the attributions that determine the emotional and behavioral responses that individuals display when they encounter various outcomes (Dasborough & Ashkanasy, 2002; Martinko, Harvey & Douglas, 2011).

Even though attribution theory seems to be generalizable and applicable to many situations in life, organizational research still has more ground to cover in utilizing this theory in understanding organizational life and dynamics that shape employees' perceptions. In light of this need for more extensive integration, this chapter aims to explore extant research on the nature of attributions formed in organizational contexts, in particular, those made by employees regarding the organization itself. Since the literature contains rather specific approaches to the link between attribution theory and organizations, elements that make up the organizational context will be examined concerning their relation to attributional processes. By doing so, we hope to enable the integration of these elements to view organizations as a whole through an attributional lens.

### **Attribution Theory: The Basics**

Individuals form attributions to make a better sense of the causes of particular events. In other words, they evaluate causality for certain outcomes and subsequently label those events based on their perception of responsibility (Lord & Smith, 1983). From an attributional standpoint, this concept of responsibility corresponds to the locus of causality which simply states whether the cause of the outcome is perceived to be internal or external (Kelley, 1971). If an internal attribution is formed, the cause of a particular outcome simply relates to the self. On the other hand, if the cause is perceived to originate externally, it would inherently be attributed to another factor that is outside of the self. A focus on the self is critical in determining how causality is evaluated and assigned (Martinko & Harvey, 2009). Various frameworks of attribution theory assert dimensions that can be linked to the organizational context, thereby expanding the scope of the theory. However, two major frameworks developed by Kelley (1971) and Weiner (1985) will be discussed in this chapter. These frameworks have been subject to research over the past decades and they certainly entail more attention in organizational research.

Kelley's dimensions of information are critical in locating causes for particular outcomes. According to this model, individuals extract information

from events based on their “consistency”, “consensus”, and “distinctiveness”. Consistency refers to the covariation of a behavior or a response across different points of time. If an event occurs on various occasions across time, this indicates that a particular event is high in consistency. Consensus points out whether a situation is experienced by everyone or is particular to an individual. If it indeed happens to everyone, it corresponds to a high level of consensus. Finally, distinctiveness raises the question of whether a behavior is specific to an event or is observable across many situations. High distinctiveness is characterized by the specificity of behavior in response to a particular situation (Eberly et al., 2011; Dasborough & Ashkanasy, 2002; Martinko, Harvey & Douglas, 2007). Evaluation of these dimensions eventually explains variations in behaviors and results in the formation of attributions for causality based on these explanations (Lord & Smith, 1983; Harvey et al., 2014).

Weiner’s framework expands the conception of attribution theory in explaining whether an attribution is dispositional or situational. As opposed to the dimensions asserted by Kelley, Weiner’s dimensions emphasize the affective and behavioral aspects of these attributions (Harvey et al., 2014). The nature of these attributions is determined by four dimensions: locus of causality, stability, controllability, and globality (Eberly et al., 2011). In addition to the definitions provided above, stability refers to whether a situation is permanent or not, while controllability demonstrates the extent to which the course of an event is in an individual’s power (Spector & Fox, 2010; Harvey et al., 2014). In organizational terms, task difficulty is often assumed to be uncontrollable, whereas effort is perceived to be controllable. As for globality, it reflects how the effect of a causal factor varies across situations. For instance, while personality diffuses in every situation, task-specific abilities influence a limited range of outcomes (Harvey et al., 2014).

In addition, intentionality is often classified as an integrated dimension that encompasses the locus of causality and controllability dimensions. In other words, when a behavior is perceived to be internal and controllable, a presumption that highlights the intentional nature of that particular behavior is often formed (Martinko, Harvey & Dasborough, 2011; Harvey et al., 2014). The issue of intentionality will be further discussed in the following sections since it generates critical consequences regarding how members perceive the leaders’ behaviors that are often identified with the organization itself.

### **Member Characteristics: Attribution Styles, Emotional Intelligence, and Tenure**

To have a better understanding of how individuals perceive and interpret organizations as a whole, we first need to identify individual differences that contribute to the attribution formation process. These discrepancies often impact the accuracy of attributions and may result in certain attributional conflicts among parties as well as attributional biases such as fundamental attribution error (Harvey et al., 2014; Ross & Fletcher, 1985). Thus, it is critical to acknowledge member characteristics as a mediating factor in forming attributions about organizations.

The major factor that induces attributional biases by causing attributions to lack accuracy is attribution styles that emerge to be trait-like differences (Martinko, Gundlach & Douglas, 2002). These varying tendencies extend across situations and deeply influence behaviors as attributions come before behaviors in many cases (Martinko, Harvey & Dasborough, 2011; Lord & Smith, 1983; Hodgkinson, 2003). There are three main attribution styles denominated as optimistic, pessimistic, and hostile attributional tendencies. Individuals with an optimistic attribution style tend to attribute their success to internal and stable causes, whereas they seek causality in external and unstable factors for their failures. This tendency may ground future disappointments since individuals with an optimistic attribution style may overestimate their capacity (Martinko & Harvey, 2009; Martinko, Gundlach & Douglas; 2002). Thereby, it can be inferred that these individuals might blame their organization for negative outcomes, even though this attribution may not prompt aggression and counterproductive work behavior due to the perceived instability of the situation. On the other hand, individuals with a pessimistic attributional tendency display the exact opposite pattern while attributing causality. When encountering undesirable outcomes such as failure, they tend to base causes on internal and stable factors. Moreover, they attribute their successes to external and unstable causes, and this may boost feelings of inefficacy (Martinko & Harvey, 2009). Lastly, a hostile attribution style is one of the biggest sources of conflict in organizations. Individuals who possess hostile attributional tendencies attribute negative and undesirable outcomes to external and stable causes (Martinko, Gundlach & Douglas; 2002). Thus, they may blame their supervisors or even direct their anger toward the organization itself when they face negative outcomes. This tendency may shape their perception of the organization so that they may misattribute the true intent of the organization as if they are being victimized (Dasborough & Ashkanasy, 2002).

Emotional intelligence is a critical factor that influences the accuracy of member attributions of a leader's intents and behaviors. Dasborough and Ashkanasy (2002) assert that emotions play an undeniable part in the attribution-forming process. Emotional intelligence involves an individual's ability to evaluate and interpret certain behaviors and, subsequently, attribute correct intentions to these behaviors. Individuals with higher emotional intelligence are less likely to be manipulated, thereby they can perceive and analyze events more realistically. In this sense, it can be inferred that attributions formed by high emotional intelligence individuals are more reliable.

Another member characteristic that causes variations in the process of forming attributions is tenure. New members of an organization are more susceptible to interventions by the leader, such that their attributions of malevolent intent may be shaped with the help of the right impression management tactics. On the other hand, those with more experience are significantly more resistant to deception and manipulation (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Hence, it seems more likely for new members to form positive attributions about the organization than more experienced ones. Moreover, Kale and Aknar (2020) assert an association between job satisfaction and attribution styles such that positively attributing to successes results in higher levels of job satisfaction as well as job performance.

### **Attributions and Motivational States**

Attributional tendencies may evoke certain motivational states that have crucial consequences for the organization and individuals themselves. Four motivational states (i.e., learned helplessness, aggression, empowerment, and resilience) and the attributional tendencies that prompt them are critical in understanding the underlying dynamics that shape counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior.

Attributions formed in the motivational state of learned helplessness can be linked with the pessimistic attribution style. External barriers to success can be misinterpreted to be internally caused and stable. These external barriers might be organizational rules and norms that promote learned helplessness (Martinko & Harvey, 2009).

Aggression is the motivational state that could result in the most detrimental outcomes for organizations. Aggression can be approached from a hostile attribution style perspective since individuals with this tendency often attribute external and stable causes for undesirable outcomes

(Martinko, Gundlach & Douglas, 2002; Martinko & Harvey, 2009). These hostile tendencies might prompt individuals to direct aggression toward the perceived guilty party that has been attributed responsibility regarding negative outcomes. Thus, aggression might be manifested in the form of counterproductive work behavior due to the misinterpreted intent of the leaders as well as organizations (Brees, Mackey & Martinko, 2003). The issue of aggression along with its relation to counterproductive work behavior will be further addressed since it is key to understanding negative attributions employees form about organizations.

Not all motivational states are as negative as those discussed above. For instance, empowerment displays common characteristics with the optimistic attribution style. As in optimistic tendencies, internal and stable causes are attributed to successes and vice versa for failures. As positive as it sounds, this tendency might cause disillusionment and set employees up for disappointment due to their high expectations (Martinko & Harvey, 2009). Thus, empowered individuals may form external attributions for undesirable outcomes and blame organizations for their failure. Furthermore, attributions of intentionality might play a role in the process of making sense of undesirable outcomes. That is to say, when empowering practices are not supported by organizational practices, individuals may negatively interpret the autonomy they hold such that they might doubt the intentions of the organization. As a result, they may hold the organization accountable for their failures while being empowered because of the lack of organizational support. Consequently, this may create negative attributions about the organization and its intentionality. In other words, individuals might develop a perception about the intentions of the organization such that the organization does not value the well-being of its employees as empowering practices are being implemented. Additionally, since the effects of attributions intensify over time, it can be inferred that the unstable nature of these attributions may gain stability after reoccurrences of failure (Harvey et al., 2014; Martinko, Harvey & Dasborough, 2011).

As regards resilience, it appears to be the most favorable motivational state among those discussed above. Since it is shaped by unbiased and accurate attributional tendencies, it can be linked to high emotional intelligence. Moreover, it might alleviate the negative results of other motivational states (Martinko & Harvey, 2009). Thus, it is probable for resilient employees to form accurate attributions about the true intents of leaders and, thereby organizations.

## **Aggression and Counterproductive Work Behavior**

A critical question to be addressed is why some employees engage in aggression while others do not when they confront the same situation (Brees, Mackey & Martinko, 2003). As discussed above, aggression stems from external and stable attributional tendencies in response to undesirable outcomes. Besides, it may be manifested in two ways: instrumental and hostile aggression. As Martinko and Harvey (2009) explain, the perceived intentionality of the external entity that caused a negative outcome determines which form of aggression will emerge. What concerns our discussion is hostile aggression due to the attributional dynamics that contribute to its emergence as well as its possibility of inducing deviant behavior.

Workplace deviance may arise in two forms, being either retaliatory or self-destructive. A causal reasoning process in interpreting negative outcomes can provoke these responses (Martinko, Gundlach & Douglas, 2002). Particularly, when certain trigger events occur, individual attributions will determine the way they are evaluated. These individual attributions rely on the affective reaction that is produced in response to an outcome or a trigger event. Positive or negative affective reactions will lead to a causal reasoning process in which a cause is assigned to these outcomes and subsequently, attributions will be formed. These attributions will be regarding the internality, stability, controllability, and intentionality of the origin of the identified cause (Brees, Mackey & Martinko, 2003; Martinko, Gundlach & Douglas, 2002). If this cause is attributed to external, stable, and intentional factors, it may induce aggression. Moreover, if the organization is perceived as guilty as a result of this causal attribution process, employees may respond in a retaliatory manner such as counterproductive work behavior. Consequently, an attributional justification will take place, solidifying the perceived causality and attributions in many cases (Spector & Fox, 2010; Brees, Mackey & Martinko, 2003).

Martinko, Gundlach, and Douglas (2002) further clarify how the causal reasoning process leads to the formation of attributions that result in counterproductive work behavior. They provide an explanatory paradigm for understanding how situational and individual factors are integrated during cognitive processing that leads to counterproductive work behavior. In their model, a two-stage process is identified. Initially, a perceived disequilibrium exists in the workplace. Soon after, individuals evaluate and interpret this disequilibrium through a causal reasoning process. Consequently, they will form attributions regarding the cause of the disequilibrium and these attributions are critical in predicting counterproductive work behavior. If



the workplace outcomes are perceived as unjust, individuals may identify this disequilibrium with the organization itself. This might result in retaliatory responses that are intended to harm the organization. Considering all these, attribution theory offers a comprehensive approach to understanding workplace aggression and counterproductive work behavior (Brees, Mackey & Martinko, 2003; Spector & Fox, 2010).

### **Authenticity and Organizational Citizenship Behavior**

Authentic behavior in organizations can be approached from an attributional perspective as well. Organizational context is a crucial determinant of how employees attribute authenticity to their leaders and the organization. Ambiguity in organizations may cause employee attributions to be distorted, biased, and unethical because ambiguous situations are often attributed to external and unstable origins. On the other hand, transparency in an organizational context may help encourage authentic behavior (Harvey, Martinko & Gardner, 2006). In addition, the perceived sincerity of the organization plays a critical role in eliciting organizational citizenship by bringing out sympathy. Correspondingly, Taslak and Dalgin (2015) assert that the level of organizational cynicism is significantly associated with attributional tendencies. For instance, as organizational cynicism perceived by individuals increases, their tendency to attribute failures to external factors will parallelly increase. Considering the two-way nature of this association, it can be argued that individuals who attribute their successes and failures to internal factors would experience lesser levels of organizational cynicism. Attributing uncontrollable and internal causes does not only reinforce organizational citizenship behavior but might also act as a factor that moderates counterproductive work behaviors (Spector & Fox, 2010). Thus, the more transparent and sincerer the organization appears to be, the more positive attributions will be formed about it by the employees.

### **Contextual Factors: Organizational Culture, Politics, and Change**

Organizational cultures impose norms on employees to promote desirable behavior that is preset by the organization. Thereby, the appropriateness of certain behaviors is determined by organizational norms. For instance, some organizational cultures may favor oppositional environments and even reward aggressive responses (Brees, Mackey & Martinko, 2003). Factors like this may distort preexisting positive or negative employee attitudes and shape the attributions employees make about the motives of the organization. Acknowledging preexisting employee attitudes toward the organizational culture is critical because there is an ongoing process of forming attributions.

Thereby, employees continuously reevaluate and interpret their environment, and this contributes to the way they perceive their organization (Harvey et al., 2014; Dasborough & Ashkanasy, 2002).

Organizational politics is also a determinant of what type of attributions employees make about organizations. The political environment in an organization is often considered to be a situational factor that shapes employee attributions about ethical leadership (Li et al., 2015). Since leaders and their motives are often identified with the organization, employees' perception of ethical leadership would directly lead to their attributions about organizations. For example, Li et al. (2015) assert that employees who perceive the environment to be more political displayed more positive attributions when they observed their leader to be ethical. These individuals also exhibited higher levels of affective organizational commitment. However, when they perceived their leader to be unethical, they had more negative attributions than those who considered the environment to be less political. These findings have critical implications regarding the way organizational politics may influence employee attributions about organizations. If the organization is perceived to have a more political environment, employees would form positive attributions about it when they observe ethical organizational practices. In a sense, organizational politics emerges as a moderator of employee attributions.

During periods of organizational change, cynicism may become a problem. Wanous and Reichers (2004) approach this issue of cynicism from an attributional perspective. They specify cynicism about organizational change as an integration of pessimism and a dispositional attribution. Since individuals with a pessimistic attribution style tend to favor internal causes for failures, it makes sense to consider the issue of cynicism as a combination of pessimism and dispositional attributions. Cynicism about organizational change often interacts with attributional processes and influences employees' perceptions of leaders and organizations. As Wanous and Reichers (2004) clarify, cynicism about specific situations tends to extend and become general cynicism. Thus, it can be inferred that cynicism about organizational change might transcend and manifest as cynicism about the organization as a whole.

### **Relational Attributions**

Teams and groups, thus, relationships constitute the core of organizational life. Eberly et al. (2011) argue that organizational research on attribution theory had an emphasis on either internal or external aspects of attributions and failed to consider a relational dimension. They assert that this relational

dimension is neither based on internal and external distinction nor is a combination of these two. It is rather something beyond internality and externality that emerges as a third locus of causality. With respect to Kelley's dimensions, relational attributions are formed when there is low consensus and when distinctiveness and consistency are high (Eberly et al., 2011). As employees report being in harmony with their coworkers, in terms of their attributions, their attitudes toward the organization tend to be more positive (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2003). Therefore, it is critical to understand the impact of relational attributions on employees' perceptions of the organization.

### **Attributions of Leadership: Intentionality and Leader-Member Relationships**

Leaders are often perceived to reflect the organizations and are identified with them. In a way, in the eyes of employees, leaders are organizations coming into existence. Hence, as the employee attributions about the leader's intentions and motives are being formed, we can assume a direct link to the organization if the employees indeed identify their leader with the organization. As discussed in the previous sections, individuals make sense of others' intentions and underlying motives as they seek to determine causality. These underlying motives and intentions reflect the causes of behavior, constituting the core of attribution theory (Dasborough & Ashkanasy, 2002). In an organizational context, employees view their leaders as a representative of the organization as well as its intentions and motives. For that reason, the way they perceive their leader's intentions may help us understand the way they evaluate the intentionality of the organization. In general More importantly, understanding the attributions employees make about their leader's intentions can further reveal implications regarding our main discussion, the way employees form attributions about the organization itself.

Organizational research has neglected the attributional process of how members make sense of, interpret and label their leader's behaviors (Martinko, Harvey & Douglas, 2007). Nonetheless, the perceived intentions of the leader can be attributed to the intentionality of the organization. The assignment of tasks and responsibilities shapes the way employees evaluate their leader's intentions. For instance, employees may assume that they are being used or exploited after they are assigned a task and they might blame the organization for exploiting them. On the other hand, they may think that the task they are assigned contributes to their professional development, thereby displaying positive attitudes toward both their leader and the organization

(Dienesch & Linden, 1986). An approach concerning organizational justice may be beneficial in clarifying the way employees perceive the objectivity of organizational practices. In a broad sense, organizational justice refers to the fairness of organizational practices and their implications (Moorman, 1991). Out of three types of organizational justice (distributive, procedural, and interactional), employee perceptions of distributive and procedural justice can help us understand the attribution formation process after task assignment and subsequent outcomes. More specifically, distributive justice is concerned with the fairness of the outcomes, whereas procedural justice mainly relies on the fairness of the processes through which outcomes are assigned (Colquitt et al., 2001). In terms of distributive justice, if an employee thinks that the allocation of outcomes among employees is unfair considering the varying effort each individual has put in, it can be interpreted that certain organizational practices lack distributive justice. Consequently, employees may sense exploitation since their managers do not reward individuals accordingly. As discussed above, this may move beyond the intentionality of the leader and manifest itself as negative attributions regarding the organization as a whole. As for procedural justice, if a manager favors employees whom she/he has closer personal relationships with regardless of the quality of their work, another employee who observes this might think that the organizational procedures are devoid of justice because the decision-making process that leads to the allocation of outcomes is biased. In line with the attributional implications of distributive justice, when employees perceive a lack of procedural justice in the organization, it would directly cause them to form negative attitudes toward the organization itself. Additionally, perceived procedural justice represents the fairness of the organizational procedures (Colquitt et al., 2001). This fact further forms the basis for the generalizability of the attributions regarding organizational justice practices into broader attributions about the organization as a whole.

Leader-member relationships shape the way members make attributions regarding their leader's behaviors. However, this process has a reciprocal nature such that member attributions affect the quality of leader-member relationships (Dasborough & Ashkanasy, 2002; Dienesch & Linden, 1986). From a relational attribution perspective, it can be inferred that higher-quality relationships between leaders and members may urge employees to develop positive attributions about the organization. Correspondingly, leader-member exchange (LMX) theory highlights the reciprocal nature of the interactions and the subsequent expectations that emerge between employees and their managers in an organizational context (Wayne, Shore & Linden, 1997). What determines the quality of this social exchange is

indeed the reciprocity as well as the perceived distance of the interpersonal relationships. Furthermore, this reciprocity extends to a mutual concern over self-interest and for that reason, as employees observe their leaders care about them as much as they are concerned for their leaders and the organization, the quality of LMX would be solidified (Davis & Gardner, 2004). Since our discussion concerns employee attributions regarding the organization, LMX and its effects on organizational attributions will be interpreted from an employee perspective. Indeed, Davis and Gardner (2004) point out the impact LMX might have on how employees form attributions about the organization as it shapes the perceptions about the leader and, consequently, regarding the organization itself. In explaining how these organizational attributions are formed, they further emphasize the importance of the distance within LMX and argue that close leaders would obtain a more positive reputation among employees. They assert that this is due to the frequency of the social exchange that occurs between the manager and employees as the leader continuously provides information and resources. Additionally, in close leader-member relationships, what determines negative perceptions to extend to organizational attributions is the leader's inability to detect member expectations and fulfill these expectations. As for distant LMX relationships, there might be a collective tendency among employees to form negative attributions about the leader and the organization as a whole (Kramer, 1994; Davis & Gardner, 2004). Moreover, due to the distant nature of these types of leader-member exchange, negative employee attributions may persist as necessary information to change these tendencies is not successfully shared by the leader. This situation might eventually harm the reputation of the leader and jeopardize the way through which employees view the organization.

Furthermore, previous interactions between leader and member also shape the way members form attributions of their leader's intentions and underlying motives. These previous interactions can be evaluated using Kelley's attributional dimensions of consistency, distinctiveness, and consensus which employees develop while forming attributions (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Nevertheless, the potential for fundamental attribution errors should be acknowledged at this point. Individuals are inclined to form dispositional attributions for others' behaviors whereas they attribute to situational factors for their own behaviors (Ross & Fletcher, 1985). Employees' tendency to make fundamental attribution errors might indicate that even if they observe entirely situational consequences which they perceive to be caused by their leader, they may make dispositional attributions for the organization. In other words, the fundamental attribution error is certainly

applicable in an organizational context as it extends to attributions regarding the organization itself. Additionally, the quality of LMX has implications regarding the fundamental attribution error. As Davis and Gardner (2004) clarify, employee expectations play a crucial role in attributing causality to situational versus dispositional factors. If the leader's behaviors are in line with the expectations of employees, a situational tendency will emerge. On the other hand, if a leader's actions contradict employee expectations, dispositional attributions will be favored. Consequently, organizational practices may be interpreted in merely dispositional terms and employees might disregard situational factors (Kramer, 1994). As a result, the organization may emerge as an entity to blame or praise.

### **Implications for Management**

Management of employee interpretations of organizational events and their attributions about the organization might be tricky since individual attributional tendencies and characteristics get involved in this process. Thereby, managers should continuously monitor employee evaluations of organizational events so that they can have a sense of the type of attributions they form about the organization. Once the nature of employee attributions is discovered, managers can train employees to transform negative attributions into productive ones (Brees, Mackey & Martinko, 2003). Attributional retraining can be beneficial in this process to make employees aware of their attribution styles and biases, allowing them to regulate their attributional tendencies. By doing so, employees may also gain a sense of empowerment as they become aware of and adjust their attributions. There are two methods to enable attributional retraining. The first one is to involve a third party to observe and give feedback about the employee attributions. The other one is to make a room for comparison such that individuals can observe others in similar situations and view how others behave in those particular situations. Consequently, they may detect a situational factor that shapes their behavior instead of a dispositional one (Harvey, Martinko & Gardner, 2006; Brees, Mackey & Martinko, 2003).

Another key issue in shaping individuals' attributions about organizational events is the justification of a particular event. When individuals make attributions of malevolent intent, they may be prone to blame the perceived responsible party. However, if a justifying explanation is ensured, their attributions can be altered with an emphasis on situational factors (Spector & Fox, 2010). Considering organizational justice, in particular, informational justice can help establish justifications for organizational events. Informational justice stands for the effectiveness and persuasiveness of the justifica-



tions provided by the management as a response to unfavorable outcomes (Roberson & Stewart, 2006). In addition to the necessity of justifying explanations, these explanations should be authentic, genuine, and sincere (Cheung, 2013). Explanations provided through informational justice might alleviate negative reactions toward certain organizational outcomes (Skarlicki, Barclay & Pugh, 2008). Consequently, the formation of negative attributions about the organization can be hindered. Implementation of informational justice practices can further encourage employees to form positive attributions about the organization, resulting in more trust and even heightened organizational citizenship behavior (Cheung, 2013).

Correspondingly, providing accurate and comprehensive information to employees is critical in shaping their attributions about organizational events, such as organizational change. Cynicism about organizational change and employee pessimism might be caused by a lack of information. By eliminating misinformation, managers can challenge negative employee attributions (Wanous & Reichers, 2004). Forming an organizational image that values integrity and ensures justice can further help management deal with organizational cynicism. Furthermore, employees' expectations from the organization should not be dismissed and instead, these individual anticipations should be interpreted in terms of a psychological contract between employees and the organization (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Davis & Gardner, 2004). It should be acknowledged that violations of this psychological contract would result in negative perceptions of the organization. In addition, the contagiousness of cynicism through socialization should be noted. Just like any other cognition, organizational attributions may transmit within groups of employees and may result in collective distrust or cynicism (Kramer, 1994). The collective attributions can be difficult to manage in the presence of a distant leader-member exchange because of the diminished capacity to challenge existing attributions and reputations regarding both the leader and the organization (Davis & Gardner, 2004). To resolve the problem of contagious cynicism, the management should continuously reassure employees concerning the integrity and fairness of the organization (Kramer, 1994).

### **Concluding Remarks**

To sum up, attribution theory yields considerable organizational implications. The reality that it has been underutilized in organizational research does not change the fact that it applies to an organizational context. As employees seek to assign causality to certain outcomes, they perceive, evaluate, interpret, and subsequently label the causes of these outcomes,

being either internal or external in addition to dispositional or situational. Several factors contribute to this attribution formation process: consistency, consensus, and distinctiveness, or, locus of causality, stability, controllability, and globality. Identifying each of these factors help individuals make sense of their surroundings and consequently form attributions about the world and their encounters. In an organizational context, employee characteristics are also determinants of the way through which organizational attributions are formed. Three individual characteristics that shape the way employees perceive the organization are attribution styles, emotional intelligence, and tenure. Additionally, motivational states can trigger and/or form the basis for certain attributional tendencies, which influence the way individuals form organizational attributions. More specifically, aggressive tendencies may result in negative organizational outcomes which may subsequently lead to counterproductive work behavior. Correspondingly, if employees attribute authenticity to their manager's behaviors and the organization itself, they would be more likely to engage in organizational citizenship behavior. Moreover, contextual factors such as organizational culture, politics, and change may shape or distort employee attributions. Probably the most critical type of attributions employees form is those regarding leader-member relationships and the intentionality of the leader. Leaders are viewed as representatives of the organization and its intents. Therefore, understanding the factors that contribute to the process through which employees form attributions about their leaders can further clarify how they perceive the organization as a whole. Leader-member exchange and relational attributions are crucial in making sense of how employees view their managers and, hence, their organization. Even though it might be tricky to handle negative employee attributions, such as cynicism towards organizational change, it is not impossible. By utilizing the right strategy—for example, attributional retraining or ensuring informational justice—negative attributions can be neutralized or can even be transformed into positive ones. Ultimately, even though attribution theory has been utilized in organizational sciences, it has only been done so to a limited extent. There are still many paths in the study of organizational attributions waiting to be discovered, which this review aims to inspire.



## References

- Ashkanasy, N. M. (2002). Studies of cognition and emotion in organisations: Attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion. *Australian Journal of Management*, *27*(1\_suppl), 11-20. <https://doi.org/10.1177/031289620202701s02>
- Brees, J. R., Mackey, J., & Martinko, M. J. (2013). An attributional perspective of aggression in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, *28*(3), 252-272. <https://doi.org/10.1108/02683941311321150>
- Cheung, M. F. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, *34*(6), 551-572. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2011-0114>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, *13*(5), 615-634. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00147-9)
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, *15*(4), 439-465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.002>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, *11*(3), 618. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2011). Beyond internal and external: A dyadic theory of relational attributions. *Academy of Management Review*, *36*(4), 731-753. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0371>
- Harvey, P., Madison, K., Martinko, M., Crook, T. R., & Crook, T. A. (2014). Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path ahead. *Academy of Management Perspectives*, *28*(2), 128-146. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0175>
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). undefined. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *12*(3), 1-11. <https://doi.org/10.1177/107179190601200301>
- Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). Attribution theory and motivation. Jones and Bartlett Publishers. [http://samples.jbpub.com/9780763763831/63831\\_08\\_CH07\\_final.pdf](http://samples.jbpub.com/9780763763831/63831_08_CH07_final.pdf)

- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. <https://doi.org/10.1037/10628-000>
- Hodgkinson, G. P. (2003). The interface of cognitive and industrial, work and organizational psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 1-25. <https://doi.org/10.1348/096317903321208862>
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Kale, E., & Aknar, A. (2020). The Effects of Attributional Style on Job Satisfaction, Job Performance, and Turnover Intention: The Case of Hotel Employees. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 523-531.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107-128. <https://doi.org/10.1037/h0034225>
- Kramer, R. M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion*, 18(2), 199-230. <https://doi.org/10.1007/bf02249399>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Avey, J. (2015). Going against the grain works: An Attributional perspective of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 87-102. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2698-x>
- Lord, R. G., & Smith, J. E. (1983). Theoretical, information processing, and situational factors affecting attribution theory models of organizational behavior. *The Academy of Management Review*, 8(1), 50. <https://doi.org/10.2307/257167>
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1&2), 36-50. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00192>
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561-585. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.004>
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 144-149. <https://doi.org/10.1002/job.690>

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Roberson, Q. M., & Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British Journal of Psychology*, 97(3), 281-298. <https://doi.org/10.1348/000712605x80146>
- Ross, M., & Fletcher, G. J. (1985). Attribution and social perception. *Handbook of Social Psychology*, 2, 73-122.
- Skarlicki, D. P., Barclay, L. J., & Pugh, D. S. (2008). When explanations for layoffs are not enough: Employer's integrity as a moderator of the relationship between informational justice and retaliation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 123-146. <https://doi.org/10.1348/096317907x206848>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(2), 132-143. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.06.002>
- Taslak, S., & Dalgin, T. (2015). Çalışanların Atfetme Eğilimlerinin Örgütsel Sınızm Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (34), 139-158.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). Cynicism about organizational change: An attribution process perspective. *Psychological Reports*, 94(3), 1421-1434. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3c.1421-1434>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.92.4.548>

## Etiğin Kurumsallaşmasında Paternalist Liderlik Anlayışının Değerlendirilmesi<sup>1</sup>

Rıza Feridun Elgün<sup>2</sup>

Uğur Keskin<sup>3</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, etiğin kurumsallaşmasında paternalist liderlik anlayışının etkisini ortaya koymaktır. Söz konusu amaç kapsamında Türkiye ilaç sektöründe bir alan araştırması yürütülmüştür. Liderlik tarzının, etiğin kurumsallaşmasına etkilerini ortaya konulmak suretiyle araştırmanın, uygulayıcılara yol gösterici olacağı öngörülmektedir. Çalışmada, etiğin kurumsallaşması kavramı açıklanarak, örgütlerde etiğin kurumsallaşması konusuna ilişkin olarak doğrudan ve dolaylı kurumsallaşma biçimleri tartışılmıştır. Etiğin kurumsallaşmasıyla ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen verilerden de yola çıkılarak etiğin kurumsallaşması sürecindeki liderlik tarzlarının etkisini belirlemeye dönük araştırma yürütülmüştür. Öncelikle araştırmanın yapıldığı ilaç sektörü tanıtılmış daha sonra, araştırmanın amacı, yöntemi, modeli ve hipotezlerine yer verilerek pilot araştırma ve saha araştırmasından elde edilen veriler sunulmuştur. Çalışma, sektörel olarak anlamlı katkılar sağlayacağı öngörülen sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.

### Giriş

Etik, toplumsal yaşamda doğru davranış biçimlerini ortaya koyan değerleri ifade etmektedir. Siyaset, ekonomi, bilim, eğitim, sağlık ve güvenlik gibi çok farklı alanlarda etik hususlar gündeme gelmektedir. Söz konusu türden çok farklı alanlarda karşılık bulabilen etik, disiplinler arası bir anlayışı gerekli kılan yönler de ortaya koymaktadır. Bu nedenle de birçok yaşamsal alanda

1 Bu çalışma, “Etiğin Kurumsallaşmasında Liderlik Tarzlarının Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden farklılaştırılarak üretilmiştir.

2 Dr., University of New York Tirana, rfelgun@unyt.edu.al

3 Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi Yunussemre Kampüsü, İşletme Fakültesi Kat: 4 No: 424 Eskişehir, telefon: 0222.3350580-2544, ugrkeskin@anadolu.edu.tr.

gereksinim olarak ortaya çıkan bir olgu olarak yer edinmektedir. Etiğin bir başka yönü ise her bir meslek alanında uygulama alanı bulabilmesi olarak dikkat çekmektedir. Etik kavramı ile ahlak kavramı arasındaki fark da burada belirginleşmekte, ahlakın uygulama alanı bulmasına bağlı olarak etik çalışmalar ortaya çıkmaktadır.

Sağlık sektörü, etik anlayışa en çok ihtiyaç duyulan alanlar arasında yer almaktadır. İnsan yaşamının değeri ve önemi, sağlık sektörü çalışanları açısından etik ilkelere uygun bir çalışma anlayışını benimsemeyi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle etik ilkelerin bireysel düzey ile sınırlı kalmayıp kurumsal bir niteliğe dönüşmesi gerekmektedir.

Tıp etiği, hastaya karşı şefkat ve saygı çerçevesinde davranmayı öngörmekte, tedavi ve bilimsel gelişmeye odaklanmaktadır. Buna karşın ilaç sektörü ise ticari getiriye daha fazla göz önünde bulundurmaktadır. Söz konusu görüş farklılığı ise çıkarlar bakımından çeşitli çatışma ve çelişkileri gündeme getirmektedir (Küpeli ve Kiper: 2016, 777). Karşılaşılan güçlükler nedeniyle içinde Türkiye'nin de bulunduğu pek çok ülkede hekim-ilaç endüstrisi ilişkilerine dönük yasal mevzuat düzenlemelerine gidilmekte ve ilaç kullanımının etkin ve rasyonel hâle getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan raporlar düzenlenerek tedavi prosedürleri yürürlüğe konulmaktadır (Wager, 2003; Civaner, 2008). Sağlık çalışanları ile ilaç şirketleri arasındaki karşılıklı etkileşim, etik bağlamındaki tartışmalara konu edilebilmektedir. Bu bağlamda hekimlerin, ilaç şirketlerinin pazarlama çabalarından etkilenip etkilenmedikleri hususu ön plana çıkmaktadır (Küpeli ve Kiper, 2016: 778). Diğer sektörlerde olduğu gibi ilaç sektöründe de pazarlama için bütçe ayrılmaktadır. Kâr amacı güden sektörlerdeki örgütlerin ne denli etik davrandıkları konusu ise her zaman için gündemde kalmaya devam etmektedir (Civaner, 2006: 37).

Tıbbi tanıtım temsilcileri, ilaç endüstrisinin görünen yüzünü oluşturmaktadır. Tıbbi tanıtım temsilcilerinin hekimler ile olan ilişkilerinin, karşılıklı etkileşimden kaynaklanan davranış değişikliğine neden olduğu belirtilmektedir. Bu etkileşimin bir diğer sonucu olarak ise tıbbi tanıtım temsilcilerinin çalıştığı firmanın ürünlerini, reçetelerine yansıtma alışkanlığı edindikleri öne sürülmektedir (Thomson vd., 1994: 222; Lexchin, 1993: 1406; Fickweiler vd., 2017: 1). Dolayısıyla hekimlerin etik değerleri ile ilaç endüstrisinin pazarlama anlayışlarının çatışması, belirgin bir ikilemi ortaya çıkarmaktadır. Böylesi bir ikilemin ortaya çıkmaması ve insan sağlığına olumlu katkılar sağlayacak bir dengenin oluşturulabilmesi için etiğin kurumsallaşması gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

Kurumsallaşmış bir etik anlayışının sağlanabilmesi ve bu anlayışın etkinlikle sürdürülebilmesi için eğitim, devlet, din ve işletmeleri de içine alan kapsamlı bir kurumsal yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir (Sims, 1991: 493).

## 1. Kaynak İncelemesi

İlgili literatür incelendiğinde, iş etiğinin kurumsallaşması kavramının ilk olarak Theodore V. Purcell ve James Weber (1979) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel vaka incelemesi kapsamında yürütülen bu çalışmada konunun kavramsal düzeyde ele alındığı dikkat çekmektedir (Weber, 1993: 419; Farh ve Cheng, 2000; Floyd, 2010: 46; Simat vd., 2012: 115). Gerçekleştirilen bu öncül çalışmada etiğin kurumsallaşması; örgütün karar verme süreçleri de dahil olacak şekilde bütün örgütsel işleyişte etik değerlerin iş yaşamına yansıtılması ve bu sayede örgüt kültürünün vazgeçilmez bir bileşeni hâline getirilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

Etik alanındaki çalışmaların çoğunlukla örgüt kültürü, örgütsel değerler, örgüt iklimi gibi değişkenlere bağlı olarak ele alındığı görülebilmektedir (Hunt vd., 1989; Sinclair, 1993; Schwepker, 2001; İşseveroğlu, 2001; Weber ve Seger, 2002; Orme ve Ashton, 2003; Valentine ve Barnett, 2003; Valentine vd., 2011; Büte, 2011; Kandemir, 2010; 2012; Kalfatoğlu vd., 2021). Oysa etiğin toplum yaşamında anlamlı bir yere sahip olabilmesi ve bireyler açısından kabul edilebilir bir motivasyonel unsura dönüşebilmesi için kurumsallaşmış bir düzeye taşınması gerekmektedir. Literatürde etik alanı kapsamında çok sayıda araştırma ve inceleme yürütülmüş olmasına karşın etiğin örgütsel süreçlerdeki yerini alarak kurum kültürünün olağan bir parçası durumuna getirilmesi bağlamındaki (etiğin kurumsallaşması eksenindeki) bilimsel çalışmaların özellikle de Türkçe literatürde, oldukça sınırlı bir biçimde yer almaktadır (Torlak vd., 2014; Deliorman ve Kandemir, 2009; Kandemir, 2010; 2012). Söz konusu eksikliği belirli ölçülerde karşılayabilmek için bu çalışmada etiğin kurumsallaşması konusunda araştırma bulgularından yola çıkarak öneriler geliştirmek amaçlanmaktadır.

Kurumsal bir etik anlayışının, ilgili tüm taraflara olumlu ve anlamlı kazanımlar sağlayacağına ilişkin teorik bir öngöründe bulunmak mantıklı görünmektedir. Kurumsallaşma sürecinde ve kurumsal bir yapıya ulaşmanın sonrasındaki tüm süreçlerde etkin bir liderlik anlayışının varlığı, ifade edilen bütün süreçlere olumlu yansıtacağını öne sürmek de aynı ölçüde makul ve mantıklı görünmektedir. Dolayısıyla da etiğin kurumsallaşmasına katkı sağlayacak liderlik anlayışları üzerine bilimsel çalışma yapmanın, sergilenen liderlik tarzı ile etiğin kurumsallaşması arasındaki ilişkinin belirlenmesi, bu alanda gelecekte yapılacak olan

çalışmalara da anlamlı katkılar sunulabileceği kanaatini güçlendirmektedir. Bu çalışma, paternalist liderlik anlayışının etiğin kurumsallaşmasına olan etkisini belirleme amacıyla yapılandırılmıştır. Söz konusu amaca hizmet edebilmek için Türkiye ilaç sektöründe bir alan araştırması yürütülmek suretiyle bu ilişkinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Erben ve Güneşer (2008: 955) tarafından yürütülen araştırma, liderlik davranışları ile etik iklim üzerine çok sayıda bilimsel çalışma yapıldığını ortaya koymaktadır. Gerçekleştirilen bu araştırmaların çoğunlukla dönüşümcü liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi ele aldığı anlaşılmaktadır. Oysa ilgili anahtar kelimeler kapsamında Türkçe ve İngilizce olarak gerçekleştirilen literatür taramasında etiğin kurumsallaşması ve paternalistik liderlik kapsamında yeterli bilimsel çalışma yürütülmediği görülebilmektedir. Türkiye özelinde ise liderlik türleri bağlamında, etiğin doğrudan ve dolaylı kurumsallaşması ile ilişkilerinin belirlenmeye çalışıldığı geçmiş dönemli bir araştırma veya inceleme rastlanılmamıştır.

Etik değerlere uygun politikalar geliştirmek, çalışanları etik ilkeler doğrultusunda davranmaya sevk etmektedir. Bu olgudan hareketle, etik değerlerin, örgüt kültürü aracılığıyla örgütsel performansa etkide bulunduğuna ilişkin çeşitli çalışmalar yürütülmüştür (Brenner, 1992; Blodgett ve Carlson, 1997; Carroll vd., 2006; Cleek ve Leonard, 1998; Elçi, 2005; Koh ve Elfred, 2004; Özyer, 2010). Etiğin kurumsallaşmasının, örgütün muhasebeleştirilebilen ve muhasebeleştirilemeyen performans sonuçlarına ve çalışanlara olumlu yansıdığı yönündeki bu öncül bilgiden yola çıkarak bu çalışmada, etiğin kurumsallaşmasında (paternalist) liderlik tarzının etkisini saptayarak uygulamaya yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmadaki bulgular Türkiye ilaç sektöründen elde edilen nicel verilere dayalı olarak ortaya konularak açıklanmış, yorumlanmış ve tartışılmıştır. Betimleyici ve istatistiksel analizlerin yapıldığı çalışmada literatüre sınırlı da olsa anlamlı bir katkı sunmak amaçlanmış ve gelecekte yapılacak olan çalışmalara ışık tutmak hedeflenmiştir.

## **2. Teorik ve Kuramsal Çerçeve**

Aşağıdaki anlatımlarda, çalışmanın teori ve kavram bakımından arka planını oluşturan çerçeve nitelikli aktarım ve değerlendirmelere yer verilmektedir.

### **2.1. Etik Anlayışın Kurumsallaşması**

Kurum, belirli bir davranış örüntüsünün istikrarlı bir biçimde ve devamlılık arz edecek şekilde tekrarlamasını ifade etmektedir. Kurum



kavramının en temel belirleyicisi olan bu niteliğinden hareketle, selamlaşma davranışının da bir kurum olduğunu öne sürmek mümkün olabilmektedir. Çerçeve biraz daha genişletildiğinde aile, sosyal yapılanmalar gibi şekilcilik taşımayan oluşumların da “kurum” olarak ifade edilmekte olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Biçimsellikten uzak bu tür yapılanmaların bile birer kurum teşkil ettiği düşünüldüğünde, biçimselliğin üst seviyelerde yaşandığı örgütsel faaliyetlerin kurumsal yönü çok daha belirgin bir nitelik olarak ön plana çıkmaktadır.

Kurum kavramı, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerle ifade edilmiştir. Yapılan tanımlar esas itibarıyla benzer hususları dile getirmektedir. Her bir ayrı bilimsel çalışma olsa da günümüz çağdaş literatürdeki eserler, ikincil kaynak olma özelliği taşımaktadır. Yakın tarihlerde kaleme alınmış olan çağdaş bilimsel eserlerdeki tanımları tekrar etmek yerine, kurum kavramını izah etme çabasına girişen öncül kişi olan Max Weber’in anlatımlarına yer vermek daha makbul görünmektedir. Weber (2011, s. 33), kurum kavramını, “kurullarla sınırlanmış bir sosyal ilişki düzeni olarak, bu düzeni sağlamak üzere yönetici ve idari memurlar grubunun yetkili kılındığı sistem” olarak ifade etmektedir. Weber, (2011, s. 33-34): “Yetkili kılınmış idari görevlilerce yönlendirilen eylemler, yine kurullar çerçevesinde yürütülebilmektedir” sözleriyle kurumsallaşmanın önemine işaret etmektedir.

Her bir örgüt, diğerlerine kıyasla farklı özellikler ortaya koysa da kendi içinde belirli bir düzen ve istikrarı temsil etmektedir. Dolayısıyla, kurumsallaşan örgütler, işgörenleri zaman içinde değişse bile; düzen, istikrar ve faaliyet bütünlüğü bakımından davranışsal sürekliliği sağlanabilen bir yapı ortaya koymaktadırlar. Karpuzoğlu’na (2001: 71-72) göre kurumsallaşma; örgütlerin kişilerden bağımsız olarak kendi standart ve prosedürlerine sahip olmasını ifade etmektedir. Buna bağlı olarak örgütler, kendi özgün örgüt yapısını biçimlendirerek iş yapma sistemlerini belirleyen standartlar oluşturabilmektedirler. Belirlenen örgüte özgü standartların, yerleşik bir kültür biçimine dönüştürülmesi, diğer örgütlerden farklı bir kimliğe sahip olmayı mümkün kılabilir.

Etiğin kurumsallaşması kavramı, etik kültürün örgütlerde kanıksanması (Arslan ve Berkman, 2009: 110), etik görüş ve davranışların örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi (Kandemir, 2012: 35) olarak tanımlanmaktadır. Benzer bir diğer tanımlama ise iş dünyasındaki etik davranış standartlarını belirleyen ve sürdüren yöntemler olarak ifade edilmektedir (Simat vd., 2012: 115). Etiğin gündelik iş yaşamına formal ve açık bir biçimde dâhil edilmesi, etiğin kurumsallaştığının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Carlson ve Perrew, 1995: 835). Etiğin kurumsallaşması, etik ile bağdaşmayan örgütsel



davranışları düzeltmek için yüzeysel ve reaktif bir yaklaşım sergilenmenin ötesinde, tüm paydaşların etik davranışını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmaya yönelik bir anlayış olarak ifade edilmektedir (Foote ve Wendy, 2008: 298).

Etiğin örgütlerdeki kurumsallaşma sürecini inceleyen Sims (1991) etik prensiplerin kısa ve uzun dönemli faktörler aracılığıyla iki farklı yoldan kurumsallaştığını vurgulamaktadır. Uzun dönemli kurumsallaşma örgüt kültürünün geliştirilmesi sayesinde gerçekleşebilmektedir. Oluşturulan örgüt kültürünün, etik davranışları desteklemesi ve varlığını sürdürmesini sağlaması gerekmektedir. Bazı işletmelerde en üst düzeyde karar mekanizmalarını yönlendiren etik komitelerinin oluşturulduğu görülmektedir (Sims, 1991: 494, 503-504).

Brenner (1992), etiğin kurumsallaşmasının etik kodların yazılmasından daha kapsamlı bir çaba gerektirdiğini vurgulamaktadır. Brenner (1992: 393), “örgütsel etik programlar” ifadesini kullanmayı tercih etmektedir. Etiğin kurumsallaşmasına hizmet eden örgütsel etik programlar; örgütsel davranışları etkileyen değerler, politikalar ve aktiviteleri ifade etmektedir. Brenner (1992: 396) bütün örgütlerin açık bir biçimde ya da sezgisel bir şekilde etik politikalarının olduğunu belirtmektedir. Farkında olmadan sahip olunan etik politikalar, açık bir şekilde ortaya konulmasa da esasen örgütün sistem ve süreçlerinde doğal olarak yer almaktadır. Bu tür işletmeler, faaliyet gösterdikleri sektördeki etik standartları kendi bünyelerine zaten çalışanlar aracılığıyla taşımaktadırlar. İşletme yöneticilerinin, bu normları kabullenmesi ve yazılı biçime getirmeleri durumunda söz konusu normlar işletmenin prensiplerine dönüşmektedir.

Özellikle son yıllarda örgütlerin etik değerler çerçevesinde faaliyet yürütmesi gerekliliğine dönük artan bir toplumsal duyarlılık gündeme gelmiş bulunmaktadır. Böylesi bir duyarlılık karşısında, kâr amacı güden kuruluşlar olan işletmeleri rekabet avantajı sağlayabilmek ve varlığını sürdürülebilir kılmak için etik bir çevre oluşturma çabasına yönlenmiştir (Carlson ve Perrew, 1995: 829). Söz konusu anlayış değişimine koşut olarak ve pazar dinamiklerine de uygun bir biçimde giderek artan rekabet, sağlık sektörü özelindeki etik değerleri daha görünür kılmaya başlamıştır. Toplumsal hassasiyetin üst seviyelere çıkması, ilaç firmalarının da etik değerleri benimseyen anlayışa dayalı faaliyetler yürütme konusundaki önceliklerini artırmıştır.

Yukarıdaki anlatımlarda, etiğin kurumsallaşması konusuna yönelik araştırmaların vurguladıkları temel hususlar ortaya konulmaktadır. Özet olarak ifade etmek gerekirse etiğin kurumsallaşmasına ilişkin araştırmalarda

genel itibariyle şu soruya yanıt aranmaya çalışılmaktadır: “Örgütlerde yerleşik bir kültür hâline getirilmesi amaçlanan etik değerlerin ilgili iş süreçlerine egemen kılınması nasıl bir sistematik sayesinde gerçekleşebilir?”

## 2.2. Paternalist Liderlik

Paternalistik liderlik, kavram olarak Türkçeye ‘babacan liderlik’ veya ‘pederşahi liderlik’ olarak çevrilmektedir (Erben ve Ötken, 2014: 106; Uluköy vd., 2014: 194). Uzak Doğu kültürüne ait değerlerin ağırlıkta olduğu paternalist liderlik, kendine özgü yönleri bakımından diğer liderlik tarzlarından farklılaşan niteliklere sahip bulunmaktadır (Cheng vd., 2004: 92).

Paternalist liderlik, kolektivist kültüre sahip toplumlarda çokça karşılaşılan bir liderlik biçimi olarak dikkat çekmektedir. Dolayısıyla paternalist anlayış, bir liderlik tarzı olmanın ötesinde, belirgin bir kültürel karakteristik taşımaktadır (Erben ve Güneşer, 2007: 956). Paternalist eğilimin yüksek olduğu toplumlarda üst-ast ilişkisi, baba ile çocuk arasındaki ilişkiye benzer nitelikler sergilemektedir. Babanın çocukları için öğretici (didaktik) tarzı, yol göstericiliği ve gücünün kaynağının kişisel olması paternalist liderliğin de başlıca niteliğini ortaya koymaktadır (Uluköy vd., 2014: 19). Paternalist lider, örgütte babacan rolü üstlenerek aile atmosferi oluşturmakta, bununla birlikte takipçilerinin iş ve özel hayatlarına dair yönlendirmelerde de bulunabilmektedir (Aycan, 2002: 6). Lider, takipçilerine karşı geliştirdiği bu yakınlığın karşılığında onlardan yüksek düzeyde bir bağlılık beklentisi taşımaya başlamaktadır (Yeşiltaş, 2013: 51).

Paternalist liderlik Asya ve Ortadoğu toplumlarına daha yakın bir tarz olduğu için Türkiye’deki bazı yöneticilerde de bu tarzın benimsendiği görülmektedir (Ötken ve Cenkçi, 2012: 526; Arslan, 2012: 224). Paternalist liderlik davranışının Türkiye’de yaygın olarak görülmesinin nedenlerinden birinin babanın verdiği kararlara itaat etme anlayışı ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Yeşiltaş, 2013: 53).

Paternalist liderlik Latin Amerika, Asya ve Ortadoğu örgütlerinde etkili bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmasına karşın Amerikan kaynaklı literatürde ‘iyi niyetli diktatörlük’ gibi olumlu karşılanmayan bir yönetsel davranış algısı ortaya koymaktadır (Pellegrini vd., 2010: 392). Kolektivist kültürlerde norm olarak kabul edilen yöneticinin çalışanın kişisel yaşamına katılımı, bireysel kültüre sahip Batı dünyasında özel yaşama müdahale gibi algılanmasından kaynaklanmaktadır (Aycan, 2006: 450; Cerit, 2012: 40). Batı literatüründe paternalizme yönelik eleştirilerin temelinde otoriter liderliğe karşı ileri sürülen görüşler öne çıkmaktadır. Oysa otokratik liderlikte, liderin asları

üzerinde kontrolü karşılığında astların gösterdiği itaat bütünüyle gönülsüz bir biçimde ortaya çıkmamaktadır çünkü liderin kontrol ve disiplininin, astın iyiliği için olduğu farz ve kabul edilmektedir (Köksal, 2011: 107).

Paternalist liderlik ile ilgili literatür incelediğinde bu liderlik türünün boyutlarına ait iki temel sınıflandırmanın bulunduğu görülmektedir. Aycan (2001; 2006) paternalistik liderlik davranışını yardımsever ve çıkarıcı olmak üzere ikili bir ayrımla değerlendirmekte ve geliştirdiği ölçekte paternalist liderliğe yönelik beş boyut ortaya koymaktadır. Söz konusu boyutlar şunlardan oluşmaktadır (Aycan, 2006: 462, 449): Lider, işyerinde çalışanlarıyla aile atmosferi oluşturmaktadır. Lider, çalışanlarla yakın ve kişisel ilişkiler geliştirmektedir. Lider, astlarının çalışma yaşamı dışında kalan aktivitelere katılım sağlamaktadır. Lider, astlarından sadakat beklemekte ve otoritesini sürdürmektedir.

### **3. Araştırma: Etiğin Kurumsallaşmasının Paternalist Liderlik Anlayışıyla İzah Edilebilecek Yönleri**

Aşağıdaki anlatımlarda, çalışmanın teorik ve kavramsal çerçevesi doğrultusunda yapılandırılan araştırmanın bulgularının değerlendirildiği aktarım, anlatım ve değerlendirmelere yer verilmektedir.

***Hipotez: Paternalist liderlik etiğin kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.***

Jose ve Thibodeux (1999) ile Singhapakdi ve Vitell (2007) tarafından yapılan Batılı-bireyci kültürlerde yürütülen bilimsel çalışmalara göre dolaylı kurumsallaşma, doğrudan kurumsallaşmaya kıyasla daha ön plana çıkmaktadır. Buna karşın, topluluğu ön plana çıkaran değerlerin belirginleştiği Doğu kültürlerinde ise doğrudan kurumsallaşmanın daha etkili olduğuna ilişkin bulgular dikkat çekmektedir (Marta vd., 2013; Singhapakdi vd., 2010). Türkiye’de yapılan araştırmalarda ise nispeten farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin orta kademe yöneticilerin etik algılarına ilişkin yapılan bir araştırmada (Torlak vd., 2014) doğrudan kurumsallaşmanın etkisi ön plana çıkarken, bir diğer araştırmada (Deliorman ve Kandemir, 2009) ise etiğin dolaylı kurumsallaşmasının daha belirgin nitelikler sergilediği anlaşılmaktadır. Bu çalışmada, konuya ilişkin araştırma ve incelemelerde genel bir kanı olarak ifade edilen görüşten hareket edilerek toplulukçu kültüre sahip Türkiye’de doğrudan kurumsallaşmanın daha öne çıkacağı teorik öngörüsünde bulunulmuştur.

### 3.1. Araştırmanın Veri ve Ölçekleri

Araştırma verileri, alan yazından faydalanılarak geliştirilen bir anket aracılığıyla internet üzerinden online olarak elde edilmiştir. Ankette demografik soruların yanı sıra ilgili ölçekler yer almaktadır. İlaç sektöründe firmaların üye olduğu iki kurum ile bağlantı kurularak verilerin toplanmasında destek sağlanmıştır. Anketin uygulanmasında İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası (İEİS) ve Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği'nden (AİFD) destek alınmıştır. Veriler, 03.10.2019 ile 13.12.2019 tarihlerinde çevrim içi bir anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Toplam 417 katılımcıya ulaşılmış olup, 8 adet anket yetersiz veri içerdiği için analizlere dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla analizler 409 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

**Paternalist Liderlik Ölçeği:** İlgili literatür incelendiğinde, paternalist liderlik algısının belirlenmesine yönelik belirli ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir (Aycan 2000, 2006; Cheng vd., 2004; Pellegrini ve Scandura, 2006). Orijinal İngilizce ölçeğin iç tutarlılık değeri 0,85 olarak belirlenmiştir. Aycan (2006), paternalist liderlik ölçeği kullanmıştır. Söz konusu ölçekte, Türkiye'deki paternalist liderlik uygulamalarının geçerlilik ve güvenilirlik düzeyi "yüksek" olarak belirlenmiştir. Bu nedenle Türkiye'de yürütülen araştırmalarda Aycan'ın paternalistik liderlik ölçeğine başvurulmaktadır (Türesin, 2012; Çalışkan ve Özkoç, 2016). Bu çalışmada da Aycan'ın (2006) 5 boyut ve 21 maddeden oluşan ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında kullanılan ölçek, Türesin (2012: 174, 175)'in çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçek maddeleri 5'li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur.

**Etiğin Kurumsallaşması Ölçeği:** Singhapakdi ve Vitell'in (2007) geliştirdiği etiğin kurumsallaşması ölçeği, 2 boyut ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Etiğin kurumsallaşması, örtülü (dolaylı) ve açık (doğrudan) kurumsallaşma olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Deliorman ve Kandemir'in (2009) Türkçe'ye uyarladığı ölçek, Kandemir'in (2010; 2012) araştırmasında da kullanılmıştır. Daha sonra Torlak ve arkadaşlarının (2014: 175) araştırmasında da kullanılan ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, Singhapakdi ve Vitell'in (2007) ölçeğinin, Kandemir'in (2010: 88) Türkçe'ye çevirisini yaptığı ifadelerden yararlanılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın en genel anlamdaki evreni, ilaç sektöründe idareci görevi bulunmayan (yönetici konumunda bulunmayan) çalışanlardır. Söz konusu evren; muhasebe çalışanlarını, depo sorumlularını, fiziki dağıtım görevlilerini,

laboratuvar çalışanları ve benzeri işlevler üstlenen çalışandan oluşmaktadır. Çalışanlar, doğal olarak bütünüyle homojen nitelik göstermediği için çalışma evreninin kısaca ifade edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışma evreni, ana kitlenin bir parçası olan, onu temsil eden ve onun özelliklerini taşıyan bir alt kümeyi ifade etmektedir. Dolayısıyla da örneklemin fiilen yapıldığı birimlerin olduğu kümeyi kapsamaktadır. Bu nedenle çalışma evrenini, Türkiye’de ilaç sektöründe çalışan tanıtım ve satıştan sorumlu olanlar (müessesler) şeklinde ifade etmek mümkün olabilmektedir.

Türkiye ilaç sektöründe çalışan tanıtım sorumlusu sayısı 2009 yılı sonrasında yasal çerçevenin ve yürütme organlarının ilaç fiyatlarına ilişkin benimsediği tasarruf politikalarının etkisiyle giderek azalma eğilimine girmiştir. İlaç firmalarında çalışan sayıları ve görev dağılımında pazarlama çalışanları %39 oranıyla ilk sırada yer almaktadır (Civaner, 2005: 1; 2006: 34). Buna göre ilaç tanıtım sorumlularının sayısının 13.650 dolayında olabileceğini öngörmek mümkün görünmektedir. Araştırmada bağımlı değişken, etğin kurumsallaşması olup, bu tutum ölçmeyi gerektirmektedir. Araştırma evreninin büyüklüğü 10.000’in üzerinde olduğu için örneklem kitlenin belirlenmesinde evrenin sınırsız olduğu varsayılmıştır. Dolayısıyla da beklenen standart sapmanın, tahmini olarak en fazla  $1^4 (5-1=4; 4/4=1,00)$  olabileceği öngörüsünde bulunulmuştur (Yolal, 2016). Örneklemden edinilen değerlerin, %5 anlamlılık düzeyine uygun bir sapma gösterebileceği, bu nedenle örneklem büyüklüğü olarak 384 kişiye ulaşılması gerektiği belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2006: 47). Veri açısından eksikleri bulunan anketlerin olabilme ihtimalinden dolayı, ulaşılmak istenen örneklem 400 olarak tespit edilmiştir.

Örneklem büyüklüğü, ilaç müesseslerinin cinsiyetleri kapsamında kotalara ayrılmıştır. İlaç müesseslerinin cinsiyet dağılımına ilişkin sayısal verilere ulaşılamamaktadır. Buna karşın, müessesilerin büyük oranda erkek olduğu, kendisi de bir dönem tanıtım sorumlusu olan araştırmacının deneyimleri ve sektörde yapılan araştırma bulguları arasında yer almaktadır (Akoç, 2008; Aksu, 2006; Bozyiğit ve Akkan, 2013; Civaner, 2005; 2006). Bu nedenle örneklem büyüklüğü olan 400 rakamının %80’inin erkeklerden, %20’sinin kadınlardan oluşturulması uygun görülmüştür. Sektörde yerli ve yabancı firmaların yer aldığı göz önünde bulundurularak, belirlenen örneklem büyüklüğünün yarısının yerli firmalarda, diğer yarısının da yabancı

4 Değişim aralığı, ölçülmesi istenilen niteliğin en büyük değerden en küçük değerden çıkartılmasıyla bulunmaktadır (R: Max.-Min.). Değişim aralığı 4’e bölünmekte, bu sayede %5 anlamlılık düzeyine ilişkin tahmini standart sapma belirlenmektedir.

ya da yabancı ortaklı firmalarda çalışan ilaç mümessillerinden oluşturulması gerektiği değerlendirilmiştir.

### 3.3. Verilerin Analizi

Edinilen veriler için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, araştırma hipotezlerini test eden analizler gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik değerinin belirleyebilmek amacıyla iç tutarlılık analizi, geçerlilik değerini belirleyebilmek amacıyla da faktör analizi kullanılmıştır. Hipotez testi için çoklu regresyon analizi ve tek örneklem t-testinden yararlanılmıştır.

Sosyal bilimler alanında 409 çalışandan oluşan örneklem, “büyük” olarak kabul edilmektedir. Büyük olduğu kabul edilen örneklemelerde ( $n > 30$ ), merkezi limit teoreminden yararlanılmaktadır. Söz konusu teoreme, parametrik testler için normallik varsayımının sağlandığı kabulünden hareket edilmektedir (Mert, 2016: 4). Bu nedenle de normal dağılımın gerçekleştiğinin varsayılabilirdiği analizler şunlar olmuştur: Bağımsız örneklem t-testi, tek örneklem t-testi, çoklu regresyon analizleri. Faktör analizinde Bartlett Küresellik testi, anlamlı veriler ortaya koymuştur. Bu durum ise çok değişkenli normalliğin gerçekleştiği yorumunda bulunabilmeye olanak sağlamaktadır (Çokluk vd., 2012: 208). Buradan yola çıkılarak, analizlerdeki parametrik koşulların ve normal dağılım koşullarının sağlandığı çıkarsamasında bulunulabilmektedir.

Paternalist liderlik ölçeğine ait güvenilirlik analizi bulguları, pilot araştırmada kullanılan ölçekte bir değişiklik yapılmasını gerektirmeyecek kadar yüksek iç tutarlılık değerleri göstermektedir. Dört boyutta en küçük iç tutarlılık katsayısı 0,730 olup; en küçük madde-toplam korelasyonu 0,320'dir. Boyutlar arasında, silindiği takdirde alfa katsayısını dikkat çekici şekilde iyileştirecek madde yer almamaktadır.

Tablo 1. Paternalist Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları

Katsayılar	Boyutlar	Aile Atmosferi	Çalışanlarla Bireysel İlişki	Otorite ve Statünün Korunması	Sadakat Beklentisi
Örneklem büyüklüğü		395	395	400	407
Madde sayısı		4	5	4	2
Alfa katsayısı (tüm ölçek için)		0,93	0,90	0,82	0,73
En küçük ve büyük madde-bütün korelasyon değeri		0,82/0,85	0,65/0,83	0,59/0,69	0,57/0,57
En küçük ve büyük çoklu açıklayıcılık R <sup>2</sup> katsayısı		0,70/0,73	0,45/0,72	0,37/0,48	0,32/0,32
Alfa katsayısı (en küçük ve büyük değer hariç)		0,91/0,91	0,87/0,90	0,74/0,79	N/A N/A
	Ortalama	3,21	3,38	3,47	3,13
	St. sapma	1,09	0,98	0,87	1,04

Etiğin kurumsallaşması ölçeğine ait güvenilirlik bulguları (Tablo 2) pilot analiz sonucunda oluşturulan ölçekteki ters yönlü iki ifadenin (65 ve 69), ölçeğin iç tutarlılık değerini düşürdüğünü göstermektedir. Bu ifadelerin çıkartılmasının ardından ortaya çıkan değerler oldukça yüksek bir iç tutarlılık değeri ortaya koymaktadır. İki boyutta en küçük iç tutarlılık katsayısı 0,880 olup; en küçük madde-toplam korelasyonu 0,330'dur. Dolayısıyla da boyutlar arasında silinmesi durumunda alfa katsayısını anlamlı düzeyde iyileştirecek madde bulunmamaktadır.

Tablo 2. Etiğin Kurumsallaşması Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları

Katsayılar	Boyutlar	Dolaylı Kurumsallaşma	Doğrudan Kurumsallaşma
Örneklem büyüklüğü		392	396
Madde sayısı		7	5
Alfa katsayısı (tüm ölçek için)		0,89	0,88
En küçük ve büyük madde-bütün korelasyon değeri		0,53/0,79	067/0,78
En küçük ve büyük çoklu açıklayıcılık R <sup>2</sup> katsayısı		0,33/0,71	0,46/0,63
Alfa katsayısı (en küçük ve büyük değer hariç)		0,86/0,90	0,85/0,87
	Ortalama	3,39	3,51
	Standart sapma	0,98	1,08

### 3.3.1. Geçerlilik Analizi

Veri toplamada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin sağlanması için orijinal ölçeklerin hangileri olduğu belirlenmiştir. Söz konusu orijinal ölçeklerin, geçmiş tarihli olarak Türkiye’de teste tabi tutularak uyarlanmış versiyonlarına öncelik verilmiştir. Yüzeysel geçerliliğinin doğrulanabilmesi maksadıyla pilot araştırma için düzenlenen anket formuna ilişkin alan uzmanı iki akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur. Bu suretle, ölçeklerin içerik geçerlilikleri teyit edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliklerinin belirlenebilmesi amacıyla bütün ölçeklere dönük faktör analizi uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmada faktör yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan faktör analizlerinde genelleştirilmiş en küçük kareler yöntemi tercih edilmiştir.

**Paternalist Liderlik Ölçeği Faktör Analizi:** Yapılan faktör analizi neticesinde faktör yükleri 0,40’tan düşük düzeydeki ya da birden fazla faktöre yüklenen “Aile Atmosferi” faktörüne ait bir ifade, “Bireyselleştirilmiş İlişkiler” faktörüne ilişkin bir ifade, “İş Dışı Yaşamlara Katılma” faktörü kapsamındaki iki ifade, “Sadakat Beklentisi” faktörü kapsamındaki bir ifade ve “Otorite ve Statünün Korunması” faktörü kapsamındaki bir ifade ölçekten



çıkarılmış ve kalan ifadelerin dört faktörde toplandığı görülmüştür (Tablo 3). Dört boyutlu yapının KMO örneklem yeterliği %92 olup, Bartlett küresellik test ( $\chi^2$ : 4131,88; s.d.: 120;  $p < 0,0001$ ) sonucu da anlamlı çıkmaktadır. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlenebilmekte, bunun yanı sıra çok değişkenli normal dağılımın sağlandığı da teyit edilebilmektedir. Dört boyutlu yapı, toplam varyansın %65'ini açıklamaktadır.

İlk faktör, dört maddeden oluşmakta ve söz konusu dört madde, toplam varyansın %21'ini açıklamaktadır. Bu boyutta, Tablo 3'teki "Faktör 1" sütununda yer alan ilk dört madde bir araya gelmektedir. Maddelerin tamamı majör olup, literatürle uyumlu olacak şekilde faktör, "Aile Atmosferi" şeklinde ifade edilmiştir. İkinci faktör, alan yazındaki "bireyselleştirilmiş ilişkiler" ile "iş dışı yaşamlara katılma" boyutlarına ait ifadelerden oluşmaktadır. Tablo 3'ün "Faktör 2" sütununda, ifadelerle ilişkin ulaşılan beş değer görülebilmektedir. İçerik olarak yöneticilerin çalışanlarıyla iş yerinde ve iş yeri dışında yakın iletişim içinde olmaları ve onların mutluluklarını paylaşıp sorunlarını çözme tutumlarını içerdiğinden faktöre "Çalışanlarla Bireysel İlişkiler" adı verilmiştir. Faktörde yöneticilerin çalışanlarını yakından tanımaya ve onlarla birebir ilişki kurmaya önem vermesi (yükü > 0,700) dikkat çekmektedir.

Tablo 3. Paternalist Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Bulguları Tablosu

İfadeler ve Boyutlar	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
<b><i>Aile Atmosferi</i></b>				
Çalışanlara aile büyüğü gibi öğüt verir	.863			
Çalışanlara aile büyüğü gibi davranır	.816			
İşyerinde aile ortamı oluşturmaya önem verir	.810			
Bütün çalışanlarından kendini sorumlu hissederek (ebeveynin çocuk sorumluluğu gibi)	.775			
<b><i>Çalışanlarla Bireysel İlişkiler</i></b>				
Çalışanlarını yakından tanımaya önem verir		.795		
Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmaya çok önem verir		.706		
Çalışanlarının gelişimini yakinen takip eder		.653		
İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır		.620		
Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde arabuluculuk yapmaya hazırdır		.502		
<b><i>Otorite ve Statünün Korunması</i></b>				
Çalışanlarıyla yakın ilişki kurar fakat aradaki mesafeyi korur			.757	
İşle ilgili her şeyin kontrolü altında ve bilgisi dâhilinde gerçekleştirilmesini ister			.727	
İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini alır fakat son kararı kendisi verir			.579	
Çalışanlarına karşı tatlı serttir			.460	
<b><i>Sadakat Beklentisi</i></b>				
Çalışanlara ilişkin karar verirken performans en önemli kriter değildir				.843
Çalışanlarda performanstan ziyade, sadakate önem verir				.480
<b>Özdeğeri</b>	<b>48,99</b>	<b>10,93</b>	<b>6,81</b>	<b>5,33</b>
<b>Açıklanan Varyansın Yüzdesi</b>	<b>21,19</b>	<b>19,07</b>	<b>14,30</b>	<b>10,29</b>
<b>Ortalama</b>	<b>3,21</b>	<b>3,38</b>	<b>3,46</b>	<b>3,13</b>
<b>Güvenilirlik Katsayısı</b>	<b>0,93</b>	<b>0,90</b>	<b>0,82</b>	<b>0,73</b>
<b>Toplam Açıklanan Varyansın Yüzdesi</b>	<b>64,84</b>			
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı</b>	<b>0,92</b>			
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	<b>Ki-kare: 4131,88; s.d.: 120; p&lt;0,0001</b>			
<b>Çıkarım Yöntemi:</b> Genelleştirilmiş En Küçük Kareler				
<b>Döndürme Metodu:</b> Kaiser Normalizasyonu ile Varimax				

Üçüncü faktör dört maddeli olup, toplam varyansın %14'ünü açıklamaktadır. Bu boyutta yöneticilerin çalışanlarıyla mesafeli ilişkiler geliştirmeye ve işle ilgili tüm hususlara vakıf olmayı istedikleri belirgin şekilde öne çıkmaktadır. Dördüncü ve son faktör iki maddeli olup; toplam varyansın %10'unu açıklamaktadır. İki maddeli olsa da iç tutarlılık katsayısının 0,730 olduğu görülmektedir. Bu faktörü oluşturan ifadeler, “Faktör 4” sütununda yer almaktadır. Yöneticiler için performansın sadakatten daha belirleyici olduğu belirlenmektedir.

Diğer ölçeklerde olduğu gibi paternalist liderliğin dört boyutu (Tablo 3), kararsızlık noktasına (3) göre tek örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Yöneticilerin aile atmosferi yaratmaya çalıştıkları ( $\bar{x}$ :3,21±1,09; t:3,774; sd: 394; p<0,0001) ve çalışanlarıyla yakından ilgilendikleri ( $\bar{x}$ :3,37±0,98; t:7,574; sd: 394; p<0,0001) belirlenmektedir. Bununla birlikte otorite ve statülerini korumaya da ( $\bar{x}$ :3,47±0,87; t:10,837; sd: 399; p<0,0001) ve sadakat beklentisi içinde oldukları da ( $\bar{x}$ :3,13±1,04; t:2,522; sd: 406; p:0,012) tespit edilmektedir.

**Etiğin Kurumsallaşması Ölçeği Faktör Analizi:** Güvenirlilik analizi sonrası 12 maddeye düşen etiğin kurumsallaşması ölçeğine uygulanan faktör analizi iki boyutlu bir yapıyı teyit etmektedir (Tablo 4). KMO örneklem yeterliği %89 olup, Bartlett Küresellik testinin ( $\chi^2$ : 2679,07; s.d.: 66; p<0,0001) de anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlenebilmektedir. Ayrıca Bartlett test sonucuna bakarak çok değişkenli normal dağılımın yerine getirildiği de düşünülebilir. İki boyut toplam varyansın %58'ini açıklamaktadır.

Etiğin kurumsallaşmasının ilk boyutu, dolaylı kurumsallaşmadır. Bu boyutta yedi madde bulunmakta olup; toplam varyansın %32'sini açıklamaktadır. Bu boyutta, “Faktör 1” sütunundaki veriler yer almaktadır. Literatür ile uyumlu olacak şekilde bu boyut, “Dolaylı Kurumsallaşma” başlığıyla belirtilmiştir. Bu boyuta ilişkin verilerden yola çıkılarak genel itibarıyla çalışanların, örgütün etik itibarını korumaya dönük bir sorumluluk algısına sahip oldukları, etik davranışın vazgeçilmez olduğu, topluma hizmete inanıldığı ve ortak davranışların yaygın olduğu hususları (yük>0,700) ön plana çıkmaktadır. İkinci faktör beş maddeli olup, toplam varyansın %26'sını açıklamaktadır. Bu boyutun maddelerine ilişkin olarak, “Faktör 2” sütunundaki veriler elde edilmiştir. Bu verilerden hareketle, kurumda etik standart ve politikaların etkinlikle paylaşıldığı bir eğitim programının olduğu, tepe yönetimin etik eğitim programlarında yer aldığı ve etik çalışmalardan sorumlu bir üst düzey yönetici bulunduğu hususları dikkat çekmektedir.

Tablo 4. Etiğin Kurumsallaşması Ölçeği Faktör Analizi Bulguları Tablosu

İfadeler ve Boyutlar	Faktör 1	Faktör 2
<i>Dolaylı Kurumsallaşma</i>		
Çalışanlar, kurumun etik itibarını korumaya dönük sorumluluk duygusuna sahiptir	.861	
Üst yönetim, kurumsal performans açısından etik davranışın vazgeçilmez olduğuna inanmaktadır	.830	
Üst yönetim, kurumumuzun toplumun genel refahı ve yaşam kalitesine katkı sağlaması gerektiğine inanmaktadır	.770	
Kurumumda uygun davranışın ne olduğuna ilişkin ortak bir anlayış ve değerler sistemi bulunmaktadır	.758	
Üst yönetim, kurumumda dürüstlük temelli bir kültür geliştirmiştir	.657	
Üstler ve astlar arasında etik çatışma ve ikilemler açıkça tartışılabilmektedir	.622	
Üst yönetim, çalışanlarının etik olmayan ve yasadışı verdiği kararlarına ilişkin olarak sorumluluk almaktadır	.546	
<i>Doğrudan Kurumsallaşma</i>		
Kurumum, etik standart ve politikalarının etkin olarak paylaşıldığı bir eğitim programına sahip değildir		.832
Üst yönetim, etik eğitim programlarında yer almamaktadır		.810
Çalıştığım kurumda etik çalışmalardan sorumlu bir üst düzey yönetici bulunmamaktadır		.780
Çalıştığım kurum, etik konularıyla ilgilenen bir etik komite ya da takıma sahip değildir		.702
Çalıştığım kurum düzenli olarak etik denetiminden geçmemektedir		.686
<b>Özdeğeri</b>	<b>44,79</b>	<b>19,65</b>
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>32,16</b>	<b>26,26</b>
<b>Ortalama</b>	<b>3,39</b>	<b>3,51</b>
<b>Güvenilirlik Katsayısı</b>	<b>0,89</b>	<b>0,88</b>
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>58,42</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı</b>	<b>0,89</b>	
<b>Bartlett küresellik testi</b>	<b>Ki-kare: 2679,07; s.d.: 66; p&lt;0,0001</b>	
<b>Çıkarım Yöntemi:</b> Genelleştirilmiş En Küçük Kareler		
<b>Döndürme Metodu:</b> Kaiser Normalizasyonuyla Varimax		

Tablo 4'te bulunan etiğin kurumsallaşmasına ait iki boyuta, kararsızlık noktasına (3) göre tek örneklem t-testi uygulanmıştır. Çalışanların kurumlarına hem dolaylı ( $\bar{x}$ :  $3,39 \pm 0,97$ ; t: 7,938; sd: 391;  $p < 0,0001$ ) hem de doğrudan ( $\bar{x}$ :  $3,51 \pm 1,07$ ; t: 9,451; sd: 394;  $p < 0,0001$ ) olarak etiğin kurumsallaştığına inandıkları ortaya çıkmaktadır.

#### 4. Bulgular

**Hipotez Testi Bulguları:** Araştırma hipotezinin test edilebilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığı bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında saçılım grafiği çizilerek kontrol edilmiştir. Ayrıca korelasyon katsayıları irdelenmiştir. Etiğin kurumsallaşmasının iki boyutu olması nedeniyle, çoklu regresyon analizleri ayrı ayrı yapılmıştır.

**Paternalist Liderliğin Etiğin Kurumsallaşmasına Etkisi:** Araştırma hipotezi paternalist liderliğin etiğin kurumsallaşmasını etkilediği yönündedir. Diğer bağımsız değişkenlerde olduğu gibi, paternalist liderliğin etiğin doğrudan ve dolaylı kurumsallaşmasına etkisi birbirinden bağımsız bir biçimde analize tabi tutulmuştur (Tablo 5). Paternalist liderlik uygulamalarının, etiğin dolaylı kurumsallaşmasını etkilediği belirlenmektedir. Model için  $F_{(4;353)}: 21,988$  ( $p < 0,0001$ ) olarak bulunmuş olup; bu durum analizin geçerliğine işaret etmektedir. Model, etiğin dolaylı kurumsallaşmasındaki değişimin %26,1'ini açıklayabilmektedir. Alt boyutlar arasında yer alan "Aile atmosferi" boyutu, "Otorite ve statünün korunması" boyutu ile "Sadakat beklentisi" boyutlarının regresyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı görünmemektedir. Buna karşın çalışanlarla bireysel ilişkiler boyutunun olumlu yönde anlamlı bir etkisi söz konusudur. Çalışanlarla bireysel ilişkiler boyutundaki bir birimlik değişim, etiğin dolaylı kurumsallaşmasını 0,329 birim arttırmaktadır. "Çalışanlarla Bireysel İlişkiler" boyutu, alan yazındaki "Bireyselleştirilmiş İlişkiler" ve "İş Dışı Yaşamlara Katılma" boyutlarının karışımı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu iki hususun etiğin dolaylı yoldan kurumsallaştırılmasında dikkate alınması gerekmektedir.

Tablo 5. Paternalist Liderlik ve Etiğin Kurumsallaşması

Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	B	Std. Hata	Beta	t
(Constant)	1,456	,192		7,582	3,406	,243		14,023
Aile atmosferi	,068	,053	,077	1,291	-,016	,066	-,016	-,239
Çalışanlarla birey bazlı ilişkiler	,323	,074	,329	4,385***	,473	,096	,429	4,938***
Otorite ve statünün korunması	,103	,070	,093	1,486	-,256	,089	-,204	-2,873**
Sadakat beklentisi	,090	,057	,097	1,591	-,174	,073	-,163	-2,378*
<b>Bağımlı değişken</b>	<b>Dolaylı Kurumsallaşma</b>				<b>Doğrudan Kurumsallaşma</b>			
Model	R: 0,519; R <sup>2</sup> : 0,269; ΔR <sup>2</sup> : 0,261; F <sub>(4,353)</sub> : 21,988***				R: 0,281; R <sup>2</sup> : 0,079; ΔR <sup>2</sup> : 0,068; F <sub>(4,354)</sub> : 7,565***			
Çoklu bağlantı istatistikleri	En düşük tolerans: 0,368; En yüksek VİF: 2,715; En yüksek CI: 15,892				En düşük tolerans: 0,344; En yüksek VİF: 2,906; En yüksek CI: 16,400			
p	*p<0,05 **p<0,01, ***p<0,001							

Tablo 5'teki veriler esas alındığında, paternalist liderliğin etiğin doğrudan kurumsallaşmasını etkilediği anlaşılabilmektedir. Model geçerli ( $F_{(4,354)}:7,565$ ;  $p<0,001$ ) olduğu ve etiğin doğrudan kurumsallaşmasını çok düşük de olsa %6,8 oranında açıklayabildiğini ortaya koymaktadır. Alt boyutlardan aile atmosferine ilişkin regresyon katsayısı istatistiki olarak anlamsızdır. Çalışanlarla bireysel ilişkilerdeki bir birimlik değişim, etiğin doğrudan kurumsallaşmasını 0,329 birim arttırmaktadır. Buna karşın otorite ve statünün korunmasındaki bir birimlik değişim etiğin doğrudan kurumsallaşmasını 0,093 birim azaltırken, sadakat beklentisi 0,097 birim azaltmaktadır. Dolayısıyla çalışanlarla bireysel ilişkiler etiğin doğrudan kurumsallaşmasını olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın, “otorite ve statünün korunması” boyutu ile “sadakat beklentisi” boyutunu olumsuz etkilemektedir.

## Sonuç

İnsan sağlığına sunduğu katkıların yanında yıllık satış hedefleriyle çalışan ilaç sektöründe satış, pazarlama ve insan kaynakları yönetimiyle de diğer sektörlerden farklılaşmaktadır. Rekabet sadece ürünler, fiyatlar ya da eczane kampanyaları ile gerçekleşmemektedir. Firmaların görünen yüzü

olan ilaç tanıtım sorumlularının (müessiller) kişisel ve mesleki gelişimleri de rekabette farklılık yaratmakta ön plana çıkmaktadır. Sağlık meslek mensubuna nasıl yaklaşılacağı, hastaların ihtiyaçlarının belirlenerek satış ya da tanıtım görüşmesinde muhababın nasıl ikna edileceği gibi daha çok müşteriye göre şekillenen yöntemler kullanılır. Bu nedenle firmaların eğitim ve insan kaynakları departmanlarının yıl boyu süren eğitim programlarının olduğu gözlenmektedir. Bu programlar her bir tanıtım sorumlusunun ilk amiri olan bölge müdürünün belirlediği gelişim alanları üzerine odaklanır. Satış hedefleri olan tanıtım sorumluları ile firmanın stratejilerine bağlı olarak aylık ya da üçer aylık periyodlarla hedef değerlendirmesi yapılır. IMS<sup>5</sup> Health'den alınan verilerle satışların değerlendirildiği, tanıtım sorumlusunun hedeflerin gözden geçirmesini sağlayan gerekirse yeni yaklaşımlar ile satışlarını artırmasını motive eden performans değerlendirme görüşmeleri yapılır. Gerek eğitim gerek satış bazında gelişimler için bölge yöneticilerinin yol gösterme sorumluluğu vardır. Bu nedenler sektörde serbestiyetçi liderlik davranışlarının görülmemesinin belirleyicileridir.

Paternalist liderliğin orijinalinde beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar; aile atmosferi, bireyselleştirilmiş ilişkiler, iş dışı yaşamlara katılma, sadakat beklentisi ve otorite ve statünün korunmasıdır. Örneğimizde dört boyutlu bir yapı ortaya çıkmakta ve toplam varyansın %65'ini açıklamaktadır. Dikkat çekici husus, "bireyselleştirilmiş ilişkiler" boyutu ile "iş dışı yaşamlara katılma" boyutlarının birleşerek bir boyuta dönüşmesidir. Birleşen bu boyut; çalışanların yakından tanınmasına, onlarla bire bir ilişki kurulmasına ve gelişimlerinin takip edilmesine önem verilmesini ve ayrıca, iş dışı konularda yardım edilmesine ve özel hayatlarındaki sorunların çözümüne katkı konulmasını içermektedir. Dolayısıyla boyutun "Çalışanlarla Bireysel İlişkiler" olarak adlandırılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu bulgu, paternalist liderlik ile ilgili alanyazını geliştirme potansiyelindedir.

Araştırmaya katılanlar, yöneticilerinin paternalist liderliğin dört boyutundaki davranışları sergiledikleri görüşündedirler. Başka bir anlatımla, yöneticilerin bir yandan aile atmosferi yaratmaya çalıştıkları ve çalışanlarıyla yakından ilgilendikleri ortaya çıkarken diğer taraftan otorite ve statülerini korumaya ve sadakat beklentisi içinde oldukları da belirlenmiştir. Bu durumun Türk kültürü açısından uygun bir yönetim tarzını teşkil edebileceği değerlendirilmesi yapılabilir. Toplulukcu davranış sergileyen bizim gibi toplumlarda genellikle paternalist liderlik benimsenmektedir (Çakıcı ve Burak, 2019: 342; Aycan, 2001: 11).

---

5 IMS: Bölgesel bazlı (brick) satış verilerinin raporlandırıldığı sistemin adıdır.

Etiğin kurumsallaşması ölçeğinde iki boyutlu yapı teyit edilmiştir. İki boyutlu yapı toplam varyansın %58'ini açıklamıştır. Orijinalde olduğu gibi iki boyut etiğin dolaylı ve doğrudan kurumsallaşması olarak belirlenmiştir. Çalışanların kurumlarında hem dolaylı hem de doğrudan olarak etiğin kurumsallaştığına inandıkları ortaya çıkmaktadır. Böylece bir firmada etiğin her iki açıdan da kurumsallaştırılabileceği belirlenmektedir.

Paternalist lider, güç ve otorite aracılığıyla etki alanı oluşturmaya çalışmaktadır. Liderin çalışanlara karşı etkisi, çekinme/korku duygusuyla birlikte elde ettiği saygınlık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu makale kapsamında ortaya konulan bulgulara bakıldığında paternalist liderlik anlayışının, hem etiğin dolaylı ( $F_{(4,353)}: 21,988; p<0,0001; \Delta R^2: \%26$ ) hem de doğrudan kurumsallaşma ( $F_{(4,354)}: 7,565; p<0,001; \Delta R^2: \%7$ ) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna karşın, alt boyutlar arasında yer alan “Aile atmosferi”, “Otorite ve statünün korunması” ve “Sadakat beklentisi” ölçütlerinin, etiğin dolaylı kurumsallaşması üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. “Çalışanlarla bireysel ilişkiler” ölçütünün ise müspet bir etki oluşturduğu belirlenmesi ortaya çıkmaktadır. Paternalistik liderlik alan yazınındaki “Bireyselleştirilmiş ilişkiler” ve “İş dışı yaşamlara katılma” ölçütleri, tek bir ölçüte dönüşerek “Çalışanlarla bireysel ilişkiler” olarak ifade edilmektedir. Etiğin doğrudan kurumsallaşması bakımından değerlendirildiğinde, “Aile atmosferi” ölçütünün olumlu etkisinin olmadığı görülmektedir. “Otorite ve statünün korunması” ve “Sadakat beklentisi” ölçütleri, etiğin doğrudan kurumsallaşmasını negatif olarak etkilemektedir. “Çalışanlarla bireysel ilişkiler” ölçütü ise etiğin doğrudan kurumsallaşmasını olumlu etkilemektedir. Toplulukçu bir kültür yapısına sahip Türkiye’de, çalışan ilişkileri açısından anlamlı bir etki gösterebileceği teorik öngörüsünde bulunulabilecek olan paternalist liderlik anlayışı, söz konusu teorik öngörüğü haklı çıkarmakta ve etiğin kurumsallaşması bakımından anlamlı bir etkide bulunmaktadır. Liderler, kişisel otorite ve statülerini sürdürülebilir kılmayı pekiştirebilmek için astarından sadakat beklemektedir. Sadakat beklentisi ise mesafeli bir ilişkiye kaynaklık etmektedir. Hangi seviyede olursa olsun, işgörenler arasındaki mesafeli davranış biçimi, istenilmeyen birtakım olumsuzluklara yol açabilmektedir. Söz konusu olası mahzurlu yönler barındırıyor olmasına karşın, işgörenler arasında tesis edilecek olan yakın ilişkiler ise örgütsel açıdan olumlu sonuçlar verebilmektedir. Burada olasılıklı bir söylem tercih edilmesinin nedeni, oluşturulacak yakın ilişki biçiminin, bazı çalışanlarda suüstimal ile sonuçlanabilecek etkilere açık olmasından ileri gelmektedir. Nitekim “En iyi samimiyet resmiyettir” öğretisinde de ifade edilmeye çalışıldığı üzere, babacan/pederşahi bir anlayışla ve samimiyetle yaklaşılacak bazı durumlarda istenilen olumlu netice ortaya çıkmayabilmektedir.



Bu nedenle, resmi davranış biçiminden ödün vermeksizin çalışanların ihtiyaç ve önceliklerine de yeterli hassasiyetin gösterilmesi, bir liderlik davranışı olarak beklenilmektedir. Sektörel gerçekler göz önünde bulundurulduğunda genel anlamda çalışanlar, aile ortamını anımsatan bir çalışma ortamı beklentisi içinde bulunmamaktadırlar. Bu nedenle de etik davranışları sahiplenme bakımından, lider konumundaki kişilerden yeterli düzeydeki bir ilgi ve yol gösterme çabasını görmeyi tüm çalışanlar arzu etmektedir. Dolayısıyla paternalist liderlik, etiğin dolaylı kurumsallaşmasını yüzde 26 oranında açıklayabilmesine karşın, doğrudan kurumsallaşmasını yüzde 7 oranında açıklayabilmektedir.

## Kaynakça

- Akkoç, İ. (2008). *Organizasyon Yapısı ve Liderliğin Satış Gücü Performansı Üzerindeki Etkisi: İlaç Sektörü Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi, Yayınlanmamış doktora tezi, Kütahya.
- Aksu, H. (2006). *İlaç Mümesillerinin İlaç Tanıtımında Kullandıkları Kişisel Satış Yöntemleri ve Etkileri: Sivas'ta Bir Uygulama*. Cumhuriyet Üniversitesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sivas.
- Arslan M. ve Berkman Ü. (2009). *Dünya'da ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi*. Ankara: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği Yayını.
- Arslan, M. (2012). *İş ve Meslek Ahlakı, Dünya ve Türkiye Örnekleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görüş Çalışma. *Yönetim Araştırma Dergisi*, 1, (1), 11-31.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and Team Work İn Developing Countries: Challenges and Opportunities. *Online Readings in Psychology and Culture*, 7, (2), 1, 1-13.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization. Kitap içinde bölüm, Kim, U., Yang, K. S. and Hwang, K. K. (Eds.). (2006). *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context*, Springer Science and Business Media.
- Blodgett, M. S., Carlson, P. J. (1997). Corporate Ethics Codes: A Practical Application of Liability Prevention. *Journal of Business Ethics*, 16, 1363-1369.
- Bozyiğit, S. ve Akkan, E. (2013). Kişisel Satışta Etik: Adana İlindeki Tıbbi Satış Temsilcilerinin Etik Tutumlarının İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, (1), 49-79.
- Brenner, S. N., (1992). Ethics Programs and Their Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 11, (5/6), 391-399.
- Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Carlson, D. S. and Perrewe P. L. (1995). Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 14, 10, October, 829-838.
- Carroll, Archie B. and Buchholtz, Ann K. (2006). *Business and Society, Ethics and Stakeholder Management*. 6th Edition, South-Western Thomson Corporation, Ohio.
- Cerit Y. (2012). Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doym Arasındaki İlişki. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.

- Cheng, B. S. Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., and Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, (1), 89-117.
- Civaner, M. (2005). İlaç Şirketlerinin Pazarlama Yöntemleri ve Hekimlere Etkileri. *Hekim Forumu*, Ocak- Mart, 12, (9), 1-6.
- Civaner, M. (2006) İlaç şirketlerinin Pazarlama Yöntemleri ve Hekimlere Etkileri, içinde; *Medikal Etik 6, Tıp Uygulamalarındaki Yeni Gelişmeler ve Etik İnkilemler* (Ed. H. Hatemi, H. Doğan). İstanbul, Ekin yayinevi.
- Cleek, M. A. and Leonard, S. L. (1998). Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior? *Journal of Business Ethics*, 17, (6), 619- 630.
- Çakıcı, A. ve Burak, A. (2019). Paternalist Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Gemi Adamları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17, (34), 323-347.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11, (44), 240-250.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztük, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (2.bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Deliorman, R. B. ve Kandemir, A. Ü. (2009). Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları ve Etik, Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi Akademik Araştırma Çalışması. 05.06.2019 tarihinde <http://etik.gov.tr/wp-content/uploads/2019/02/refikabakoglu-kamukurumuniteliginde-meslekkuruluslariveetik.pdf> adresinden alınmıştır.
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli.
- Erben, G. S. and Güneşer A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erben, G. S. ve Ötken A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22, 103-121.
- Farh, J. L. and Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In *Management and Organizations in The Chinese Context*, 9, 84-127.
- Fickweiler, F., Fickweiler, W. and Urbach, E. (2017). Interactions Between Physicians and The Pharmaceutical Industry Generally and Sales Representatives Specifically and Their Association With Physicians' Attitudes And Prescribing Habits: A Systematic Review. *BMJ, British Medical Journal Open*, 7, (9), 1-12.

- Floyd, K., S. (2010). *Leadership Styles, Ethics Institutionalization, Ethical Work, Climate, and Employee Attitudes Toward Information Technology Misuse in Higher Education: A Correlational Study*. Georgia Southern University, Electronic Theses and Dissertations, Paper 339, Spring. 02.02.2018 tarihinde <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/339> adresinden alınmıştır.
- Foote, M. F. (2009). *Employee Learning and The Institutionalization of Ethics*. Doctoral Dissertation, University of Georgia, Athens.
- Foote, M. F. and Wendy E. A R. (2008) Institutionalizing Ethics: A Synthesis of Frameworks and The Implications for HRD. *Human Resource Development Review* 7, (3), 292-308.
- Hunt S. D., Wood Van R., Chonko L. B., (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*, 53, (3), 79-90.
- İşseveroğlu, G. (2001). İşletmelerde sosyal sorumluluk ve etik. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(2), 55-68.
- Jose, A. and Thibodeaux, M. S. (1999). Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers. *Journal of Business Ethics*, 22, 133-143.
- Kalfaoğlu, S., Attar, M., & Tekin, E. (2021). Etik Liderliğin Örgüt Kültürüne Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolünün Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1107-1126.
- Kandemir, A. Ü. (2012). Etiğin Kurumsallaşmasının İş Tatminine ve Örgütsel Adalete Olan Etkisi, *Yönetim Dergisi*, 71, 34-55.
- Kandemir, A.Ü. (2010). The Influence of Institutionalization of Ethics on Job Satisfaction and Organizational Justice. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Koh, H. C., and El'fred, H. Y. (2004). Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment. *Management Decision*, 42, (5), 677-693.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm/A Cultural Leadership Paradox: Paternalism. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, , 8, (15), 101-122.
- Lexchin, J. (1993). Interactions Between Physicians and The Pharmaceutical Industry: What Does The Literature Say? *CMAJ, Canadian Medical Association Journal*, 149, (10), 1401-1407.
- Marta, J. K. M., Singhapakdi, A., Lee, D. J., Sirgy, M. J., Koonmee, K., Virakul, B. (2013). Perceptions About Ethics Institutionalization and Quality of Work Life: Thai Versus American Marketing Managers. *Journal of Business Research*, 66, (3), 381-389.
- Orme, G. ve Ashton, C. (2003), Ethics—A Foundation Competency, *Industrial and Commercial Training*, 35(5), 184-190.

- Örten, A. B. ve Cencki, T. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525-536.
- Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, 37, (2), 264-279.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. and Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group and Organization Management*, 35, (4), 391-420.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in The Salesforce, *Journal of Business Research*, 54(1), October, 39-52.
- Simat, K., Dragin, A., and Dragičević, V. (2012). The Institutionalization of Business Ethics of Travel Agencies in Serbia. *Turizam*, 16, (3), 113-123.
- Sims, R. R., (1991). The Institutionalization of Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 10, (7), 493-506.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to Organisational Culture and Ethics. *Journal of Business Ethics* 12, 63-73.
- Singhapakdi, A. and Vitell, S. J., (2007). Institutionalization of Ethics and its Consequences: A Survey of Marketing Professionals, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, (2), 284-294.
- Singhapakdi, A., Sirgy, M. J., Lee, D. J., and Vitell, S. J. (2010). The Effects of Ethics Institutionalization on Marketing Managers: The Mediating Role of Implicit Institutionalization and The Moderating Role of Socialization. *Journal of Macromarketing*, 30, (1), 77-92.
- Thomson, A. N., Craig, B. J. and Barham, P. M. (1994). Attitudes of General Practitioners in New Zealand to Pharmaceutical Representatives. *BMJ, British Journal of General Practice*, 44, (382), 220-223.
- Torlak, Ö., Tiltay, M. A., Özkara, B. Y. ve Doğan, V. (2014). The Perception of Institutionalisation of Ethics and Quality of Work-Life: The Perspective of Turkish Managers. *Social Business*, 4, (2), 169-180.
- Türesin, Hilmiye (2012). *Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, s.93, 174, 175.

- Uluköy, M., Kılıç, R., Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, (1), 191-206.
- Ural A. ve Kılıç İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi (SPSS 10. 0- 12.0 for Windows)* (2.bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Valentine, S. and Barnett, T. (2003). Ethics Code Awareness, Percieved Ethical Values and Organizational Commitment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, XXIII, 4, Fall, 359-367.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M. and Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98, (3), 353-372.
- Wager, E. (2003). How to Dance With Porcupines: Rules and Guidelines on Doctors' Relations With Drug Companies. *British Medical Journal*, 326, (7400), 1196-1198.
- Weber J. and Seger J. E., (2002). Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time. *Journal of Business Ethics*, 41, (1-2), 69-84.
- Weber, J. (1993). Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda. *Business Ethics Quarterly*, October, 419-436.
- Weber, M. (2011), Bürokrasi ve Otorite, Çev. H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, Ankara.
- Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5, (4), 50-70.
- Yolal, M. (2016). *Turizm Araştırmalarında Örneklem Bibliyometrik Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık- Akademik Kitaplar.



## Küresel Kariyer Yaklaşımında Kültür Farklılıklarına Tolerans

Ercan Yüksekşıldız<sup>1</sup>

### Özet

Everest'e tırmanmak, Zambezi nehrinde rafting yapmak, Palandöken'de kayağa gitmek, Afrika'da safari yapmak, spor bir otomobile sahip olmak gibi pek çok şey çoğumuzun hayallerini süslemektedir. Acaba kaçımız, bu türlü hayallerimizi gerçekleştirebilecek ekonomik imkanlara sahibiz? Pek çoğumuz hayallerimizi gerçeğe dönüştürebilmek amacıyla kariyer planlaması yapmaya çalışırız, fakat bu planların pek azı istediğimiz yönde gelişme gösterir. Ancak, kişisel vizyonumuzu takip etme ısrarcılığımız ve belirlediğimiz hedeflere bağlı kalma cesaretimiz, belki de tam olarak hayal ettiğimiz noktaya olmasa da yakınlarına ulaşmamıza yardımcı olacaktır. Bu nedenle kariyer planlamamızın üniversite eğitimi öncesinde şekillenmeye başlaması gerekmektedir. Ülkemizdeki üniversite öncesi eğitim sisteminin buna yardımcı olmaması ve kariyer planlarımızı dikkate almaması bu yolda önümüzdeki en büyük engeli teşkil etmekte, ancak üniversite eğitimimiz sonrasında nasıl bir kariyer yapabileceğimizin gerçeklerini önümüze koymaktadır. Bu nedenle “acaba nereden başlamalıyım” sorusu uzun süre bizi meşgul etmektedir.

### 1. Giriş

1970'li yıllarda ilk kez dikkate alınıp araştırmalara konu olmaya başlayan kariyer kavramı, genel anlamda yaşam boyu süren bir uğraşı nitelendirirken özgül anlamda ise genç yaşlarda ilerlemek ve yükselmek beklentisi ile girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen uğraş olarak nitelendirilebilir (Şimşek ve Öge, 2011: 282).

Kariyer, kişinin işe yönelik olarak elde ettiği tüm deneyimler ve çalıştığı pozisyonlar olarak tanımlanabilir. Kariyer kavramı kişisel bir kavram olmasının yanında, kişilerin örgüte olan katkılarında temel rol oynaması

1 Samsun Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, ercan.yuksekyildiz@samsun.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7199-8267



nedeniyle örgütsel anlamda da önem arzeden bir kavram haline gelmektedir (Eriş ve Bulut, 2015: 505). Robbins ve diğ. (2013: 193) kariyeri kısaca bir kişinin yaşam boyunca sahip olduğu iş pozisyonları dizisi olarak tanımlamaktadırlar.

Bingöl (2006: 285) kariyerin, bireyin iş yaşamı süresince izlemesi gereken bir dizi faaliyet yolu ve yaşamı süresince işgal ettiği bireysel olarak algılanmış pozisyonlar zinciri olarak tanımlanabileceğini ifade etmektedir. Yazar; kariyeri, bireyin yaşamı süresince işle ilgili deneyim ve faaliyetlerle bütünleştirilmiş ve bireysel olarak algılanan tutum ve davranış biçimleri serisi olarak kabul etmekte, her bireyin ister bir çocuk bakıcısı ister yönetici ya da bir akademisyen olsun otomatik olarak bir kariyere sahip olduğunun altını çizmektedir. Bunun yanında bireyin kariyeri, kendisi için anlamlı bir şekilde yorumlaması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Üretim faktörlerini bir araya getirmek suretiyle faaliyet gösteren işletmeler, mali ve fiziki yönden ne kadar nitelikli kaynakları bir araya getirirlerse de bu kaynaklar nitelikli işgücü ile desteklenmediği sürece verimli olarak kullanılmasını sağlamada güçlük çekeceklerdir. Bu nedenle günümüzde entelektüel sermaye diye adlandırılan kavramın en vazgeçilmez bileşeni insan kaynaklarıdır. Nitekim Roots (1997)'den alıntılanan Erkuş (2006: 78) entelektüel sermayeyi bilançoda görülmeyen süreçler, patentler, ticari haklar ve markaların yanında örgüt çalışanlarının sahip olduğu bilgi ve bu bilginin örgüt için kullanılması şeklinde tarif etmektedir.

Örgütlerdeki yeniden yapılanma ve değişim işletmelerin politikaları ve uygulamalarını da değişime zorlamıştır. Bu kapsamda kariyer planlama ve yönetimi de insan kaynakları yönetimi alanında hızla gelişen bir alan olarak kendini göstermeye başlamıştır (Soysal, 2011: 115). Kariyer belirleme, oluşturma ve geliştirme temelde bireyin sorumluluğunda olsa da, nitelikli insan kaynaklarını elde tutmak ve uzun dönemde işgörenlerden daha fazla fayda elde etmek adına örgütlerin de işgörenlerin kariyerlerini geliştirmeleri ve işgörelere terfi gördükleri duygusunu yaşatmaları çağdaş bir gerek haline gelmiştir. Bu nedenle hem birey hem de kurum işte yükselme olanaklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. (Tuncer ve diğ., 2011: 394; Fındıkcı, 2009: 343).

Günümüz iş dünyasında gözlemlenen değişim rüzgarları başta örgüt yapıları ve yönetim yaklaşımları olmak üzere bireysel anlamda da işgörenlerin bakış açılarını etkilemiştir. Yönetim ile çalışanların arasındaki etkileşimin de bu değişimden nasibini alması, tarafların kariyer anlayışlarına da yansımıştır. Bu anlayışın değişmesine neden olan unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2013: 258):

- a. Örgütlerin yönetimi ve organizasyonundaki değişimler,
- b. İşgörenlerin kariyer bakış açılarındaki değişimler.

Günümüzün geçerli kariyer anlayışı artık bir örgüte bağlı ve sınırlı bir kariyer anlayışı olmayıp profesyonellik ile mesleğe bağlılığın ön plana çıktığı, kariyer hareketliliğinde çeşitliliği bünyesinde barındıran esnek bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler artık farklı örgütlerde ve alanlarda değişik işler arasında hareketli olarak kariyerlerini sürdürmektedirler (Şimşek ve Öge, 2011: 297; Kobanoğlu, 2023: 126).

Yukarıda ifade edilen yeni kariyer anlayışı doğrultusunda geliştirilen yeni kariyer yaklaşımları; (a) sınırsız kariyer, (b) çift basamaklı kariyer, (c) portföy kariyer, (ç) esnek kariyer, (d) çalışan eşlerin kariyerleri, (e) kariyer mozayığı, (f) ağ tipi kariyer, (g) çift kariyerlilik, (ğ) küresel kariyer şeklinde sıralanabilir (Dikili, 2012: 477-480; Özdemir, 2013: 261-262; Şimşek ve Öge, 2011: 297-301). Bu yaklaşımlar içinden bölümün ana konusunu oluşturan küresel kariyer yaklaşımı aşağıda ele alınacaktır.

## 2. Küresel Kariyer Yaklaşımı

21. yüzyıl iletişim olanaklarının hız kesmeden günden güne artış gösterdiği bir yüzyıl olarak karşımız çıkmıştır. Gerçekten de geçen yüzyılın ancak ikinci yarısından sonra ulaşım ve iletişim ağlarının etkinliğinden bahsedebilirken, günümüzde sürekli olarak yeni özellikler eklenen yeni uygulamalar sayesinde yıllarca haber alamadığımız kişilerle yüz yüze görüşebilme imkanına sahip olmaktadır. Geçen yüzyılda işletmelerde sıklıkla kullanılan fax ve teleks gibi iletişim araçları artık işletme müzelerine kaldırılmakta ve hiç kimse bundan şikâyet etmemektedir. Günümüz çok uluslu işletmeleri fiziki olarak bir araya getirmelerinin çok maliyetli olacağı yönetim kurullarının toplantılarını görüntülü konferans görüşmeleri ile yapmaktadırlar. Bu tür uygulamalar işletmelere hem esneklik kazandırmakta hem de maliyet ve zaman açısından avantajlar yaratmaktadır.

Ulaşım ve iletişim olanaklarının gün geçtikçe gelişmesi emek piyasasının da mobilize olmasına, hareketliliğinin artmasına dolayısıyla küreselleşmesine yol açmaktadır. Özellikle çok uluslu işletmelerin yatırımlarının büyük bir kısmını düşük maliyetle ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri ülkelere taşıması global kariyer fırsatlarının da önünü açmış bulunmaktadır. Örneğin Avrupa merkezli bir işletme, işgören maliyetlerinin daha düşük olmasından dolayı müşteri hizmetleri çağrı hattını Uzak Doğuda konuşlandırabilmektedir. Bir başka işletme üretim hattının daha etkin ve verimli çalışması için işinde uzman birçok yabancı uyruklu işgöreni aynı çatı altında istihdam edebilmektedir. Buna spor kulüplerini de örnek olarak verebiliriz, dünyanın

farklı bölgelerinden transfer edilen pek çok yabancı uyruklu sporcu aynı takımın başarısı için çaba sarf etmektedirler ki bu spor kulüplerinin çoğu borsada işlem gören birer işletme statüsündedir.

Küresel strateji teriminin kökeni temel olarak 1980'lerin başında atılmıştır. İşletmelerin küreselleşmesi; standardizasyon, yoğunlaşma, benzerliklere odaklanma ve dünya genelinde ticari faaliyetlerin koordinasyonu gibi birçok alanda işletmelerin yapısını da değiştirmektedir (Svensson, 2001: 7). Küreselleşme, uluslararası çevreyi büyük bir hızla değiştirmekte, işletmelerin yine büyük bir hızla değişen rekabet şartlarında daha proaktif olmalarını zorunlu kılmakta ve tüm bu değişimler işletmelerin geleneksel yönetim anlayışlarını terk ederek daha esnek, etkin ve stratejik davranmalarını gerektirmektedir. Bu yeni yönetim anlayışı yeni bir insan kaynakları yönetimi tarzı ve kariyer planlamasını da gündeme getirmektedir (Akdemir, 2005: 451).

Küresel kariyer, uluslararası koordinasyona sahip olan bireylerin birçok kültürden insanlarla bir arada çalıştığı esnek ve dinamik bir uluslararası iş deneyimi sahibi olan kişilerin kariyer yolculuğudur (McNulty ve Vance, 2017: 206). Küresel kariyeri olan bireyler, iki veya daha fazla ülkeyi kapsayan ve tek bir ülkeden daha fazla ülkeye yayılan ve çeşitli pozisyonlarda görev alan kişilerdir (Baruch, Dickmann, Altman ve Bournois, 2013). Genel olarak bakıldığında, insanların kariyerleri giderek daha küresel hale gelmiştir. 2013 OECD raporları, OECD'deki toplam kalıcı göçün dört milyona yakın olduğunu ve giderek artmakta olduğunu, geçici işgücü göçünün yaklaşık iki milyon olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşık rakamlar, işgücü piyasasının yasadışı faaliyet gösteren sektörünü hariç tutmaktadır. Küresel kariyer sahibi olanların en azından coğrafi ve kültürel sınırların ötesine geçtiği göz önüne alındığında hem akademik hem de uygulamalı literatür, ulusal sınırları aşan kariyerleri tercih eden çok ve giderek artan sayıda insan için önemli kanıtlar sunmaktadır (Baruch ve Reis, 2015:).

Günümüz ekonomik şartlarında insan kaynağı yalnız organizasyonlar için değil, daha makro düzeyde ele alındığında devletler için de uluslararası arenada güç gösterebilmeleri açısından önemli bir kaynak haline gelmiştir. Örgütlerin rekabette üstünlük avantajına sahip olabilmek için kalifiye iş gücüne ihtiyaç duymaları gibi devletlerin de gelecekte üstün konumda olabilmelerinin yolu insan kaynaklarını en iyi bir biçimde değerlendirmelerinden geçmektedir. Bu nedenle devletlerin, sahip oldukları insan kaynaklarını geleceğin çalışma yaşamına en iyi biçimde hazırlamak, bilgi toplumunun gerekleri ile donatmak ve bu kaynağı en etkin ve verimli bir şekilde kullanmak için gerekli politikaları üretmek zorunlulukları vardır (Özden, 2003: 156). Aynı

şekilde, küresel ortamda insan kaynakları yöneticileri de işgörenlerin kuruma getirdiği değerleri tam olarak belirlemek için insan kaynakları uygulamalarını güncellemek durumunda kalmaktadırlar (Madagamage ve ark., 2018: 10; Kobanoğlu, 2022: 51).

Yapılan araştırmalarda, insan kaynakları sistemlerinin işletmelerin yapısında küresel bakımdan en az gelişen fonksiyon olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yöneticisinin küresel strateji sağlamadaki rolü; küresel insan kaynakları uygulamalarına yatırım yapmak, gereken yetenekleri tanımlamak, tasarlamak ve netleştirmektir. Bu konuda yapılan bir çalışmada küresel insan kaynakları yönetimi ile ilgili üç ana zorluk tespit edilmiştir (Suutari, 2003: 185-186);

- (1) İhtiyaç duyulan doğru becerileri almak,
- (2) Nereden kaynaklandığına bakılmaksızın örgüt genelinde güncel bilgi ve uygulamaları yaymak,
- (3) Yetenekleri global olarak tanımlamak ve geliştirmek.

Küresel kariyer, gurbetçilik şeklinde tabir edilen kariyer olanaklarını gerektirmez, sıklıkla yurtiçinden de transfer şeklinde oluşur. İş dünyasıyla ilişkilerle küresel kariyer yapma imkânı bulan, yabancı bir ülkeye taşınan bir birey olarak kariyer yapan, kariyerle ilgili bir amacı gerçekleştirmek için yurtdışında ikamet eden, yurtdışına kendi örgütleri tarafından yerleştirilmiş olan veya kendi kendine inisiyatif yoluyla ve doğrudan ev sahibi ülkede istihdam edilen yurtdışı çalışan bireyler küresel kariyer sahibi olarak tanımlanmaktadır (McNulty ve Vance, 2017: 207).

Küresel kariyer olanakları işletmelerin uluslararası işgücü piyasasında var olan yetenekli işgücü talebi ve arzının kuruluşların yetenek kazanımı yoluyla rekabet avantajı aramaları nedeniyle yoğun bir şekilde görülmektedir. Çalışanları uluslararası işgücü piyasasına iten etmenler arasında profesyonel ve kişisel özelemler, aile, kişisel yaşam istekleri, bireysel finansman ihtiyacı yer almaktadır (McNulty ve Vance, 2017: 207).

Küreselleşme ile işletmelerin insan kaynakları politikaları da değişiklik göstermekte, uluslararası ya da çokuluslu işletmelerde istihdam olanağı arayan bireylerin seçiminde işletmeler iş ile ilgili teknik ve idari beceri yanında gideceği ülkenin kültürüne uyum sağlayabilmesi, dilini bilmesi, farklı kültürlerdeki insanlarla iyi bir etkileşim içinde olması, diplomatik yeteneğe sahip olması (Atik, 2007: 86), mobilizasyon kabiliyeti ve belirsizliklere karşı tolerans sahibi olması gibi kimi farklı değerleri de aramaktadır. Erkan'dan (1998) alıntılan Atik (2007: 86); küresel işletmelerde kariyer yapacak olan bireylerde aşağıdaki niteliklerin arandığını belirtmektedir;

- (1) Sonuç elde etme özelliği,
- (2) Teknik ve yönetsel yetenekler,
- (3) Dinamik ve inisiyatif sahibi olma,
- (4) Farklı bir çevre ve bu çevrenin karşısına çıkarabileceği birtakım sorunlara uyum sağlayabilme,
- (5) Kurulan ilişkileri ve diyalogları yönetebilecek düzeyde diplomatik yetenek.

### **3. Kültür ve Alt Boyutlarının Küresel Kariyere Etkileri**

Kültür, paylaşılan değerler, inançlar ve beklenen davranışlar kümesi olarak tanımlanmaktadır. Siyasi kurumları, sosyal ve teknik sistemleri şekillendiren derine gömülü, bilinçsiz hatta rasyonel olmayan değerler ve inanışlardır. Kültürel değerler, bir toplumun risk alma ve bağımsız düşünme gibi girişimci davranışlarını da belirler (Hayton ve Ark., 2002: 33). Hofstede kültürü, “bir insan grubunu diğer insan gruplarından farklılaştıran zihinsel program” olarak tanımlamaktadır (Saylı ve Ağca, 2009: 121).

Kültür, nesilden nesile aktarılan, toplum tarafından bireye kazandırılan, insan tarafından yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelen çevrede sürdürülen bir yaşama biçimidir. İnsan, bu çevrenin önceki nesillerden devraldığı unsurlarını kısmen geliştirir ve sonraki nesillere aktarır (Eroğlu, 1993: 112).

Kültür bir toplumun yaşama biçimi olarak karakterize edilen, bilgi, inanış, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, teknik, kullanılan araç ve gereç gibi maddi ve manevi unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür (Şimşek ve Ark., 2014: 47). Kültür, geleneksel olarak antropoloji disiplininin türeyen bir konu olduğu halde bu konuda yapılan araştırmalar psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi disiplinlerin de katkılarından faydalanmaktadır (Erkmen, 2012: 235).

Kültür, kıtalar, ülkeler, bölgeler hatta şehirler, gruplar arasında farklılıklar göstermektedir. Bir kültürde son derece yanlış olarak kabul edilen bir davranış, bir diğerinde sıradan olarak görülebilir. Bu yönüyle, tüm insanlık tarafından evrensel olarak kabul edilmiş kimi temel unsurlar dışında kültür değişkendir (Zencirkıran, 2017: 13).

Hofstede’de kültürün, aklın ortaklaşa programlanması sonucu oluştuğunu ve varlığını bu programlama çerçevesinde devam ettirdiğini ifade etmektedir. Yazara göre aklın ortaklaşa programlanması sırası ile; insan doğası, kültür ve kişilik şeklinde üç aşamada olmaktadır (Demirel ve Tikici, 2004: 53).

Hofstede'nin 74 farklı ülkeden topladığı verileri analiz ederek yürüttüğü geniş çaplı araştırması, işyerlerindeki değerlerin kültürden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırma kültürel yönelimlerin gözlenebilir kurumsal farklılıklara deneysel bir temelde bağlayan ilk çalışmadır (Baltaş, 2018: 15). Hofstede bu ampirik veri analizi ile “örgütlerin kültürel-sınırlı olduğu” sonucuna varmıştır (Wu, 2006: 33).

Bireysel ve örgütsel kariyer boyutlarının yanında, birçok çalışma küresel yöneticilerin kariyerlerini tam olarak anlamak için kültürel bağlamın önemini vurgulamaktadır. Bu bağlam, uluslararası alanda çalışırken farklı ulusal kültürlerin çatışması nedeniyle küresel yöneticilerin kariyerlerini etkileyebilecek pek çok faktör içermektedir. Yerli kariyere oranla, küresel kariyer açıkça küresel sınırları aşmayı gerektirmektedir (Capellen ve Janssens, 2004: 17).

Bir kültürde yer alan kişisel ilişkilerin tipi ve büyüklüğü kariyer beklentisi üzerinde elbette etkin bir rol oynayacaktır. Hofstede (akt. Naktiyok, 2004: 16), bir kültürdeki insan ilişkilerini beş temel boyuta ayırarak ortaya koymuştur. Söz konusu boyutlar; (1) belirsizlikten kaçınma, (2) güç mesafesi, (3) erillik-dişillik, (4) bireysellik-kollektivizm ve (5) zaman yönelimidir.

#### 4. Hofstede'nin Kültür Boyutları ve Küresel Kariyer

*Belirsizlikten kaçınma* boyutu; toplumlarda bilginin yetersiz ve açık olmadığı ya da hiç olmadığı, değişim hızının, boyutunun ve etkilerinin öngörülemediği durumlarda duydukları tedirginlik düzeyi ile ilgilidir. İnsanlar belirsizlik içeren ortamlara uyum göstermekte önemli sorunlar yasarlar. Belirsizliğe karşı yüksek toleransı olan bireylerin, belirsizlik ve bilgi yükü altında daha uygun ve esnek davranışlar sergileyebildikleri ve bu kişilerin diğer insanların içsel özelliklerine daha duyarlı oldukları görülmektedir (Demirel ve Tikici, 2004: 53; Nur ve Erataş, 2013: 159-160).

Belirsiz bir durum, bireyin, yeterli veri sahibi olmaması nedeniyle tam olarak yapılandıramadığı veya kategorize edemediği durum olarak karşımıza tanımlanabilirken, belirsizlik toleransı belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğini ifade etmektedir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi aramaya kalkışmaksızın halen güvenebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir. Hofstede'ye göre (1991) risk, bir olayın meydana gelme olasılığının oranı iken, belirsizlik ise, bir olasılığa bağlı kalmadan, herhangi bir şeyin olabileceğine yönelik beklentidir ve kaygı yaratmaktadır (İşcan ve Kaygın, 2011: 447).

Küresel kariyer peşinde koşan birey, kariyeri boyunca bir ya da birden fazla ülkede faaliyet göstereceğinden o ülkelere ait genel bilgi sahibi olmalıdır.

Belirsizlikten kaçınma davranışı geleceğin karşımıza ne tür tehditleri ya da kimi zaman fırsatları çıkaracağını bilmemekten kaynaklanmaktadır. Kariyer peşindeki bireyin kültürel yapısı bu tür tehdit ya da fırsatların nasıl savuşturulacağına ya da değerlendirileceğine karar vermesinde etkin rol oynayacaktır. Bu nedenle; küresel kariyer hedefleyen bireyin anavatanının ve hedef ülkenin kültürel yapılarının da bireyi cesaretlendirici yönde olması sürece kolaylık sağlayacaktır.

*Güç Mesafesi*, örgütlerin ya da kurumların (aile, işletme gibi) daha az güçlü üyelerinin, iktidarın eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenmesinin bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu algının üst düzeydeki kademeliler tarafından değil, alt düzeyde yer alan kademeliler tarafından onaylanmış olması gerekmektedir (Hofstede, 2011: 9). Bu boyut; bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını ifade etmektedir. Gücün neden olduğu toplum üyeleri arasındaki mesafe, o toplumun kültürel değerleri ölçüsünde gerçekleşmekte ve güç düzeyinde mevcut olan farklılıklar zamanla astlar tarafından benimsenmektedir. Toplumlara göre; yaş, eğitim, makam ve soy gibi faktörlerin bireylere güç verdiği bilinmekte, bu dengenin dağılımı toplumdaki topluma değişmektedir (Demirel ve Tikici, 2004: 54).

Toplumlara göre değişiklik gösterse bile; bireyin yaşının, ailesinin, eğitim gördüğü kurumun saygınlığının, maddi varlığının bireylere güç verdiği bilinmektedir. Bu faktörler bireyin çabasına, eğitimine ve tecrübesine bakılmaksızın bireye güç ayrıcalığı getirmektedir. Düşük güç mesafeli toplumlarda, gücün neden olduğu farklılıklar en aza indirilmeye çalışılmakta, toplumsal ve örgütsel hiyerarşinin az olması, insanların birbiriyle rahatça iletişim kurmasını ve bireylerin risk almaktan korkmamasını getirmektedir. Yüksek güç mesafeli toplumlarda ise aksine güç farklılıkları benimsenmekte ve kurumsallaştırılmaktadır. Astlar üstlerinin gücünü kabul etmekte ve onların direktiflerine göre hareket etmektedirler (Nur ve Erataş, 2013: 160).

Menşe ülke ile hedef ülke kültürleri arasındaki güç mesafesi değişiminin küresel kariyer peşinde olan bireylerin iş hayatlarında üst-ast ilişkisi konusunda sorunlar yaratabileceği göz önüne alınmalıdır. Daha düşük güç mesafeli toplumda yetişmiş olan bireyin yüksek güç mesafeli bir toplumda astlarını kendine yakın görmesi veya üstleri ile daha yakın ilişkiler kurmaya çalışması, hedef ülke kültürü ile yetişen işletme çalışanlarının bireyi her iki halde de yadırgamalarına sebep olabilecektir. Güç mesafesi farklılığı demokratik bir katılımı engelleyeceği için işletmelerin başarısına negatif etkide bulunabilecektir. Bu nedenle birey kariyer yapacağı ülkenin kültürünü yakinen tanımalı ve ona göre hareket tarzı belirlemelidir.



*Erillik ve dişillik* boyutu, bir toplumun geleneksel kadın ve erkek rollerinden hangisine bağlı olduğunu ifade eder. Toplumsal cinsiyet rolleri açısından bakıldığında erkeğin iddialı, sert, kahraman ve maddi başarıya odaklı iken, kadının mütevazı, hassas ve yaşam kalitesiyle yakından ilgili olması beklenmektedir (Podrug ve Ark.:4). Hofstede, “bir ülkenin baskın değerinin erkeklik ve kadınlık derecesinin cinsiyet rolü farklılaşması ile ilişkili olduğunu” öne sürmektedir (Wu, 2006: 40). Topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkmak suretiyle, bir kültürün eril mi ya da dişil mi olduğunu saptamak mümkündür. Bir toplumda atılganlık ve materyalist değerler öne çıkar ve insana verilen önem arka planda kalır ise bu topluma erkek kültür hakimdir (Demirel ve Tikici, 2004: 54).

Erillik ve dişillik açısından bakıldığında, birey daha eril bir kültürden geliyorsa hedef ülkedeki işgörenlere nazaran daha girişken, başarı odaklı, hırslı, rekabetçi ve hatta materyalist olarak görülecektir. Dişil kültürel özellikler gösteren hedef ülke çalışanları ise daha içe dönük, merhametli, nazik, uyumlu hatta alıngan olacaklardır. Bahsedilen iki zıt kültürel yapının bir arada uyumlu bir şekilde başarılı bir işletme ortamı oluşturması için küresel kariyer hedefi olan bireyin hedef ülkenin kültürel yapısına uyum göstermesi, etnosentrik bir yapıda bulunmaması gerekmektedir.

Toplum içinde bireyin kendini nasıl tanımladığını gösteren boyut *bireysellik* boyutu olarak adlandırılmaktadır. Kişilerin kendilerini diğerlerinden bağımsız bireyler olarak tanımladıkları bireysel toplumlarda bireylerarası bağlar gevşektir ve birey kendinden ve/veya sadece çekirdek ailesinden sorumludur. Kollektivist kültürlerde ise bireyler kendilerini ailelerinin ya da diğer kendilerince önemli saydıkları toplulukların bir üyesi olarak tarif etmektedirler. Bu tür toplumlarda, korumacılık ve sadakat gibi değerler öne çıkmaktadır (Baltaş, 2018: 15). Kollektivist kültürlerde başarı güdüsü bireyci kültürlerden oldukça farklıdır. Bu tür kültürlerde başarı güdüsü, bireyselliğin, benliğin ve ilişkisel benliğin ötesine geçmekte ve başkalarının benliğine de yayılmaktadır (Aytaç ve İlhan, 2007: 111-112).

Bireyselcilik açısından bakıldığında ise, kariyer yapmaya çalışan bireyin bulunduğu ortama ayak uydurması ve o şekilde hareket etmesi gerekliliği vardır. Kültürel uyumluluk açısından bakıldığında bireyselci bir kültür ile yetişen bir bireyin toplulukçu bir ortama (tam tersi de geçerlidir) uyum göstermesi zor olacaktır. Özellikle kolektivist yapıdaki bir toplumda sosyal bir başarıdan bahsedebilmek mümkün iken, bireysel olarak gerçekleştirilen başarının topluluğa mal edilmesi zor olabilmektedir.

*Zaman yönelimi* boyutu, bir kültürü kısa veya uzun zaman dönem tatmini arasındaki değişikliğe göre tanımlamaktadır (Naktiyok, 2004:



17). Uzun vadeli oryantasyon, özellikle de sabır ve azla yetinme olmak üzere gelecekteki ödüllere yönelik erdemlerin güçlendirilmesi anlamına gelmektedir. Kısa vadeli oryansasyon ise, geçmiş ve şimdiki zamanla ilgili erdemlerin güçlendirilmesine, özellikle, geleneklere, tavrın korunmasına ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesine saygı gösterilmesi anlamına gelmektedir (Podrug ve ark., 4).

Zaman yönelimi, geçmişin etkisini nasıl gördüğümüzle ilgili evrensel bir değeri temsil etmektedir. Bu boyutta geçmişin geleceğimiz üzerindeki etkisi, ne kadar ileriye planladığımız, sonuçlarımızı ve ödüllermizi ne kadar çabuk beklediğimiz ve tasarruf ve harcamanın bizim için ne kadar önemli olduğu sorularına cevap aranmaktadır.

Kültür doğrudan insanların davranışları ve kişilikleri üzerine etkili olan bir kurumdur. Kişilik ile kültür ilişkisinde, genellikle aktif olan tarafın kültür olduğu üzerinde pek çok araştırmacı mutabık kalmışlardır. Kişilik yapıyla alakalıdır, fakat kültür tarafından önemli oranda şekillendirilebilmektedir (Çağlar, 2001: 132). Diğer taraftan, sosyal kurumların özelliklerinden etkilenen kültür, bireye ait inanç, tutum, değer ve davranışları etkilemektedir (Naktiyok, 2014: 16).

Baltaş (2018: 231-232)'a göre kültürlerarası duyarlılık, bir olaya farklı açılardan bakabilmeyi, diğerlerinin kültürlerinden haberdar olmayı ve iletişimde muhatabının sözlü ya da sözlü olmayan mesajlarını doğru almayı kapsamaktadır. Bunun yanında, kültürlerarası duyarlılık kişinin kendi iş yapma biçiminin diğer pek çok seçenekten sadece biri olduğunu, başka kültürlerde tercih edilen farklı yollar olduğunu anlamasını sağlamakta ve bu farklılıkları yargılamadan kabul etmesini gerektirmektedir. Birçok uluslararası kurum kültürlerarası duyarlılık yetkinlikleri belirlemiştir. Şöyle ki;

- (1) Kendi önyargılarını yönetebilmek,
- (2) Belirsizliğe karşı yüksek tolerans gösterebilmek,
- (3) Farklı bakış açılarını anlayabilmek için kendi bakış açısını sorgulayabilmek,
- (4) Empati kurmak
- (5) Yönetim ve liderlik tarzını farklı kültürlerle uydurabilmek.

Cuhlova ve Yar (2018: 15)'a göre çok kültürlü işletmeleri için kültürlerarası bilgi eksikliği çok maliyetli olabilmektedir. Doğrudan maliyetler açısından olmasa bile, düşük üretkenlik ve/veya hasarlı iş ilişkileri dolaylı dolaylı maliyetler olarak ortaya çıkabilmektedir. Yine yazarlara göre; kültürlerarası yeterlilikler rekabetçi birer varlık haline gelebilmekte,

yabancı ülke yöneticilerinin yabancı ülke kültürüne sahip meslektaşları ya da ortaklarıyla kişilerarası ilişkilerini geliştirmek suretiyle bu tür sorunların üstesinden gelinebilir.

## 5. Sonuç

Geleneksel kariyer yaklaşımı içinde iyi bir eēitime sahip olan kişi iyi bir işletmede iyi bir iş imkanına sahip olabilmekte ve zaman içinde örgütte daha iyi pozisyonlara ulaşarak kariyerini tamamlayabilmekteydi. Halbuki günümüzde alınan diploma ve sertifikaların çok öneminin kalmadıēı görülmekte, örgütlerdeki yeni yapılanmalara baēlı olarak kademe sayılarındaki azalmalar, iş güvencesindeki negatif yönlü deēiřim, belirsizlikler nedeniyle sık sık iş deēiřtirmelerin artışı gibi etkenler kişinin kariyer beklentilerini olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Özellikle 1990'lı yıllarla beraber gelen örgütlerdeki hızlı deēiřim ve gelişim hem örgütlerin yetişmiş ve kalifiye işgören anlayışını farklı boyutlara taşımış hem de işgörenlerin bir parçası olmayı arzuladıkları işletmelerde aradıkları özelliklerin güncellenmesini saēlamıřtır. Günümüzde işletmeler 90'lı yıllara nispeten çok daha yoēun bir rekabet ortamında faaliyet sürdürmektedirler ve bu ortamda ayakta kalabilmeleri verimliliklerini artırmalarına, ürün tasarımı ve kalitelerini geliştirmeleri gibi birçok etkene baēlıdır.

Sosyal çevrede ve iş dünyasında meydana gelen deēiřimler örgütleri her gün biraz daha gelişmeye ve yeniliklere uyum saēlamaya zorlamaktayken, örgüt iş görenlerinin kariyer çaba ve beklentilerinin de bu deēiřimlere kayıtsız kalması düşünülemez. Bu nedenle, kariyer konusunda araştırma yapan akademisyenler yeni yaklaşımları ortaya koyma çabasını içindedirler.

## Kaynakça

- Akdemir, B. (2005). Küresel Rekabet Ortamında İnsan kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Journal of Social Policy Conferences* 0(49), 428-455.
- Atık, S. (2007). Küreselleşme ve Küresel İşletmeler. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aytaç, Ö. Ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 101-120.
- Baltaş, A. (2018). *Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel başarılar Kazanmak*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baruch, Y. ve Reis, C. (2015). How Global Are Boundaryless Careers and How Boundaryless Are Global Careers? Challenges and a Theoretical Perspective. *Tunderbird International Business Review*, 58, 13-27. <https://doi.org/10.1002/tie.21712>
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Capellen, T. ve Janssens, M. (2004). Reviewing Global Career Dimensions: Towards A Future Research Model. Research Report.
- Cuhlova, R. ve Yar, M.İ. (2018). Role of Intercultural Training in A Process of Human Resource Internationalization. <https://doi.org/10.25142/aak.2018.017>
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 125-148.
- Demirel, E.T. ve Tikici, M. (2004). Kültürün Girişimciliğe Etkileri. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 49-58.
- Eriş, E.D.ve Bulut, Z.A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi. (3. Bs). M. Babacan (Eds.), *İlkeler ve İşlevlerle İşletme: Yeni Türk Ticaret Kanunu, Yeni Borçlar Kanunu ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları ile Uyumlu*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Erkmen, T. (2012). Örgüt Kültürü, Fonksiyonlar, Öğeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi. M. Zencirkıran (Eds.), *Örgüt Sosyolojisi*, içinde (p.233-264), Dora Basım Yayın, Bursa.
- Erkuş, A. (2006). İnsan Sermayesi Yönetimi. M.Ş. Şimşek ve S. Kingır (Eds.), *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eroğlu, F. (1993). *Davranış Bilimleri*. Maveria Yayıncılık, Erzurum.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (7. Bs). Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Hayton, J.C., George, G. Ve Zahra, S.A. (2002). National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalising Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. Erişim Tarihi: 30.01.2018, 11.40 <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
- İşcan, Ö.F. ve Kaygın, E. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 15(2), 443-462.
- Kobanoğlu, M.S. (2022). Örgütsel Sinizm. Y.S. Oğuzhan (Eds.), *Negatif Yönleyle Örgütlerde Davranış Biçimleri*, içinde (p. 35-64), Paradigma Yayınevi, Çanakkale.
- Kobanoğlu, M.S. (2023). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. F. Karcioğlu (Ed.), Eğitim Yayınevi, Konya.
- Madagamage, G.T., Perera, G.D.N ve Thalaspitiya, U.K. (2018). Career Management Practices in Sri Lanka: An Empirical Investigation. *International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM)*, 9(2), 9-17.
- McNulty, Y. ve Vance, C.M. (2017). Dynamic Global Careers: A New Conceptualization of Expatriate Career Paths. *Personnel Review* 46(2), 205-221. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0175>
- Naktiyok, A. (2004), *İç Girişimcilik*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Nur, H.B. ve Erataş, E. (2013). Kültür Farklılıkları Ekseninde Girişimcilik Anlayışındaki Değişimler ve Yabancı Girişimcilik. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 155-171.
- Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesindeki İşletmelerin İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257-274.
- Özden, M.C. (2003). Geleceği Yaratmak: Gençler ve Kariyer Danışmanlığı. F. Tahiroğlu (Eds.), *Düşünmeden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Podrug, N., Pavicic, J. ve Vjekoslav, B. (Tarihsiz). Cross-Cultural Comparison of Hofstede's Dimensions and Decision-Making Style within CEE Context. Erişim Tarihi: 30.01.2019, 17:00 [https://bib.irb.hr/datoteka/268819.Podrug\\_Pavicic\\_Bratic\\_Sarajevo.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/268819.Podrug_Pavicic_Bratic_Sarajevo.pdf)
- Robbins, S.P., Decenzo, D.A. ve Coulter, M. (2013). Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar. (8.Bs. Çeviri). A. Ögüt (Eds.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara

- Saylı, H. ve Ağca, V. (2009). Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli-Uşak Örneği. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (2), 117-136. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2009.0104.x>
- Soysal, A. (2011). Kariyer Yönetimi (2.Bs). İ. Bakan (Eds.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Suutari, V. (2003). Global Managers: Career Orientation, Career Tracks, Life-style Implications and Career Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 185-207.
- Svensson, G. (2001). “Glocalization” of Business Activities: A “Glocal Strategy” Approach. *Management Decision* 39(1), 6-18.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimleri*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Şimşek, Ş.M. ve Öge, H.S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Genişletilmiş 4. Bs). Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tuncer, D., Ayhan, D.Y., Varoğlu, D. (2011). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. (4.Bs). Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Wu, M.Y. (2006). Hofstede’s Cultural dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and United States. *Intercultural Communication Studies XV: 1*, 33-42.
- Zencirkıran, M. (2017). *Davranış Bilimleri*. Dora Basım Yayın, Bursa.

## İmalat Sektöründeki Firmalar İçin Bir Uluslararası Stratejiler Modeli Önerisi

Nigar Çağla Mutlucan<sup>1</sup>

### Özet

Günümüzün küreselleşen iş ortamında şirketler uluslararasılaşma adımlarını atarak rekabette ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Uluslararasılaşma yolunu tercih eden şirketler, kendi ülkelerindeki faktörlerden kaynaklanan rekabet avantajlarını yabancı pazarlarda kullanabilirler. Bunun yanı sıra, uluslararası değer ağlarından yararlanarak kendi değer zincirlerindeki faaliyetlerini en etkin ve verimli şekilde yürütülebilecekleri bir ülkede veya bölgede konumlandırma kararını alabilirler.

Aldıkları karar doğrultusunda uygulayacakları stratejiler dört tanedir, bunlar basit ihracat, karmaşık ihracat, çoklu-yerel strateji veya küresel stratejilerdir. Şirketlerin yabancı pazarlara girişlerinde uyguladıkları stratejileri etkileyen birkaç önemli faktör bulunmaktadır, bunlar şirketlerin uluslararası pazarlarda daha önce elde ettikleri deneyimleri, algıladıkları belirsizlik ve dolayısıyla risk oranıdır. Aynı zamanda, artan deneyimleri sonucunda firmaların risk algıları düşmekte, yurt dışındaki operasyonlarında kontrol oranları artmaktadır.

Literatürde bulunan faktörlerin incelenmesi sonucunda, imalat firmalarının uluslararası stratejilerinin seçimini etkileyen dört bağımsız değişkenden oluşan bir model oluşturulmuştur. Bu modelde, Porter'ın (1986) stratejilerinin Johnson vd. (2008) tarafından uyarlanmış isimleri kullanılmıştır, ancak farklı bağımsız değişkenler kullanılmıştır. Bu değişkenler, pazara ilişkin belirsizlik, firmanın deneyim düzeyi, yabancı ortaklarla birlikte iş görme oranını belirten iş birliği oranı ve pazar farklılığıdır. Son olarak, önerilen model değerlendirilmiş, modelin kısıtları belirtilmiş, uluslararasılaşmanın ne yönde evrimleşeceği ve şirketlerin nasıl etkileneceği hakkında görüşler paylaşılmıştır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Beykoz Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi, nigarcaclamutlucan@beykoz.edu.tr, ORCID: ID/0000-0002-4596-5960

## 1. Giriş

Günümüzün küreselleşen iş ortamında şirketlerin içinde bulunduğu rekabet ortamı sadece yerel firmalarla ve pazarlarla sınırlı kalmamaktadır. Firmalar sadece yerel ölçekte faaliyet gösteriyor olsa da rakipleri küresel boyutta olmaktadır. Küreselleşmeyi Ülgen ve Mirze (2013: 309) “ekonomik faaliyetlerin; ticaret, yatırım ve sermaye hareketlerinin; işgücü ve girişimcilerin dolaşımı ve teknoloji transferi yolu ile tüm ilişkilerin uluslararası boyuta taşınması” şeklinde tanımlamaktadır.

Küreselleşmenin artan bir hızla etkisini sürdürmesinin başlıca nedenlerini Ülgen ve Mirze (2013: 309) şöyle sıralamaktadır:

- Yirminci yüzyılın 2. yarısında dünya ülkelerinin iş birliği içinde GATT, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) gibi kuruluşlar öncülüğünde uluslararası ticaret ve yatırım faaliyetlerinde engellerin kaldırılması yolunda attıkları adımlar,
- 1980’lerin sonrasında Sovyetler Birliği, Çin gibi planlı ekonomilerin, serbest ekonomilere dönüşmesi,
- Ülkelerin sanayileşme, modernleşme ve ekonomik büyüme yolunda hızlı gelişmeler kaydetmesi,
- Uluslararası finansal piyasaların gelişmesi, bölgeler ve ülkeler arası entegrasyonlar,
- Ulaşım, iletişim ve teknoloji alanında gelişmeler.

Şirketler ya doğuştan küresel olmakta ya da hayat eğrilerinin belli bir döneminde uluslararasılaşma adımlarını atarak rekabette ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Uluslararası olma adımını atan bir şirket, önce uluslararası bir şirket olarak faaliyet gösterip daha sonraki evrelerde çok uluslu bir şirket haline gelebilmektedir.

Uluslararası şirket, yabancı ülkelerde ihracat/ithalattan tam ölçekli üretime kadar çeşitli faaliyetleri yürüten şirkettir. Buna karşılık, çok uluslu bir şirket, dünya çapında faaliyet yürüten, son derece gelişmiş bir uluslararası şirket olmasının yanı sıra yönetim ve karar verme süreçlerinde de bütün dünyayı dikkate alan bir bakış açısına sahiptir. Çok uluslu bir şirketin küresel olarak nitelendirilebilmesi için, dünya çapındaki faaliyetlerini tamamen birbirine bağımlı gibi yönetmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, firmanın çoklu-yerel (multidomestic) olmaktan (her ülkenin endüstrisi diğer ülkelerdeki aynı endüstriden bağımsızdır) küresel (her ülke dünya çapında bir endüstrinin bir parçasıdır) olmaya geçmesini anlatmaktadır (Wheelen vd., 2018: 284-285).

Yabancı pazarlara girmek için şirketlerin kullanabileceği birkaç strateji bulunmaktadır. Porter'ın (1986) öne sürdüğü uluslararası dört stratejinin Johnson, Scholes ve Whittington'ın (2008) uyarladığı hali bu çalışmada aktarılmıştır, bunlar basit ihracat, karmaşık ihracat, çoklu-yerel strateji ve küresel stratejilerdir. Çalışmanın devamında uluslararasılaşma nedenleri üzerinde durulmuş, akabinde ulusal ve uluslararası avantaj kaynakları ele alınmıştır. Porter'ın Elmas modeli incelenmiş ve uluslararası değer ağları yine Porter'ın değer zinciri kavramı eşliğinde açıklanmıştır. Daha sonra, Porter'ın önerdiği uluslararası stratejiler irdelenmiş ve uluslararası pazar seçiminde ve pazara giriş şeklinde etkili olan faktörler belirtilmiştir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde imalat firmalarının uygulayabilecekleri uluslararası stratejiler ile ilgili bir model sunulmuştur. Söz konusu modelde Porter'ın sunduğu stratejiler çalışmada açıklandığı hali ile kullanılmış ve farklı dört değişken dikkate alınarak bir matris içinde bu stratejilerin konumlandırılması gösterilmiştir. Sözü edilen değişkenler pazara ilişkin belirsizlik, pazar farklılığı, iş birliği oranı ve firmanın deneyimidir. Son olarak, önerilen model değerlendirilmiş, modelin kısıtları belirtilmiş, uluslararasılaşmanın ne yönde evrimleşeceği ve şirketlerin nasıl etkileneceği hakkında görüşler paylaşılmıştır.

## 2. Uluslararasılaşma Nedenleri

Ülgen ve Mirze (2013: 310) küreselleşmenin ülkeler ve toplumlar üzerinde çeşitli etkileri olduğundan söz etmektedir:

- Ulusal ekonomilerin birbirine bağımlılıkların artması sonucu, ülke ve bölgeler arasında entegrasyon ve iş birlikleri sayısında artış,
- Küresel finans ve yatırım faaliyetlerinin sayısında artış,
- Değişik toplumlarda tüketici ve müşteri yaşam tarzları ve tercihlerinde uyumlaşma ve benzerliklerin artması,
- İşletmelerin üretim ve pazarlama faaliyetlerinde standartlaşma ve uyumlaşma.

Küreselleşme işletmeleri de etkilemektedir; ulusal pazarlarda çalışan işletmeler uluslararasılaşma sürecine girmek durumunda kalmaktadırlar. Burada uluslararasılaşma sürecinden kastedilen, ulusal pazarlarda çeşitli tedarikçiler ve müşterilerle gerçekleştirilen iç ve dış değer zinciri faaliyetlerinin uluslararası boyuta taşınmasıdır (Ülgen & Mirze, 2013).

Yukarıda belirtilen nedenler dışında, şirketleri uluslararasılaşmaya iten pek çok neden bulunmaktadır. Uluslararası ticaretin, yatırımın ve serbest dolaşımın önündeki engeller geçmiş yıllara göre çok daha hafiflemiş bir durumdadır. Uluslararası düzenlemeler ve yönetim anlayışının gelişmesi



sayesinde yabancı ülkelerde yatırım ve ticaret yapmak daha az riskli hale gelmiştir. Bunun yanı sıra, havayoluyla seyahatin daha uygun fiyatlarla yapılabilmesi ve internetin yaygınlaşması sonucunda iletişimin iyileşmesi fikirlerin dolaşımını ve yayılmasını dünya çapında çok daha kolay hale getirmiştir. Ayrıca, BRICS (Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin) ülkeleri gibi yeni ekonomik güç merkezlerinin başarısı, uluslararası iş dünyası açısından yeni fırsatlar ve zorluklar yaratmaktadır (Johnson vd., 2008: 295).

Uluslararasılaşma karmaşık bir süreçtir ve bu nedenle uluslararası stratejileri belirlerken yabancı pazarlardaki eğilimlerin gücü ve yönü dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir. George Yip'in (2002) sunduğu küreselleşme nedenleri aynı zamanda şirketleri uluslararasılaşmaya iten nedenler olarak da nitelendirilebilir. Johnson ve diğerlerinin (2008) aktardığı gibi Yip (2002), küreselleşme ile ilgili dört ana neden belirlemiştir, bunlar pazarla ilgili nedenler, maliyetle ilgili nedenler, yasa koyucularla ilgili nedenler ve rekabetle ilgili nedenlerdir.

1. **Pazarla ilgili nedenler:** Günümüzde pazarlar arasındaki farklar azalmaya ve giderek birbirine benzeyen pazarlar oluşmaya başlamıştır. Bu durumu destekleyen üç ana neden bulunmaktadır. Bunlardan ilki müşterilerin ihtiyaçlarının ve zevklerinin zaman içinde benzeşmesidir. Örneğin, günümüzde hızlı ve çok yönlü iletişim ihtiyacı duyan tüketicilerin dünyanın her yerinde artması, cep telefonu üreten birkaç büyük firmanın dünya çapında faaliyet göstermesini sağlamıştır. İkinci neden ise global müşterilerin artmasıdır. Cep telefonu üreten Apple ve Samsung gibi uluslararasılaşmış firmalar dünyanın çeşitli yerlerindeki fabrikalarında kullanılmak üzere standart ve kaliteli bileşenler talep etmektedir. Bu global firmalara standartlaşmış girdi satan firmalar da haliyle uluslararasılaşmaktadır. Son olarak, aktarılabilir pazarlama (transferable marketing) pazarın küreselleşmesini teşvik etmektedir. Bunun sonucunda tüketim alışkanlıkları dünyada benzer hale gelmektedir. Nike veya Adidas gibi spor giyim markaları dünyanın her yerinde benzer pazarlama ve markalandırma teknikleri kullanmaktadır.
2. **Maliyetle ilgili nedenler:** Uluslararası faaliyet göstererek maliyetler azaltılabilmektedir. Burada da yine üç unsur bulunmaktadır. İlk olarak, ulusal bir pazarın karşılayabildiğinin ötesinde artan hacim hem üretim tarafında hem de malzeme satın alımında ölçek ekonomileri sağlayabilmektedir. Bu nedenle ABD'deki büyük iç pazar gibi bir iç pazara sahip olmayan çoğu Avrupalı şirket, Amerikan şirketlerine göre daha fazla uluslararasılaşmaktadır. Ölçek

ekonomileri, yüksek ürün geliştirme maliyetlerine sahip sektörlerde faaliyet gösteren şirketler için özellikle önemlidir. İlaç firmaları gibi yüksek ürün geliştirme maliyetlerine sahip firmalar, başlangıç maliyetlerini büyük hacimli uluslararası pazarlara dağıtmaya ihtiyaç duymaktadır. İkincisi, ülkeye özgü farklılıklardan yararlanmanın mümkün olduğu durumlarda uluslararasılaşma teşvik edilmektedir. İş gücü maliyetlerinin görece düşük olması sebebiyle birçok spor ayakkabı firmasının üretimleri Asya ülkelerinde yapılmaktadır, ancak tasarımları tasarım konusunda uzmanlığı bulunan ülkelerin tasarımcıları tarafından gerçekleştirilmektedir. Üçüncü unsur, elverişli lojistik veya nihai değerlerine göre sınır ötesi ürün veya hizmet taşıma maliyetleridir. Bu açıdan bakıldığında, mikroçiplerin uluslararası olarak temin edilmesinde lojistik maliyetleri ürünün nihai fiyatıyla karşılaştırıldığında çok düşük kalmaktadır

3. **Yasa koyucularla ilgili nedenler:** Bunlar uluslararasılaşmayı hem kolaylaştırabilir hem de engelleyebilir. Yabancı ülkelerde tarife engelleri, teknik standartlar, yerel firmalara sübvansiyonlar, mülkiyet kısıtlamaları, yerel içerik gereklilikleri, teknoloji transferi üzerindeki kontroller, fikri mülkiyet rejimleri, para ve sermaye akışı kontrolleri gibi birçok politika uygulanabilmektedir. Bazı sektörlerde, örneğin savunma sanayi, havacılık gibi hassas sektörlerde hükümetler kısıtlamalar getiren yasal düzenlemeler yapabilmektedir. Ancak, NAFTA, AB gibi birliklerin kurulması kendi bölgelerinde bu kısıtlamaların azaltılmasını sağlamıştır.
4. **Rekabet ile ilgili nedenler:** Bu tür nedenler küresel stratejilerle ilgilidir ve iki unsur barındırmaktadır. Birincisi, ülke operasyonları arasındaki karşılıklı bağımlılık, küresel koordinasyon için baskıyı artırmaktadır. Bir ülkede üretim yapıp birkaç pazara satış yapan bir firmanın bazı pazarlardaki satış artışlarını ve bazılarındaki satış düşüşlerini dikkate alarak faaliyetlerini koordine etmesi gerekmektedir. İkinci unsur ise rakibin stratejisiyle ilgilidir. Küreselleşmiş rakiplerin varlığı, bu rakiplere cevap olarak küresel bir strateji benimseme baskısını artırmaktadır çünkü global rakiplerin bir ülkede elde ettikleri kârı başka bir ülkedeki faaliyetlerine mali destek sağlamak için kullanma olanakları bulunmaktadır. Yeterli derecede koordineli bir uluslararası strateji izlemeyen bir şirketin, başka ülkedeki kazançları ile diğer ülkelerdeki aktivitelerini sübvansiyon eden global rakiplerle başa çıkması zordur. Bu şirketler zamanla global rakiplerinin bulunduğu pazarlardan çekilmeye zorlanabilir ve ölçek ekonomileri elde edemez hale gelebilirler (Johnson vd., 2008).

### 3. Ulusal ve Uluslararası Avantaj Kaynakları

Uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin nasıl rekabet avantajı sağladığına dair pek çok araştırma bulunmaktadır. Yukarıda sayılan maliyetler ile ilgili nedenler arasında sayılan, faaliyetlerin bulunduğu yerin önemi akademik yazında geniş yer bulmuştur. Firmanın kendi ülkesindeki ulusal avantajlardan yararlanmasının yanı sıra uluslararası bir değer zinciri ile diğer ülkelerden fayda sağlaması da mümkündür.

#### 3.1. Ulusların Rekabet Avantajı

Michael Porter (1990), ülkelerin rekabet avantajını belirlemede dört temel unsuru dikkate almaktadır. Bu faktörler aynı zamanda birbirleri ile bağlantılı, bağımlı ve etkileşim halindedir. Porter'ın Elmas Modeli olarak adlandırılan bu modelde, her bir temel faktörün çeşitli bileşenleri bulunmaktadır. Porter, bu modeli on ülkeden yüzyü aşkın sektörü inceleyerek geliştirmiştir. Model rekabet edilebilirliği yerel koşullara bağlamaktadır (Ülgen & Mirze, 2013).

Porter (1990), ulusal refahın miras alınmadığını, yaratıldığını vurgulamaktadır. Onun görüşüne göre refah, klasik iktisat anlayışında belirtildiği gibi bir ülkenin doğal varlıklarından, işgücü havuzundan, faiz oranlarından veya para birimi değerinden kaynaklanmaz. Bir ülkenin rekabet gücü, endüstrisinin yenilik yapma ve gelişme kapasitesine bağlıdır. Şirketler, baskı ve zorluk ortamında ayakta kalmayı öğrendikleri zaman dünyanın en iyi rakiplerine karşı avantaj elde ederler. Güçlü yerel rakiplere, agresif yerel tedarikçilere ve talepkâr yerel müşterilere sahip olmak şirketleri rakiplerine karşı hazır ve dayanıklı duruma getirmektedir.

Porter, neden bazı ulusların şirketlerinin sürekli bir inovasyon yeteneğine sahip olduklarını ve başarıya sıklıkla eşlik eden değişim ve yeniliğin önündeki önemli engelleri nasıl aştıklarını araştırmıştır. Bulduğu cevap, bir ulusun avantajını oluşturan ve bir sistem olarak işleyen dört özelliği olmuştur. Bu özellikler şunlardır:

**1. Faktör koşulları.** Belirli bir sektörde rekabet edebilmek için gerekli olan vasıflı işgücü veya altyapı gibi üretim faktörlerinde ülkenin konumunu ifade etmektedir (Porter, 2008: 182). Bu faktörler de temel üretim faktörleri ve gelişmiş üretim faktörleri olarak ikiye ayrılır. Temel üretim faktörleri vasıfsız veya yarı vasıflı iş gücü, doğal kaynaklar, iklim vb. faktörlerdir. Bu faktörler uluslara rekabet avantajı sağlamaz, bunları taklit etmek kolaydır. Gelişmiş faktörler ise iyi eğitilmiş işgücü, dijital iletişim sistemleri vb. faktörlerdir. Diğer bir ayırım ise genelleştirilmiş ve ihtisaslaşmış üretim faktörleridir. Genelleştirilmiş üretim faktörleri, karayolları sistemi, borç kaynakları, vb. faktörlerdir. İhtisaslaşmış üretim faktörleri ise özel bir alanda ihtisaslaşmış

çalışan, özellikli bir altyapı, belirli alanlarda bilgi birikimi vb. faktörlerdir. Ülke eğer hem gelişmiş hem ihtisaslaşmış üretim faktörlerine sahipse bu sektörler küresel rekabette başarılı olacak yetkinliğe sahiptir (Ülgen & Mirze, 2013).

**2. Talep koşulları.** Sektörün ürün veya hizmetine yönelik iç pazar talebinin yapısı söz konusudur (Porter, 2008: 182). Talep, endüstrinin büyük ölçeğe sahip olmasını sağlayan en önemli unsurdur. İhtisaslaşmış talep, ülke sınırları dışında da faaliyet göstermek için olanaklar yaratmaktadır. Yeni veya gelişmiş ürünler talep eden bilinçli yerel tüketiciler, endüstrilerin bu talepleri yerine getirebilmek için yaratıcı ve yenilikçi olmasına yol açtılarından, yerel endüstrilerin uluslararası arenada yüksek standartlara sahip ürünler üreterek rekabetçi avantaja sahip olmasını sağlayabilirler. Bu bakımdan Porter, rekabetçi avantajın artırılması yönünde uyarıcı etkiye sahip olan yerel talep koşullarına özel önem vermektedir (Ülgen & Mirze, 2013).

**3. İlgili ve destekleyici endüstriler.** Ülkede uluslararası düzeyde rekabetçi olan tedarikçi sektörlerin ve diğer ilgili sektörlerin varlığını veya yokluğunu ifade etmektedir (Porter, 2008: 182). Burada sektörlerin birbiri ile ilişkisi ve başarılı olan sektörlerin diğer sektörlerin gelişimine destekleyici katkı sağladığı belirtilmektedir. Ulusal avantajın bir diğer önemli unsuru, ülkenin yoğunlaştığı sektör ile bağlantısı bulunan ve bu sektörle destek olan uluslararası rekabet gücüne sahip yerel sektörlerin varlığıdır. Bu destekleyici ve ana sektör ile bağlantılı yerel sektörler/tedarikçiler, ana sektöre uygun maliyetli, hızlı ve öncelikli girdi sağlayarak avantaj sağlarlar (Ülgen & Mirze, 2013). Gelişmiş ve güçlü sektörler, genellikle bileşen ve ana ekipman tedarikçileri, son kullanıcılar ve teknolojik olarak ilgili olanlar da dahil olmak üzere tamamlayıcı ürünlerin üreticilerini içeren ilgili sektörlerin kümelenmesinin bir parçası olarak gelişmektedir. Örneğin, spor otomobil üreticileri Ferrari ve Maserati, yüzlerce küçük tedarikçinin yanı sıra Ducati motosikletleri gibi yarışla ilgili diğer firmaları içeren, İtalya'nın motor teknolojisi bölgesi olarak bilinen bir bölgesinde bulunmaktadır. İlgili sektör kümelenmesinin bir parçası olarak gelişen firmaların avantajı, kilit tedarikçilerle yakın iş birliğinden ve kümelenme içinde daha fazla bilgi paylaşımından kaynaklanmaktadır, bu da daha fazla verimlilik ve yenilikçilik sağlamaktadır (Thompson vd., 2012: 255).

**4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet.** Bu unsur, şirketlerin nasıl kurulduğunu, örgütlendiğini ve yönetildiğini belirleyen ülke şartları ve yerel rekabetin doğasını içermektedir (Porter, 2008: 182). Porter'a göre her ülkeye uyan evrensel bir yönetim sistemi yoktur. Belirli bir sektörde rekabet edebilirlik, ülkede tercih edilen yönetim uygulamaları ve örgüt

çeşitlerinden ve sektördeki rekabet avantajı kaynaklarının yakınlaşmasından kaynaklanır (Porter, 2008: 194). Ayrıca, firmaların ve bireylerin ulaşmaya çalıştıkları hedefler, ülkeler arasında benzer olmayabilir. Aynı şekilde, ulusal sermaye piyasaları ve yöneticilerin ücretlendirme uygulamaları farklı ülkelerde benzeşmemektedir. Son olarak, güçlü rakiplerin varlığı şirketleri yenilik yapmaya ve iyileştirmeye teşvik eder. Bölgesel koşullar, firma ve/veya sektörlerin stratejilerini etkilemektedir. Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılsa da bölgesel rekabet firmaları yeniliğe zorlar. Sonuç olarak yüksek bölgesel rekabet, düşük küresel rekabete yol açmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013). Porter, yerel rekabetin elmas modelindeki en önemli faktör olduğunu, çünkü diğer tüm faktörler için itici bir güç olduğunu düşünmektedir.

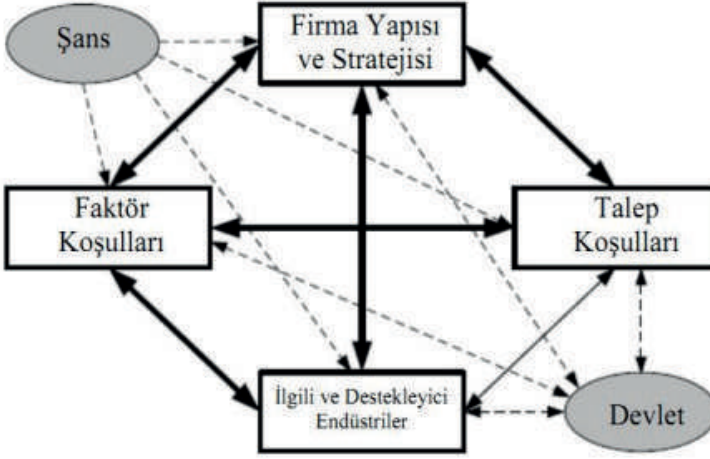
Bu dört faktör, şirketlerin doğduğu ve rekabet etmeyi öğrendiği ulusal ortamı yaratır. Elmas üzerindeki her nokta, ayrıca bir sistem olarak elmas, uluslararası rekabette başarıya ulaşmak için gerekli olan temel bileşenleri etkiler, bu bileşenler şunlardır: bir sektörde rekabet avantajı için gerekli kaynakların ve becerilerin mevcudiyeti; şirketlerin algıladığı fırsatları, kaynaklarını ve becerilerini kullandıkları yönü şekillendiren bilgiler; şirketlerdeki sahiplerin, yöneticilerin ve bireylerin hedefleri ve en önemlisi şirketler üzerindeki yatırım ve yenilik baskıları (Porter, 1990).

Ulusal bir ortam, uzmanlaşmış varlıkların ve becerilerin en hızlı birikimine izin verdiğinde ve bunu desteklediğinde, şirketler rekabet avantajı elde ederler. Ulusal bir ortam, ürün ve süreç gereksinimlerine ilişkin daha iyi ve sürekli bir bilgi ve iç görü sağladığında, şirketler rekabet avantajı elde eder ve bu avantajları zaman içinde güncellerler (Porter, 1990).

Porter, oluşturduğu modelde hükümeti dışsal bir değişken olarak değerlendirmektedir ve hükümetin katalizör ve meydan okuyucu rolü olduğunu ileri sürmektedir. Şirketleri hedeflerini yükseltmeye ve daha yüksek rekabet performans seviyelerine geçmeye teşvik etmek ve hatta itmek hükümetin görevleri arasında yer almaktadır (Porter, 2008). Hükümet, rekabet avantajı oluşturmaya elverişli bir ortam yaratmalıdır, bu nedenle rolü doğrudan değil dolaylıdır. Ancak Porter, kalkınmanın erken aşamalarında olan ülkelerde hükümetlerin daha aktif bir rol oynadığını kabul etmektedir.

Porter'ın modelindeki ikinci dışsal değişken olan şans, buluşlar, petrol şokları ve savaşlar gibi firmaların kontrolü dışındaki olaylar olarak tanımlanmaktadır (Öz, 1999). Şans eseri gerçekleşen olaylar, sektör yapısını değiştiren durumlar yaratarak modelin işleyişini etkileyebilmektedir.

Şekil 1’de Porter’ın Elmas Modeli sunulmuştur. İki yönlü oklar, her bir bileşenin diğerlerinden etkilendiğini göstermektedir; tüm bileşenler birbirini etkilemekte ve güçlendirmektedir. Sonuç olarak bu bileşenler, diğer ülkelerde kopyalanması zor olan, dinamik bir sistem doğuran bir süreç yaratırlar. Porter, rekabet avantajının yalnızca tek bir belirleyiciden değil tüm sistemden kaynaklandığına inanmaktadır. Bir ulusun bir bileşende dezavantajlı olduğu durumlarda, ulusal başarı normalde diğer bileşenlerde olağandışı bir avantajdan kaynaklanmaktadır ve böylece dezavantaj telafi edilmektedir (Porter, 2008).



Şekil 1: Porter’ın Elmas Modeli

Kaynak: Porter 1990: 77.

### 3.2. Uluslararası Değer Ağı

Rekabet avantajı kaynaklarının tamamen yerel olması gerekmez. Uluslararası şirketler, değer ağlarının uluslararası yapılanmasından avantaj elde edebilirler. Burada, değer zincirinin her bir ögesi en etkin ve verimli bir şekilde yürütülebileceği bir ülkede veya bölgede konumlandırılarak dünyanın dört bir yanındaki ülkelerin farklı becerileri, kaynakları ve maliyetleri sistematik olarak kullanılabilir. Bu durum hem doğrudan yabancı yatırımlar ve ortak girişimler yoluyla hem de küresel kaynak sağlama yoluyla, yani buldukları yere bakmaksızın dünyanın dört bir yanındaki en uygun tedarikçilerden hizmet ve bileşen satın alınarak gerçekleştirilebilir (Johnson vd., 2008: 302).

Bu aşamada değer zincirinin ne anlama geldiğini açıklamak yerinde olacaktır. İşletmelerin değer yaratan faaliyetlerini, Porter (1986) bir değer

zinciri halinde betimlemiştir. Değer zinciri, toplam değeri gösterir ve değer aktivitelerinden ve marjdan oluşur. Değer faaliyetleri, bir firmanın gerçekleştirdiği fiziksel ve teknolojik olarak farklı faaliyetlerdir. Bunlar, bir firmanın alıcıları için değerli bir ürün yaratmasını sağlayan yapı taşlarıdır. Marj, toplam değer ile değer faaliyetlerini gerçekleştirmenin toplu maliyeti arasındaki fark olarak açıklanmaktadır (Porter, 2001: 52).

Şekil 2’de gösterildiği gibi Porter, işletmede yapılan faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olarak iki gruba ayırmaktadır. Temel faaliyetler beş alt grup içermektedir:

- **İçe yönelik lojistik faaliyetler**, mal ve hizmet üretiminde kullanılan girdilerin işletmeye doğru fiziksel dağıtımı ile ilgili her türlü faaliyeti kapsamaktadır (Ülgen & Mirze, 2013). Bu aşamada, hedef mal ve hizmet üretimi ile ilgili gerekli malzeme ve bilgilerin tedarik edilmesi, stoklanması, üretim sürecine alınması gibi faaliyetler bulunmaktadır (Savcı & Haftacı, 2017). Örneğin, malzeme taşıma, depolama, envanter kontrolü, araç programlama ve tedarikçilere iadeler gibi ürün girdilerinin alınması, depolanması ve dağıtılması ile ilgili faaliyetler içe yönelik lojistik faaliyetleridir (Koç & Bozdağ, 2017: 561).
- **Üretim faaliyetleri**, toplanan girdilerin son ürün ve hizmet haline dönüştürülmesini içeren faaliyetlerdir. Girdilerin tedarik edilip üretime gönderilmesinden, son ürünlerin dağıtım kanallarına teslimine kadar gerçekleşen tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Ülgen & Mirze, 2013). İşleme, paketleme, montaj, ekipman bakımı, test, baskı ve tesis operasyonları gibi girdilerin son ürün haline getirilmesiyle ilgili faaliyetler, üretim faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir (Koç & Bozdağ, 2017: 561).
- **Dışa yönelik lojistik faaliyetler**, üretilen mal ve hizmetlerin dağıtım kanallarına gönderilmesi ile başlamakta ve son tüketiciye teslim edilmesine kadar olan faaliyetleri içermektedir. Kısaca belirtmek gerekirse, mal ve hizmetlerin müşteriye yönelik fiziksel dağıtımı ile ilgili faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Ülgen & Mirze, 2013). Müşteri, istediği yer ve zamanda istediği ürün veya hizmeti elde edebiliyorsa o mal veya hizmet müşteri için değer yaratıyor demektir. Aksi takdirde, üretilen ürünün kalitesi veya fiyatı ne kadar iyi olursa olsun müşteri nezdinde değeri olmayacaktır (Sürmen & Aygün, 2006). Bu faaliyetlere örnek olarak mamul depolama, malzeme taşıma, teslimat aracı operasyonu, sipariş işleme ve çizelgeleme gibi ürünün toplanması, depolanması ve fiziksel olarak alıcılara dağıtılmasıyla ilgili faaliyetler verilebilir (Koç & Bozdağ, 2017: 561).



- **Pazarlama ve satış faaliyetleri**, işletmenin mal ve hizmetlerinin tüketiciler tarafından kabul edilmesi amacıyla yapılan ve onların satın alma kararlarını etkileyecek her türlü tutundurma, fiyatlama, satış gibi faaliyetleri içermektedir (Ülgen & Mirze, 2013). Reklam, promosyon, satış gücü, fiyat teklifi, kanal ilişkileri ve fiyatlandırma gibi, alıcıların ürünü satın almalarını sağlayacak bir araç sağlamak ve onları satın almaya teşvik etmekle ilgili faaliyetler, pazarlama ve satış faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir (Koç & Bozdağ, 2017: 561). Pazarlama ve satış faaliyetlerinde değer yaratılması için ürünün dikkatli bir şekilde konumlandırılması, hedef kitlenin doğru tanımlanması, fiyatlandırma, dağıtım, tutundurma gibi faaliyetlerde pazarlama planına uyulması gerekmektedir (Savcı & Haftacı, 2017: 269).
- **Servis faaliyetleri**, ürün veya hizmetin satışı sonrası gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler müşterilerin işletmenin ürünlerine olan ilgisini, güven ve kabulünü artıracak faaliyetler bütünüdür (Ülgen & Mirze, 2013). Kurulum, onarım, eğitim, parça temini ve ürün ayarlaması gibi ürünün değerini artırmak veya korumak için hizmet sağlamaya ilgili faaliyetler servis faaliyetleri içinde yer almaktadır (Koç & Bozdağ, 2017: 561).



Şekil 2: Değer Zinciri

Kaynak: Porter, 1986: 14.

Destek Faaliyetleri ise dört alt gruptan oluşmaktadır ve işletmenin temel faaliyetlerine destek vererek değer yaratılmasına katkıda bulunmaktadır.

1. **Tedarik faaliyetleri**, üretim faaliyetlerine destek veren veya alt yapıyla ilgili tüm girdilerin tedarik faaliyetlerini, politikalarını, prosedürlerini



veya süreçlerini içermektedir. Tedarik, firmanın değer zincirinde kullanılan hammadde, malzeme, makine ve ofis ekipmanı gibi girdilerin satın alınması işlevini ifade etmektedir (Koç & Bozdağ, 2017: 561). Burada, üretime destek veren en basit sarf malzemesi, alt yapıda kullanılacak bina, teknolojik yatırımlar ve her türlü makinanın tedarik edilmesiyle ilgili faaliyetler söz konusudur (Ülgen & Mirze, 2013: 124).

2. **Teknoloji geliştirme faaliyetleri**, ürünü ve süreci iyileştirme çabaları olarak geniş bir şekilde gruplandırılabilen bir dizi faaliyetten oluşur (Koç & Bozdağ, 2017: 561). İşletmenin know-how, araştırma, geliştirme, ürün tasarımı, süreç geliştirme ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili faaliyetler bu faaliyetlerden bazılarıdır. İşletmenin tüm faaliyetlerine destek vermesi için yürütülen bu faaliyetlerle, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek farklılıkların yaratılmasına çalışılmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013: 124). Söz konusu faaliyetler maliyetlerin düşürülmesi veya farklılaşma yoluyla rekabet avantajı elde edilmesine sağlamaya yönelik faaliyetlerdir (Savcı & Haftacı, 2017).
3. **İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetler**, personel alımı, eğitimi, performansların değerlendirilmesi, ödüllendirme, maaş ve ücret yönetimi teknikleri gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Ülgen & Mirze, 2013: 124). Üretim faktörleri içinde, insan kaynaklarının önemi büyüktür; bir işletmenin en değerli varlığı nitelikli insan kaynağıdır. İşletmenin, istihdam ettiği insan kaynağının yetkin ve beceri sahibi olmasıyla rekabette öne çıkması mümkündür. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetlerin amacı, çalışanların daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır (Ülgen & Mirze, 2013).
4. **İşletmenin yönetsel alt yapısı ile ilgili faaliyetler**, yönetim tekniği ve yaklaşımları, planlama, organizasyon, yürütme ve denetim işlevleri gibi yönetsel faaliyetlerin yanı sıra finansman, muhasebe, kamu ve halkla ilişkiler, hukuk ve kalite yönetimi gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Ülgen & Mirze, 2013; Koç & Bozdağ, 2017).

Değer zincirinin hangi bölümlerinin nerede konumlandırılacağı ve nasıl rekabet avantajı sağlanacağı konusu özenle ele alınması gereken bir konudur. Bu açıdan çeşitli konumsal avantajlar tanımlamak mümkündür:

- **Maliyet avantajları** işçilik maliyetlerini, ulaşım ve iletişim maliyetlerini, vergi ve yatırım teşviklerini içerir. İşçilik maliyetleri şirketlerin önem verdiği bir maliyet kalemidir (Johnson vd., 2008). Bu nedenle birçok firma, ücretlerin nispeten düşük olması sebebiyle üretim faaliyetlerinin bir bölümünü veya tamamını Çin, Hindistan, Bangladeş gibi ülkelere kaydırmaktadırlar.

• **Eşsiz yetenekler**, bir kuruluşun rekabet avantajını artırmasını sağlayabilmektedir. Teknoloji şirketlerinin Silikon Vadisi'nde şube açmalarının sebebi, oradaki değerli bilgi birikiminden ve yetenekli iş gücünden yararlanmak ve ürünlerini bu eşsiz yetenekler ve kaynaklar sayesinde geliştirmektir. Kuruluşlar, belirli teknolojik ve bilimsel yeteneklerle ilgili avantajlardan yararlanmaya çalışabilirler. Çokuluslu şirketlerin farklı ülkelerdeki şubeleri, “bilim insanı ve mühendislerden oluşan yerel insan kaynakları havuzları, üniversite laboratuvarları, uzmanlaşmış kamu araştırma merkezleri” gibi işletmeler ve iş dışı altyapı dahil olmak üzere ev sahibi ülkenin bilgi geliştirme sistemini temel alarak yeni yetenekler ve yeterlilikler edinebilirler (Rugman & Verbeke, 2001: 248). Örneğin, Boeing firması ABD dışındaki en büyük mühendislik merkezini Moskova'da kurarak oradaki aerodinamik alanındaki bilgi ve tecrübeden faydalanmayı ve stratejik yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamıştır. Özetle, uluslararasılaşma sadece mevcut yetenekleri yeni ulusal pazarlarda kullanmakla ilgili değildir, aynı zamanda dünyanın başka yerlerindeki yeteneklerden yararlanarak stratejik yetenekleri geliştirmekle ilgilidir (Johnson vd., 2008: 304).

• **Ulusal özellikler**, kuruluşların farklı pazar segmentlerine yönelik farklılaştırılmış ürün teklifleri geliştirmelerine olanak sağlayabilmektedir. Örneğin Amerikalı gitar yapımcısı Gibson, ABD yapımı ürünlerini genellikle Güney Kore'de Epiphone markası altında üretilen benzer ve daha düşük maliyetli alternatiflerle tamamlamaktadır. Bununla birlikte, Amerikan müzik geleneği nedeniyle, Gibson'ın üst düzey gitarları hala ABD'de üretiliyor olma itibarından yararlanmaktadır (Johnson vd., 2013: 304).

Sonuç olarak, farklı ülkelerin sunduğu konumsal avantajlardan yararlanmaya çalışan şirketler, örgüt içi ve örgütler arası ilişkilerden oluşan karmaşık ağlar yaratmaktadır. Bu nedenle, ev sahibi ülkelerdeki stratejik iş birlikleri ve ağlar, çokuluslu işletmelerin kaynak donanımlarını geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir. Kaynak temelli bakış açısına göre, yöneticinin rolü, ev sahibi ülkedeki edinilen kapasite ve yetkinlikleri kendi iç ağına yaymaktır.

#### 4. Uluslararası Stratejiler

Bundan önceki bölümlerde belirtildiği üzere uluslararası rekabet avantajı sağlayacak kaynakları elde etmek isteyen firmaların önünde iki seçenek bulunmaktadır: bu kaynakları kendi ülkesindeki faktörler sonucunda edinmek ya da uluslararası değer ağları vasıtasıyla elde etmek. Aslında, işletmelerin küresel-yerel ikilemi olarak adlandırılan bu durumla ilgili karar vermeleri gerekmektedir. İşletmeler, hangi ürün ve hizmetlerin ulusal sınırlar boyunca

standartlaştırılması gerektiği veya belirli ulusal pazarların gerekliliklerini karşılamak için ürün ve hizmetlerin nasıl uyarlanması gerektiği konusunda karar vermek durumundadır. Cep telefonları gibi bazı ürün ve hizmetler için pazarlar, tüm dünyada benzer görünmektedir ve değer zincirinde yer alan tasarım, üretim ve teslimat merkezileştirilebilirse büyük potansiyel ölçek ekonomileri sunmaktadır. Ancak, mobilya gibi diğer ürün ve hizmetler için zevkler hala oldukça ulusal olmakta ve şirketleri operasyonlarını ve kontrolü mümkün olduğunca yerel pazara yakın lokasyonlara dağıtmaya itmektedir. Sonuç olarak, sözü edilen bu ikilem uluslararası stratejiler izleyen şirketlerde, âdem-i merkezîyetçilikten merkezîyetçiliğe kadar değişen ve ikisinin arasında konumlara sahip bir dizi strateji izlemelerine yol açmaktadır (Johnson vd., 2008: 304).

Porter (1986), bir işletmenin yürütmesi gereken çeşitli faaliyetlerin uluslararası konfigürasyonu ve bu faaliyetlerin daha sonra uluslararası düzeyde koordine edilme derecesi ile ilgili seçeneklere dayalı, dört farklı türde uluslararası strateji içeren bir model belirlemiştir. Konfigürasyon, değer zincirinde yer alan faaliyetlerin coğrafi dağılımı veya yoğunlaşması anlamına gelirken, koordinasyon, farklı ülkelerdeki operasyonların merkezi olmayan bir şekilde veya merkezi olarak koordineli bir şekilde yönetilme derecesini ifade etmektedir (Johnson vd., 2008). Başka bir deyişle, uluslararası düzeyde rekabet eden bir şirketin değer zincirindeki faaliyetlerini ülkelere nasıl dağıtması gerektiğine karar vermesi gerekmektedir.

Porter (1986), değer zincirinde aşağı yönlü faaliyetler ile yukarı yönlü faaliyetler ve destek faaliyetleri arasında bir ayırım ortaya koymuştur. Daha çok alıcıyla ilgili olan aşağı yönlü faaliyetlerin konumu, genellikle alıcının bulunduğu yere bağlıdır. Bu faaliyetler, değer zincirindeki dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış ve servis hizmetlerini içermektedir. Örneğin, bir firma Japonya'da satış yapacaksa, genellikle Japonya'da hizmet vermeli ve Japonya'da konuşlanmış satış elemanlarına sahip olmalıdır. Bazı sektörlerde, alıcının ülkesine gidip gelen tek bir satış ekibine sahip olmak mümkün olsa da bir firma, faaliyet gösterdiği ülkelerin her birinde aşağı yönlü faaliyetleri gerçekleştirme kabiliyetine sahip olmalıdır. Öte yandan, üretime dönük faaliyetler (yukarı yönlü faaliyetler) ve destek faaliyetleri, alıcının bulunduğu yerden en azından kavramsal olarak ayrıştırılabilmektedir.

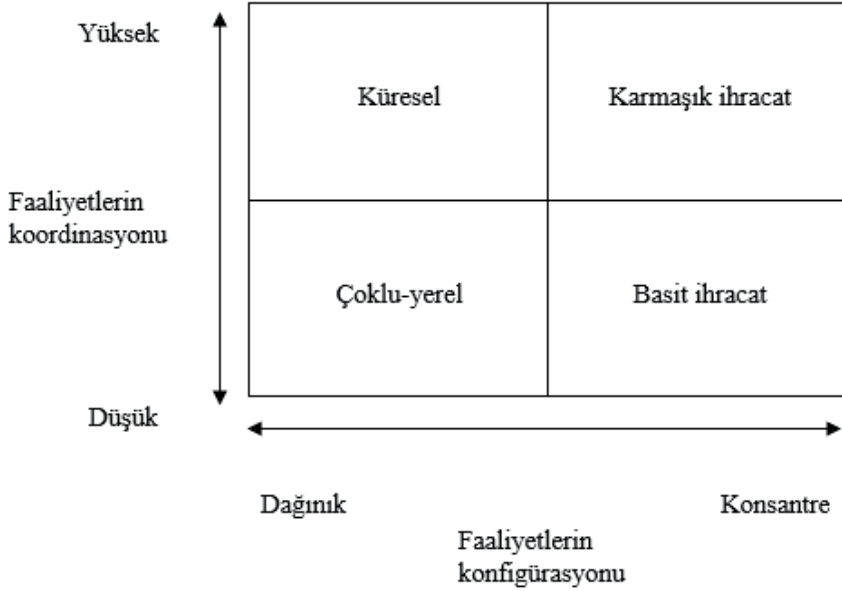
Porter (1986), bu ayırım sonucunda aşağı yönlü faaliyetlerin büyük ölçüde ülkeye özgü rekabet avantajları yarattığını vurgulamaktadır: bir firmanın ülkedeki itibarı, markası ve hizmet ağı, firmanın o ülkedeki faaliyetlerinden doğar ve yalnızca bu ülkede büyük ölçüde giriş/hareketlilik engelleri oluşturur. Yukarı yönlü ve destek faaliyetlerindeki rekabet avantajı,

firmanın genellikle herhangi bir ülkedeki konumundan çok, rekabet ettiği tüm ülkeler sisteminden kaynaklanmaktadır.

Değer zincirinden elde edilecek ikinci bir çıkarım ise aşağı yönlü faaliyetlerin rekabet avantajı için hayati öneme sahip olduğu sektörlerde, uluslararası rekabetin daha çok ülke içinde olma eğiliminde olmasıdır. Teknoloji geliştirme ve operasyonlar gibi yukarı yönlü faaliyetlerin ve destek faaliyetlerinin rekabet avantajı için çok önemli olduğu sektörlerde, küresel rekabet daha yaygındır. Küresel rekabette, potansiyel olarak lokasyonla sınırlı olmayan faaliyetlerin yeri ve ölçeği, dünya çapında bir perspektiften optimize edilmektedir.

Bir firma, her faaliyet için hem konfigürasyon hem de koordinasyon açısından bir dizi seçenekle karşı karşıyadır. Konfigürasyon seçenekleri, konsantreden (bir faaliyeti tek bir yerde gerçekleştirmek ve buradan dünyaya hizmet vermek, örneğin bir Ar-Ge laboratuvarı, bir büyük fabrika) dağınığa (her ülkede her faaliyeti gerçekleştirmek) kadar değişir. İkinci durumda, her ülke tam bir değer zincirine sahip olacaktır. Koordinasyon seçenekleri hiç ile çok yüksek arasında değişir. Örneğin, bir firma ürününü üç fabrikada üretiyorsa, bir uçta her fabrikanın tam özerklikle çalışmasına izin verilebilir; örneğin, farklı ürün standartları ve özellikleri, üretim sürecindeki farklı adımlar, farklı hammaddeler, farklı parça numaraları. Diğer uçta ise, fabrikalar aynı bilgi sistemi, aynı üretim süreci, aynı parçalar vb. kullanılarak sıkı bir şekilde koordine edilebilir. Bir aktivitede koordinasyon seçenekleri tipik olarak konfigürasyon seçeneklerinden daha fazladır, çünkü birçok olası koordinasyon seviyesi ve faaliyetin gerçekleştirilme şeklinin birçok farklı yönü vardır (Porter, 1986: 16-17).

Johnson vd. (2008) Porter'ın (1986) oluşturduğu dört uluslararası stratejiden oluşan matrisi sadece stratejilerin isimlerinde değişiklik yaparak, değişkenlerde herhangi bir değişiklik yapmadan Şekil 3'teki haline uyarlamışlardır.



Şekil 3. Dört Uluslararası Strateji

Kaynak: Johnson vd., 2008: 305.

Dört temel uluslararası strateji şunlardır (Johnson vd., 2008: 305-306):

1. **Basit ihracat:** Bu stratejide işletmenin menşe ülkesi olan ülkede faaliyetleri (özellikle imalat) yoğunlaşmıştır. Aynı zamanda, ihrac edilen ürünün pazarlanması yurtdışında çok düşük bir şekilde koordine edilmektedir ve belki de farklı pazarlardaki bağımsız satış acenteleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Fiyatlandırma, paketleme, dağıtım ve hatta markalama politikaları yerel olarak belirlenebilmektedir. Bu strateji tipik olarak, Porter'ın Elmas Modeli'nde belirtildiği gibi, güçlü bir yerel avantaja sahip olan işletmeler tarafından seçilmektedir. Ancak, burada ya işletme uluslararası pazarlamayı koordine etmek için yeterli olmayan yönetsel yeteneklere sahiptir veya koordineli pazarlamanın, tarımsal ya da ham madde emtialarında olduğu gibi, çok az değer katacağı bir durum söz konusudur.
2. **Çoklu-yerel:** Bu stratejide faaliyetler yine uluslararası alanda dağınık bir şekilde koordine edilmiştir, ancak üretim ve bazen ürün geliştirme dahil olmak üzere çeşitli faaliyetler diğer ülkelerde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle ihracat yerine, mal ve hizmetler her bir ulusal pazarda yerel olarak üretilir. Her pazar bağımsız olarak ele alınır ve her bir yerel iç pazarın ihtiyaçlarına öncelik verilir, dolayısıyla

çoklu-yerel olarak adlandırılır. Yerel uyarlamalar, genel kurumsal portföyü giderek çeşitlendirebilir. Bu strateji, ölçek ekonomilerinin az olduğu ve yerel ihtiyaçlara uyum sağlamanın güçlü faydalarının olduğu durumlarda uygundur. Bu çoklu-yerel strateji, yerel ilişkilerin kritik olduğu profesyonel hizmetlerde özellikle caziptir, ancak ulusal uygulamalar çok çeşitli hale gelirse marka ve itibara yönelik riskler taşımaktadır.

3. **Karmaşık ihracat:** Bu strateji hala çoğu faaliyetin tek bir ülkede konumlandırılmasını içerir, ancak daha koordineli pazarlama üzerine kuruludur. Üretim ve Ar-Ge'de hala ölçek ekonomilerinden yararlanılabilir, ancak markalaşma ve fiyatlandırma fırsatları daha sistematik bir şekilde yönetilir. Koordinasyon talepleri, basit ihracat stratejisinden çok daha karmaşıktır. Bu durum, gelişmekte olan ekonomilerdeki şirketlerde sıkça rastlanılan, ortak bir aşamadır, çünkü kendi ülkelerindeki bazı yerel avantajları ellerinde tutarlar, ancak artan kurumsal olgunlukla uluslararası ülkelerde daha güçlü bir marka ve ağ oluşturmaya çalışırlar.
4. **Küresel Strateji:** Bu strateji, coğrafi olarak dünya çapında dağılmış, yüksek düzeyde koordineli faaliyetlere sahip en olgun uluslararası stratejiyi tanımlamaktadır. Uluslararası değer ağları sonuna kadar kullanılarak coğrafi konum, her bir faaliyet için belirlenmiş özel konum avantajına göre seçilmektedir, böylece ürün geliştirme, üretim, pazarlama ve genel merkez faaliyetlerinin tümü farklı ülkelerde bulunabilmektedir. Örneğin, Detroit merkezli General Motors, Pontiac Le Mans modelini firmanın Almanya'daki yan kuruluşu Opel'de yüksek mühendislik becerileriyle tasarlamış; reklamını, Londra'nın yaratıcılık gücünden faydalanarak bir İngiliz ajansı aracılığıyla hazırlamış; sofistike üretim ve teknolojik yeteneklerinden yararlanarak daha karmaşık bileşenlerin birçoğunu Japonya'da üretmiş ve arabayı, daha düşük maliyetli ancak kalifiye iş gücünün mevcut olduğu bir yer olan Güney Kore'de monte etmiştir. Bütün bunlar elbette yüksek yatırımlar ve koordinasyon becerisi gerektirmektedir.

Uygulamada bu dört strateji birbirinden keskin çizgilerle ayrılmış değildir. Yönetimsel koordinasyon ve coğrafi yoğunlaşmanın çeşitli dereceleri bulunmaktadır. Şirketler genellikle dört strateji içinde ve arasında gidip gelebilir. Üstelik şirketlerin strateji seçimleri, yukarıda anlatılan uluslararasılaşma nedenlerindeki değişikliklerden etkilenecektir. Örneğin, zevklerin oldukça standart hale geldiği durumlarda, şirketler karmaşık ihracatı veya küresel stratejileri tercih etme eğiliminde olacaktır. Ölçek

ekonomilerinin az olduğu yerlerde çoklu-yerel stratejileri seçmek daha mantıklı olacaktır (Johnson vd., 2008: 306).

### 5. Uluslararası Pazar Seçiminde ve Pazara Giriş Şeklinde Etkili Olan Faktörler

Literatürde, bir yabancı pazarın potansiyel çekiciliğini değerlendirmede birkaç faktörün önemli olduğu kabul edilir, bu faktörler şunlardır: pazar büyüklüğü ve pazar büyümesi, rekabet, hizmet maliyetleri ve ev sahibi ülkenin sosyal, politik ve ekonomik ortamı. Ancak, araştırmalar bu faktörler dışında bir faktörün daha dikkate alındığını ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki pazar benzerliğidir, kısaca dış pazarın firmanın iç pazarına veya halihazırda hizmet verdiği pazarlara benzerliği ifade etmektedir (Erramilli, 1991: 480).

Firmaların benzer pazarlara girmeyi tercih etmelerinin birçok nedeni bulunmaktadır, bunlar teknoloji ve yönetsel kaynakların transferinin kolay olması, ürünler için hazır talebin bulunma olasılığının yüksek olması ve belirsizliği azaltmaya yardımcı olması olarak sıralanabilir. Yabancı pazar seçimi kararlarında maliyet, talep, rekabet gibi konularda bir belirsizlik söz konusu olduğunda, firmalar hakkında en iyi bilgiye sahip olduğu pazarları seçmeyi tercih ederler. Böylece belirsizliği ve riski azaltmış olurlar.

Bununla birlikte, firmaların benzer pazarları tercih etmesinde firmanın uluslararası deneyimi etken bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Erramilli'nin (1991) aktardığı gibi ABD'deki çok uluslu şirketlerin yabancı faaliyet kalıplarını gözden geçiren Vernon (1966), şirketlerin coğrafi ve kültürel olarak aşına oldukları bölgelerden dünyanın coğrafi ve kültürel açıdan uzak bölgelerine doğru kademeli bir yayılmaları olduğunu ortaya koymuştur. Yine, Uppsala Okulu araştırmacıları, ihracatın psikolojik olarak yakın ülkelerden başladığı ve firma deneyim kazandıkça kademeli olarak psikolojik olarak uzak ülkelere doğru genişlediği bulgusuna ulaşmışlardır (Erramilli, 1991: 481).

Giriş için belirli bir pazar seçildikten sonra, bir şirketin bu pazara nasıl gireceğini seçmesi gerekir. Giriş şekilleri, belirli bir pazara kaynak taahhüdünün derecesine ve bir kuruluşun belirli bir yerde operasyonel olarak yer alma derecesine göre farklılık göstermektedir. Başlıca pazara giriş türleri şunlardır: ihracat, lisans verme ve franchising yoluyla sözleşme düzenlemesi, ortak girişimler ve iş birlikleri ve yerleşik şirketlerin satın alınmasını veya tesislerin sıfırdan inşasını içeren doğrudan yabancı yatırımlar (Johnson vd., 2008: 311).

Giriş şekillerinde karşımıza çıkan bir faktör, yabancı pazara girene ne kadar kontrol izni verildiğidir. Geleneksel olarak kontrol, mülkiyetten kaynaklanan



bir şey olarak algılanmıştır. Dolayısıyla, firmanın sahiplik seviyesi ne kadar yüksek olursa, uluslararası işlemleri üzerinde o kadar fazla kontrol sahibi olmaktadır. Bu nedenle şirkete ait kanallar, tamamına sahip olunan yabancı iştirakler ve şubeler tam kontrol türleri olarak belirlenmiştir. Öte yandan, yabancı aracilar vasıtasıyla yapılan ihracat, sözleşmeli transferler ve ortak girişimler ortak kontrol türleri olarak adlandırılmaktadır.

Gatignon ve Anderson (1988), imalat yapan çokuluslu şirketlerin mülkiyetinin tamamına sahip olduğu şubelerle çalışma eğiliminin, artan uluslararası deneyimle (bugüne kadarki yabancı pazar girişlerinin sayısı olarak ölçülmüştür) arttığını bulmuşlardır Benzer şekilde, firmanın toplam deneyimi ve yabancı ülkedeki daha önceki üretim deneyimi, firmanın tamamına sahip olduğu şubeler açma eğilimini artırmaktadır (Erramilli, 1991: 481).

Şirketlerin deneyimi arttıkça kontrol dereceleri de artmaktadır. Aslında bu durum, firmaların belirsizlik algısıyla ilişkilidir. Daha az deneyimli firmaların belirsizlik algısı yüksektir, bu nedenle riskleri olduğundan yüksek ve getirileri olduğundan düşük algılamaları mümkündür. Bunun sonucunda, önemli kaynak taahhütleri yapmaktan ve kontrolü üstlenmekten çekinebilmektedirler. Firmaların deneyimi arttıkça, dış pazarlar hakkında daha doğru bilgiye sahip olmaktadırlar. Böylece riskleri ve getirileri doğru tahmin etme ve yabancı operasyonları yönetme yeteneklerine daha fazla güvenirlir. Sonuç olarak, kaynakları taahhüt etmede ve kontrolü ele almada daha agresif hale gelirler (Erramilli, 1991: 483).

## 6. Önerilen Uluslararası Stratejiler Modeli

Burada önerilen model, uluslararasılaşma konusunda farklı derecelerde deneyime sahip imalat firmaları için sunulmaktadır. Porter'ın dört uluslararası strateji içeren modeli, Johnson vd. (2008) tarafından adapte edilmiş hali ile dikkate alınarak birçok değişkenin önemli olduğu bir bağlama uyarlanmıştır. Bu modelde dört ana bağımsız değişken bulunmaktadır bunlar pazarla ilgili belirsizlik, firmanın deneyim düzeyi, yabancı ortaklarla birlikte iş görme oranını belirten iş birliği oranı ve pazar farklılığıdır. Modeldeki bağımlı değişken ise uluslararası stratejiler olarak belirlenmiştir.

- *Bağımlı değişken* = imalat firmalarının kullandığı uluslararası stratejiler (basit ihracat, karmaşık ihracat, çoklu-yerel ve küresel olarak sınıflandırılmıştır).
- *Bağımsız değişken 1* = deneyim (iş yapılan yabancı pazarların sayısı şeklinde ölçülmüştür, aldığı değerler düşük ve yüksek olarak belirtilmiştir)



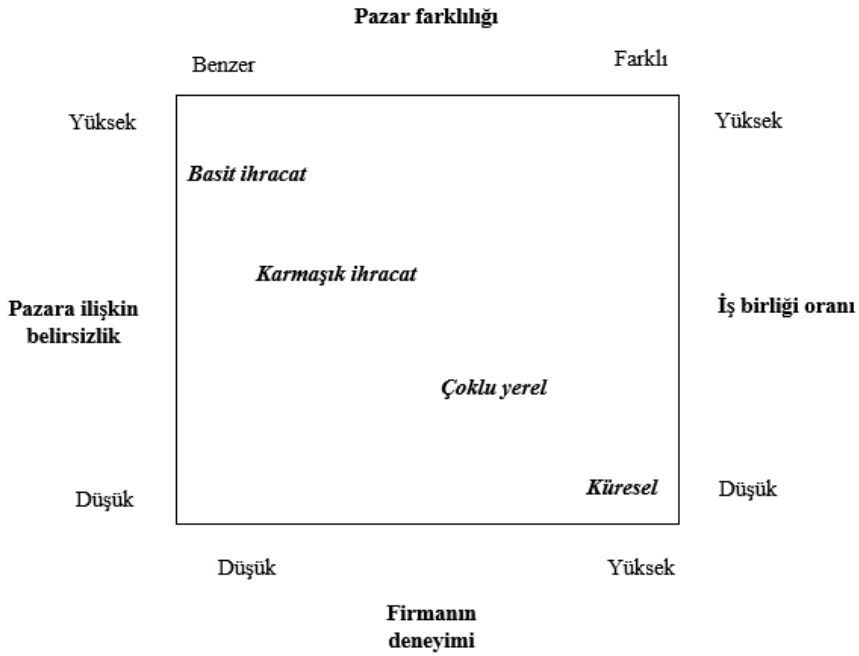
- *Bağımsız değişken 2* = Pazar farklılığı (kültürel benzerlikler açısından ölçülmüştür, aldığı değerler benzer ve farklı olarak belirtilmiştir)
- *Bağımsız değişken 3* = Pazarın özelliklerine ilişkin belirsizlik (pazarla ilgili talep, rakipler ve maliyetler gibi çevresel koşulların bilinmesini ifade etmektedir, aldığı değerler düşük ve yüksek olarak belirtilmiştir)
- *Bağımsız değişken 4* = İş birliği oranı (Yabancı pazardaki ortaklarla birlikte iş yapma oranını ölçmektedir, aldığı değerler düşük ve yüksek olarak belirtilmiştir)

Belirtilen değişkenler kullanılarak Porter'ın dile getirdiği dört uluslararası strateji yeni bir matris içinde konumlandırılmıştır.

- **Basit ihracat stratejisi:** Firmanın farklı coğrafyalardaki deneyimi düşüktür, kültürel olarak benzer pazarlar seçilir, pazar özellikleri hakkındaki belirsizlik yüksektir. Dolayısıyla araçlarla çalışılır ve yüksek ortaklık yoluna gidilir. Bu stratejide, işletme kendi ülkesinde faaliyetlerini yoğunlaştırmıştır. Uluslararasılaşma yolunda ilk adımlarını atan firmalar, deneyimleri henüz hiç olmadığı veya az olduğu için yabancı pazarlarla ilgili belirsizliği ve riski yüksek olarak algılamaktadırlar. Yerel pazarda deneyim sahibi olmaları sebebiyle kendi pazarlarına benzer pazarlara yönelmeleri beklenmektedir. Yurt dışındaki pazarlama faaliyetleri o ülkedeki dağıtım şirketleriyle, satış acenteleri gibi yabancı ortaklarla ortak yürütülmektedir.
- **Karmaşık ihracat stratejisi:** Firmanın farklı coğrafyalardaki deneyimi artmıştır ve orta düzeye ulaşmıştır. Deneyim seviyesi arttıkça firmanın pazar tercihi farklı pazarlara doğru kaymaya başlar. Piyasa özellikleri ile ilgili belirsizlik deneyim birikimi nedeniyle daha düşüktür, bu nedenle iş birliği oranı orta seviyelerdedir. Firma, imalat ve Ar-Ge gibi faaliyetlerini hala kendi ülkesinde gerçekleştirmektedir. Ancak, pazarlama konusunda yabancı ortaklarla iş birliği oranı düşmeye başlamıştır, firmanın kendisi de pazarlama ve markalaşma faaliyetlerini yürütmek için inisiyatif almaktadır.
- **Çoklu-yerel strateji:** Bu strateji, imalat ve bazen de ürün geliştirme dahil olmak üzere çeşitli faaliyetlerin yabancı ülkelere dağıtılmasını içerir. Ürünler, yabancı pazarlarda üretilmektedir ve ürünlerde yerel zevklere ve talebe göre uyarlamalar yapılmaktadır. Firmanın deneyimi orta dereceden fazladır, belirsizlik daha düşüktür, bu nedenle daha düşük iş birliği oranı tercih edilmektedir. Şirket kendi tesislerini kurabilir, satın alma gerçekleştirebilir veya stratejik iş birlikleri kurabilir. Pazarlama faaliyetlerini büyük oranda kendisi yürütmektedir.

- **Küresel strateji:** Bu strateji, farklı pazarlara dağılmış yüksek oranda koordine edilmiş faaliyetleri içeren en olgun uluslararası stratejiyi tanımlamaktadır. Firmanın deneyimi yüksektir, bu nedenle belirsizlik az olduğundan çok çeşitli pazarlara girmiştir ve en düşük iş birliği oranı ile faaliyetlerini yürütmektedir. Fiyatlandırma, tutundurma, dağıtım ve üretim faaliyetlerini firma büyük oranda kendisi yapmaktadır, mülkiyeti kendisine ait olan şirketlerde, bulunduğu ülkenin yerel yetenek ve bilgi birikiminden faydalanmak amacıyla yetkin personel istihdam etmektedir. Ancak, bulunduğu ülkenin yerel yetkinliği bazı alanlarda firmanınkinden yüksek ise bu faaliyetleri kendi yetkinliğini üst seviyeye çıkarana kadar iş birlikleri ile belirli bir süre yürütebilir.

Bu çalışmada önerilen model Şekil 4'te sunulmuştur.



Şekil 4. Uluslararası Stratejiler Matrisi

## 7. Sonuç

Uluslararasılaşma, küreselleşmenin arttığı günümüz iş dünyasında, şirketlerin ya daha kuruluş aşamasında ya da daha sonraki aşamalarda ele aldıkları bir tercihtir. Şirketler, yabancı pazarlara girerek yeni müşteriler edinmeyi, böylece gelirlerini ve karlarını artırmayı, ürünlerinin yaşam

döngülerini uzatmayı ve yatırımlarından daha hızlı getiri elde etmeyi umarlar. Aynı zamanda firmalar, artan üretim miktarları ile ölççek ekonomileri sağlamayı da hedeflerler.

Bunun yanında, şirketler kendi temel yeteneklerini kullanarak yerel pazardaki lider konumlarını bölgesel ve hatta küresel pazar liderliği konumuna dönüştürmek isterler. Firmaların yabancı pazarlara girmesinin bir başka nedeni de o ülkelerdeki kaynak ve yeteneklerden faydalanmak, bunları öğrenmek ve kendi kaynak ve yetenek donanımlarına eklemektir.

Bir başka uluslararasılaşma sebebi ise firmaların riskleri daha geniş bir pazar tabanına yaymak istemeleridir. Böylece bir pazarda yaşanan ekonomik kriz nedeniyle satış gelirleri azaldığında diğer pazarlardaki satışlarıyla karlarını dengede tutabilir ve artırabilirler. Ayrıca, uluslararasılaşan büyük şirketlere girdi tedariki sağlayan firmalar, bu şirketlerle beraber yabancı pazarlara girebilirler (Thompson vd., 2012). Sözü edilen nedenlerin yanı sıra ticaret üzerindeki kısıtlayıcı düzenlemelerin azalması, müşterilerin zevk ve tercihlerinin giderek birbirine benzemesi, yabancı ülkelerdeki uygun maliyetler gibi nedenler de şirketleri ulusal sınırların dışına çıkmaya itmektir.

Şirketler, kendi ülkelerindeki faktörlerin bir sistem şeklinde çalışarak sağladığı rekabet avantajını yabancı pazarlarda da kullanmak isterler. Firmalar uluslararası boyutta iş yapmaya başladıkları zaman değer zincirlerinde yer alan hangi faaliyetleri kendi ülkelerinde, hangilerini yabancı ülkelerde gerçekleştireceklerine karar vermek durumundadırlar. Verdikleri karar da uygulayacakları stratejiyi belirlemektedir, bu stratejiler basit ihracat, karmaşık ihracat, çoklu-yerel strateji veya küresel strateji olabilir. Porter'a (1986) göre şirketler, faaliyetlerinin konfigürasyonuna ve koordinasyonuna karar vererek söz konusu dört stratejiyi uygulayabilirler. Firmaların zaman içerisinde bir stratejiyi uygulayıp daha sonra bir başka stratejiyi tercih etmeleri mümkündür.

Literatür incelendiğinde şirketlerin yabancı pazarlara girişlerinde uyguladıkları stratejileri etkileyen birkaç önemli faktör göze çarpmaktadır; uluslararası pazarlarda daha önce elde ettikleri deneyimleri ve algıladıkları belirsizlik ve dolayısıyla risk oranı, şirketlerin strateji seçimlerinde etkili gözükmektedir. Genellikle deneyimsiz firmalar, kendi pazarlarıyla benzer özellikler taşıyan yabancı pazarlara girmeyi tercih etmektedirler. Şirketler, zaman içerisinde deneyim seviyeleri arttıkça daha farklı pazarlara da giriş yapmaya başlamaktadırlar. Aynı zamanda, artan deneyimleri sonucunda firmaların risk algıları düşmekte, yurt dışındaki operasyonlarında kontrol oranları artmaktadır. Bu nedenle şirketler mülkiyeti kendilerine ait tesisler ve dağıtım kanalları kurma konusunda daha istekli olmaktadır.

Bütün bu faktörler göz önüne alındığında, bu çalışmada uluslararası stratejilerin seçimini etkileyen dört bağımsız değişkenli bir model oluşturulmuştur. Bu modelde, Porter'ın (1986) stratejilerinin Johnson vd. (2008) tarafından uyarlanmış isimleri kullanılmıştır, ancak farklı bağımsız değişkenler kullanılmıştır. Bu değişkenler, pazarla ilgili belirsizlik, firmanın deneyim düzeyi, yabancı ortaklarla birlikte iş görme oranını belirten iş birliği oranı ve pazar farklılığıdır. Sunulan model imalat sektöründe yer alan firmalar için önerilmiştir. Farklı ürün hatları olan firmalar bu modeldeki birkaç stratejiyi bir arada kullanabilirler, bir ürün hattı için basit ihracat tercih edilirken başka bir ürün hattı için çoklu-strateji kullanılabilir. Ayrıca, zaman içerisinde bir stratejiden başka bir stratejiye geçilebilir veya şartlar değiştiği zaman tekrar eski stratejiye dönülebilir.

Bu modelin bazı kısıtları bulunmaktadır. Oluşturulan model teorik bir modeldir, o nedenle sahada veri toplanarak geçerliliği test edilmelidir. Bunun yanı sıra model, imalat sektöründeki firmalar için oluşturulmuştur. Dolayısıyla, hizmet sektöründeki firmalar için bu modelin geçerliliği bilinmemektedir. Bu nedenle, daha sonraki çalışmalarda hizmet sektöründeki firmalardan veri toplanarak modelin birebir uygulanabilir olup olmadığı araştırılmalıdır. Elde edilen bulgulara göre hizmet sektöründeki firmalar için yeni bir model oluşturulabilir veya mevcut modelde çeşitli uyarlamalar yapılabilir.

Son olarak, bilgi ve iletişim teknolojilerinin dünya çapında bilgi paylaşımını hızlandırmasından ve dijitalleşmenin etkilerinden bahsetmek gerekmektedir. Çokuluslu şirketlerin kendi şubeleri arasında bilgi paylaşımının hızlanması, faaliyetlerin koordinasyonu açısından fayda sağlamaktadır. Ayrıca, kendi içlerindeki hızlı iletişim ve bilgi aktarımı firmaların öğrenme ve değişen koşullara adapte olma hızını artırmaktadır.

Bunun yanında, dijitalleşen çağımızda yakın bir gelecekte şirketlerin iş birlikleri de internet üzerinde kurulan sanal ağlar ve Metaverse platformunda olabilecektir. Şirketler açısından bu bilgi ağlarına dahil olmak büyük önem taşımaktadır. Yenilik yapabilmek için bu platformlardan faydalanmak gerekmektedir, uluslararası adımlar atmanın bir yolu da bu sanal ağlarda iş birliği yapmaktır. Günümüzde şirketlerin sektör kümelenmelerinin bulunduğu yerlerde bulunarak oradaki yetkin iş gücünden ve bilgi aktarımından faydalandıkları, tamamlayıcı sektörlerin firmalarıyla ve üniversiteler, araştırma kuruluşları gibi bilgi üreten kurumlarla çalışarak sinerji oluşturdukları bilinmektedir. Kümelenmelerin yakın bir gelecekte sanal platformlar üzerinde kurulması mümkündür. Dolayısıyla şirketlerin uluslararasılaşma stratejilerini belirlerken sanal platformlar üzerindeki iş birliklerini ve hamlelerini de planlamaları gerekmektedir.

## Kaynakça

- Erramilli, M. K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479–501.
- Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, Fall: 305-336.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. 8th Edition. Essex: Prentice Hall.
- Koç, T., & Bozdağ, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 559-567.
- Öz, Ö. (1999). *The competitive advantage of nations: the case of Turkey*. Aldershot: Ashgate.
- Porter. (1986). Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28(2), 9-40.
- Porter. M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding business processes*, 2, 50-66.
- Porter, M. E. (2008). *On competition, updated and expanded edition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3): 237–250.
- Savcı, M., & Haftacı, V. (2017). Değer zinciri analizinde değer yaratan faaliyetlerin ölçülmesinde faaliyet tabanlı maliyetlemenin (FTM) rolünün değerlendirilmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 261-284.
- Sürmen, Y., & Aygün, D. (2006, Nisan). Türkiye'de lojistik faaliyetler ve muhasebe işlemleri-I. *MUEAD Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 30, 54–55.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Crafting and executing strategy: a quest for competitive advantage. Concepts and cases*. 18th Edition. New York: McGraw-Hill Irwin Publisher.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vernon, R. (1969). *Sovereignty at bay*. New York: Basic Books.
- Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. & Bamford, C.E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Yip, G. S. (2002). *Total global strategy II*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## Krizi Fırsata Çevirmek

Feride Bal<sup>1</sup>

*“Sorunlar iş kıyafeti giymiş fırsatlardan başka bir şey değildir”*

*H.Kaiser*

### Özet

Kriz kavramı “siyasi, sosyal veya ekonomik olaylarda olduğu gibi ani veya belirleyici değişikliklerin yapılmasını içeren istikrarsız koşullar” olarak tanımlanmaktadır (Brockner & James, 2008). Bir başka tanıma göre kriz; örgütün öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın kıt olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri şaşkırtan ve bundan dolayı da çok güçlü şekilde stres yaratan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Hermann, 1972). Kriz; önceden fark edilemeyen, örgütlerin hızlı bir şekilde müdahale etmesini gerektiren, örgütün önlem ve uyum mekanizmalarını devre dışı ve yetersiz bırakarak mevcut değerlerini, hedeflerini ve varsayımlarını tehdit eden gerilim hali olarak da tanımlanmaktadır (Tağraf & Arslan, 2003). Krizin etkileri bireysel (ciddi bir hastalık, başarısızlık, vb.), örgütsel (ekonomik krizler vb.) ve toplumsal (yozlaşmalar, salgınlar vb.) boyutlara uzanacak şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen krizler uygun şekilde ele alınırsa, örgüt veya bileşenlerini önceden olduğundan daha iyi durumlara ulaştırabilir (Brockner & James, 2008).

Kriz; “yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm” veya “ileri, gelişkin bir evreye geçiş” şeklinde birbirine ters gibi de olsa aslında birbirini tamamlayan iki cümlenin birleşimi şeklinde de kullanılmaktadır. Başa çıkılmaması durumunda tehlike yaratan kriz, uygun yollarla ve doğru yöntemlerle ele alındığında ise fırsat yaratabilen bir durumdur (Baltaş, 2004). Yani; iyi yönetilebilen bir kriz (örneğin, yöneticilerin sağladığı fırsatı algıladığı bir kriz) pozitif örgütsel değişimi de beraberinde getirecektir (Brockner & James, 2008). Krizi iyi yönetebilmenin yolu ise kriz karşısında nasıl konuşulduğumuz ve ne kadar durabileceğimiz, krizi anlama, karar verme ve uygulamadaki verimliliğimize bağlıdır (Baltaş, 2004).

1 Öğr. Gör. Dr., Gaziantep Üniversitesi, feridebal@gantep.edu.tr, 0000-0003-4641-6151

## 1. Giriş

Kriz kavramı “siyasi, sosyal veya ekonomik olaylarda olduğu gibi ani veya belirleyici değişikliklerin yapılmasını içeren istikrarsız koşullar” olarak tanımlanmaktadır (Brockner & James, 2008). Bir başka tanıma göre kriz; örgütün öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın kıt olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri şaşkırtan ve bundan dolayı da çok güçlü şekilde stres yaratan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Hermann, 1972). Kriz; önceden fark edilemeyen, örgütlerin hızlı bir şekilde müdahale etmesini gerektiren, örgütün önlem ve uyum mekanizmalarını devre dışı ve yetersiz bırakarak mevcut değerlerini, hedeflerini ve varsayımlarını tehdit eden gerilim hali olarak da tanımlanmaktadır (Tağraf & Arslan, 2003). Krizin etkileri bireysel (ciddi bir hastalık, başarısızlık, vb.), örgütsel (ekonomik krizler vb.) ve toplumsal (yozlaşmalar, salgınlar vb.) boyutlara uzanacak şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen krizler uygun şekilde ele alınırsa, örgüt veya bileşenlerini önceden olduğundan daha iyi durumlara ulaştırabilir (Brockner & James, 2008).

Kriz; “yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm” veya “ileri, gelişkin bir evreye geçiş” şeklinde birbirine ters gibi de olsa aslında birbirini tamamlayan iki cümlemin birleşimi şeklinde de kullanılmaktadır. Başa çıkılmaması durumunda tehlike yaratan kriz, uygun yollarla ve doğru yöntemlerle ele alındığında ise fırsat yaratabilen bir durumdur (Baltaş, 2004). Yani; iyi yönetilebilen bir kriz (örneğin, yöneticilerin sağladığı fırsatı algıladığı bir kriz) pozitif örgütsel değişimi de beraberinde getirecektir (Brockner & James, 2008). Krizi iyi yönetebilmenin yolu ise kriz karşısında nasıl konumlanacağımız ve ne kadar durabileceğimiz, krizi anlama, karar verme ve uygulamalardaki verimliliğimize bağlıdır (Baltaş, 2004).

## 2. Krizin Doğru Yönetilmesi

Krizin iyi yönetilmesi, örgütteki sorunların ortaya çıkmasına, değişime uyum gösterme yeteneğinin kazandırılmasına, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine ve alışılmış yönetim anlayışlarının sorgulanmasına ve iyileştirilmesine fırsat sunmaktadır. Krizin örgütlerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır ve bu etkiler şu şekildedir;

- **Kriz, örgütün zayıf yönlerini belirlenmesini sağlar:** Kriz sürecinin başlamasıyla örgütler zorunluluktan dolayı zayıf olan, aksayan yönleri tespit eder ve bu kısımların verimliliğini artırarak bir yenilenme sürecine gider ki bu durum da krizin örgütler üzerinde sağladığı olumlu bir sonucudur (Baltaş, 2004).



### **Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Abdülkadir Konukoğlu**

*İnsanlar, normal dönemlerde verimsiz olan yatırımlarının farkına varamıyor. Su faturası yüksek geldikten sonra tamirci çağırıp muslukları tamir ettiriyor. Barbaros Hayrettin Paşa'nın, Preveze Deniz Savaşı sonrası Osmanlı gemileri yanınca söylediği meşhur sözü vardır: "Siz bizim sakalımızı kestiniz, biz sizin kolunuzu kestik. Kesilen sakal daha gürlü olarak yeniden çıkar ama kaybedilen kol geri gelmez." Biz de kriz sonrasında Barbaros Hayrettin Paşa gibi yaptık. Verimsiz olan bölümlerimizi kapattık. Krizde budanarak büyümeyi öğrendik. Budanan ağaç daha kurvetlenerek, güçlenerek çıkar. Örneğin daha önce organizasyon şemalarımızda, genel müdür yardımcılarımızın sayısı 2 taneydi, bunların sayılarını bire düşürdük. İdari ve alt kademelerde check-up yaptık. 6 ay önce iplik bölümümüzü kapattık. 15 yaşını geçmiş verimsiz makinelerimizi üretimden çıkardık. Enerji sektörüne daha çok ağırlık verdik. 1997'den bu yana kademeli olarak faaliyet gösterdiğimiz sektörlerimizin sayısını azalttık. Tekstilde küçülüp enerji, çimento, iş makineleri ve ısıtma-soğutma alanlarında büyümeye odaklandık. Müşterilerimize daha çok önem vermeye başladık. Müşterilerimizle ilişkilerimizi güçlendirip, diyaloglarımızı arttırmak için iş seyahatlerimizi artırdık. Sonuçta krizde paniğe kapılmamak gerekiyor. Denize düştüğünüzde paniğe kapılırsanız, yüzemezsiniz boğulursunuz. Onun için paniklemeden yolunuza devam etmeniz lazım (Aksakal, 2009).*

- **Kriz, yeni yeteneklerin bulunmasını ve geliştirilmesini sağlar:** Kriz dönemleri örgütler için olağanüstü ve belirsiz dönemlerdir. Bu dönemler, çalışanlara performanslarını en üst düzeyde sergilemelerine imkân tanıyabilir ve örgütte çalışanlar; özellikle orta ve alt kademe yöneticileri, kriz dönemlerinde olağandışı görevler üstlenerek tepe yöneticilerin ilgisini çekebilirler. Bu oluşan durum sonucunda da çalışanlara mesleki yönden ilerleme olanağı sağlar ve örgüte de yeni yeteneklerden yararlanma fırsatı sunar (Baltaş, 2004).

### **Pilot Chesley Sullenberger**

*Tarihler 15 Ocak 2009'u gösterirken New York Hudson Nehri'nde büyük bir mucize yaşandı. UsAirways'e ait Airbus A320 tipi uçak, LaGuardia Havalimanı'ndan kalkışından hemen sonra kuş sürüsüne girdi. Her biri 15-20 kilogram ağırlığındaki Kanada kazları, A320'nin iki motorunun da durmasına neden oldu. İçinde 155 yolcu ve mürettebat bulunan, 78 ton ağırlığındaki uçak, adeta motorsuz hava taşıtı 'planör' haline gelmişti. 1549 sefer sayılı A320'nin tek kurtuluşu Hudson Nehri'ni yapacağı inmişti.*

*Kaptan Chesley Sullenberger, gerçekleşen bu kriz anında zor bir karar verdi. Hudson nehrine zorunlu iniş yapma kararı aldı ve mükemmel bir planlamayla*



*uçacağı büyük bir ustalikle nelrin buz gibi sularına başarılı bir şekilde indirmeyi başardı. İki motora aynı anda kuş girmesinin korkunç bir tesadüf olduğunu belirten uzmanlar, bir jet uçağını suya indirmenin son derece ustalık gerektirdiğini söyledi Yolcuların ve ekibinin hayatını kurtaran Sullenberger, ulusal kahraman haline geldi (Cebeci, 2010).*

- **Kriz, örgütlere yenilenme ve değişim fırsatı sağlar:** Kriz, olağan dönemlerde tartışılma fırsatı olmayan varsayımların sorgulanabileceği, deneyimlerin, birikimlerin, alışkanlıkların, tercihlerin, kaygıların, beklentilerin ve hedeflerin yeniden gözden geçirilebileceği, stratejik ve teknolojik dönüşümlerin uygulanabileceği, takım ruhunun sağlanabileceği ve yeni yeteneklerin ortaya çıkarılabileceği dönemler olarak karşımıza çıkabilir (Baltaş, 2004).

### *Toyota Geri Çağırma Krizi*

*Hikâye, Ağustos 2009'da San Diego'da bir Kaliforniya Karayolu Devriyesi memuru tarafından kullanılan Lexus'un parçalanmasıyla başladı. Çarpışmaların çoğundan farklı olarak, dört kişinin hayatına mal olan trajik kaza, 911'e yapılan bir çağrıyla kaydedildi. Söz konusu araç bir Lexus bayinden ödünç alınmıştı (aile kendi araçlarını rutin bakım için bırakmıştı). Banliyo karayolunda giderken, sürücü aracın hız kontrolünü kaybetti. Araç yavaşlamamış aksine sürücü ne kadar gayret etse de saatte 177 kilometreye ulaşmaya kadar hızlanmıştı. Araçtaki bir yolcu, otomobil kontrol dışında hızla gittiği için yardım isteme amacıyla 911'i aradı. Aracı durduracak bir çözüm bulunamadan önce otomobil, bir spor arazi aracıyla çarpıştı, toprak sete vurdu, alev alarak parçalandı ve dört yolcunun da ölmesine neden oldu. Daha sonra medya da önlenmesi güç bir spekülasyon başladı; buna göre otomobilin bilgisayar kontrollerini bozan ve aracın kontrol dışı bulunmasına sebep olan bir elektromanyetik parazitti.*

*Gazeteler, Ulusal Karayolu Trafik Güvenlik Yönetimi (National Highway Traffic Safety Administration-NHTSA), Amerikan Kongresi ve son olarak NASA tarafından araştırmalar başlatıldı. Los Angeles Times, Toyota'ya odaklanmak ve Toyota araçlarında ani istenmeyen hızlanmaya yol açan önemli elektronik problemleri ve Toyota'nın bu problemleri iddia edildiği gibi örtbas ettiğini ortaya çıkarmak üzere özel bir araştırma ekibi kurdu. rum, çığ gibi büyüyen söylentilere ve hatta bireylerin ve örgütlerin ilgilerini tatmin etmek için kötü niyetli saldırılara yol açacak şekilde gerçeklerin nasıl karıştırılabileceğini örneklemektedir.*

*O ana kadar en azından birkaç kişi San Diego polis raporunu veya raporun özetlerini okumuştur. Rapor Ekim 2009'da yani kazadan iki ay sonra ve kriz en ateşli zirvesine ulaşmadan üç ay önce tamamlanmış ve internete konmuştu; fakat son zamanlara kadar medyanın çok dikkatini çekmemişti. Ayrıntılı polis*

araştırması şüphe götürmez bir şekilde gerçek nedenin, aracı ödünç veren yetkili satış bayiiindeki insan hatası olduğunu gösteriyordu. Bayii, yanlış model paspas kullanmıştı, bir başka SUV'dan alınan çok büyük ebatlı paspas ödünç yolcu otomobilinin sürücü bölümüne zar zor sığdırılmış ve paspası yerinde tutmak için tasarlanan kelepçeler standart işletim prosedürlerini ihlal edecek şekilde emniyete alınmamıştı. Sonuç, tahmin edileceği gibi sıkışmış gaz pedalıydı. Orijinal araçta hiçbir kusur yoktu, aracı hazırlayan bayii tarafından kusur oluşturulmuştu. En sonunda NHTSA, Toyota ve Toyata'nın görevlendirdiği Exponent, ani istenmeyen hızlanma iddiasını tüm vakalar için birer birer incelediler ve hiçbirinin elektronik bir problemten kaynaklanmadığını buldular; hemen hemen tüm durumlarda sebep insan hatasıydı- sürücü fren pedalı olduğunu düşünerek gaz pedalına basıyordu. Bunun doğru olduğunu endişeli olan Kongre'ye ispatlamak için NHTSA, bağımsız bir araştırma yapması için NASA ile sözleşme imzaladı. Sonuçlar krizin en hararetli olduğu dönemlerden bir yıl sonra raporlandı. Şubat 2011'de taşkınlıktan bir yıl sonra, Ulaştırma Bakanı Ray LaHood, araştırmanın sonuçlarını bir basın konferansında özetledi: "Karar; Toyataların istenmeden yüksek hızlara çıkmasının nedeni elektronik değildir. Nokta."

Böylece herkes her şeyi geride bırakabilir, evine gidebilir ve Toyata'ya yanlış bilgilendirme saldırısı olduğunu unutabilir, değil mi? Tabi ki Toyata böyle yapamazdı. Toyota tarafından yapılan hatalar ortaya çıkarıldı; örneğin, az sayıda araçta karşılaşılan yavaş tepki veren yapışkan pedal problemi (iki milyondan fazla satışta, Amerika 'da onaylanmış sadece 12 vaka); yazılım ayarlı Prius frenlerinin ABS sistemini olağandışı zamanlarda devreye sokması ve bunun sonucunda frenlerin tuhaf bir his yaratması ve muhtemelen sürücünün çok az baskı uygulamasına yol açması; Consumer Reports dergisinin gerçekleştirdiği bir test sürüşünde karşılaşılan saatte 97 kilometre hızla keskin bir dönüş sırasında frenlere basmadan aniden ayağın gazdan çekilmesi durumunda Lexus SUV'un çekiş kontrol sisteminin yeterli hassasiyette olmaması problemi. Neyse ki bu problemlerin hiçbiri kazaya neden olmadı; fakat yine de bunlar hataydı.

Ardı ardına geri çağırılmalar. Toyata'yı ani ortaya çıkan pek çok kalite ve güvenlik konularından mustarıpılmış gibi gösterdi. Bunların birçoğuna Toyota'nın reaksiyonu neden oldu. Krizin derinliği netleştiği zaman Toyota herhangi bir problem için genellikle konuyu araştırmadan önce her aracı geri çağırılmaya başladı. Örneğin, Consumer Reports tarafından eleştirilen Lexus, CR makalesinin yayınlandığı gün geri çağırıldı.

Muhtemelen Toyota bu yoğun geri çağırılmaya yol açan olağandışı sayıda teknik probleme sahip değildi; fakat yeniden seçilme peşinde olan kongre temsilcileri, Büyük Durgunluk sırasında gelirleri tersine dönen çaresiz medya, Amerikalı hedefleri iflasın eşiğinde olan dava avukatları ve dava avukatları tarafından

ödeme yapılan “uzman” şahitler gibi çeşitli çıkar gruplarının neden olduğu bir politik tsunamiye yakalandı. 2000-2010 yılları arasındaki on yıllık dönemde çok fazla büyüme ve karlılığa odaklanmanın bir sonucu olarak artan kalite problemleriyle ilgili tüm spekülasyonlara rağmen, 2009 sonbaharında Toyota herhangi bir otomobil üreticisinden daha çok sayıda kalite ve güvenlik ödülü kazandı. Toyota geri çağırılmalar yüzünden durmaksızın haberlerde yer aldığı 2010 ilkbaharında kalite araştırma grupları azaldı, daha sonra birdenbire 2010 sonbaharı itibarıyla medya sakinleştiği zaman Toyota Tüketici Raporlarının 17 kategorisininin 10’unda önde olan araçlara sahipti ve üç yıllık dayanıklılık ve 322.000 kilometreden daha fazla giden araçlar için J.D.Power ödüllerinde tüm otomobil üreticilerine liderlik etti. Toyota; Polk, Kiplinger’s, Karayolu Güvenliği Sigorta Enstitüsü ve Motorist Choice vb tarafından verilen ödüllerde tüm otomobil üreticilerini gölgede bıraktı. 2010.’nun ortalarına doğru ABD’de perakende satışlarında bir numara olma özelliğini geri kazandı. Açıkçası, Toyota araçları hastalanmış ise iyileşmeleri ve hatta daha da üstünlük sağlamaları birkaç ay kadar kısa bir sürede ve olağanüstü bir başarı ile sağlandı (Liker & Convis, 2013).

- **Kriz, örgütlere öğrenme fırsatı sağlar:** “Kriz, sert bir öğretmendir; önce sınavdan geçirir sonra dersi öğretir” sözünde de vurgulandığı gibi kriz zamanını, iyi yönde değerlendirebilen örgütler için kriz, bir büyüme zamanıdır ve örgütler, krizlerden ders alarak hataların tekrarlanmamasını amaçlar. Bunun sonucunda da örgütler, krizleri fırsata dönüştürme imkân kazanmış olur (Baltaş, 2004).

## **KFC**

Ünlü tavuk restoranı zinciri KFC, 2018’in başlarında Birleşik Krallık’ta büyük çapta bir stok krizi yaşadı. KFC’nin İngiltere’de yıllardır çalıştığı teslimat firmasını değiştirmesi nedeniyle çıkan lojistik sorunlarla başlıyor ve tavuklar teslim edilememeye başlıyor. İlk olarak dükkânlara o günlük bir sorun olduğuna ilişkin kısa özür duyuruları asılıyor. Ancak sorun giderilemeyince kriz büyüyor. KFC Twitter üzerinden yeni ortağı DHL’in biraz çuvalladığını ama konu üzerinde çalıştıklarını belirten bir açıklama yayınlıyor. Tabii tavuk olmayınca KFC’nin pek anlamı kalmadığından, bazı dükkânların sorun giderilene kadar kapanmasına veya sınırlı bir menü sunulmasına karar veriliyor. Hatta nerede hangi mağazanın açık olduğunu gösteren bir internet sitesi hazırlanıyor. Yani olay böyle bir marka için olabilecek en ağır kriz belki de.

Olay böyle çığırından çıkarken KFC, asla istifini bozmuştur ama. Konuyla dalga geçmeye ve eleştirileri yanıtlamaya devam ediyor. Yetmiyor, krizin başlangıcından bir hafta sonra suların durulmadığını gören marka; The Sun ve Metro gazetelerinde tam sayfa bir basın ilanı çıkıyor. Mother London tarafından

*hazırlanan basın ilanında üzerinde KFC olan tavuk kovalarını kullandı fakat kovanın üzerinde KFC'nin harfleri "FCK" (yani) "beceremedik" anlamında) olarak sıralanarak bir özür metnine yer veriliyor. Metin hem samimi ve esprili hem alçak gönüllü hem de şeker: "Farkındayız tavuksuz bir tavuk restoranı pek ideal değil." diye başlayan metin açık bir şekilde özür diledikten sonra, insanlara sabırları ve çalışanlara da özverili çabaları için teşekkür ediyor. Marka, korkunç bir haftadan sonra konuyu çözmeye çalıştıklarını ve her gün ilerleme kaydettiklerini belirterek ilanı bitiriyor. KFC Birleşik Krallık ve İrlanda'nın pazarlama ekibinin Mother London isimli reklam ajansı ile birlikte hazırladıkları bu reklam, Cannes Lions 2018'de, halkla ilişkiler ve basılı reklam kategorilerinde, "Altın Aslan" ödülüne layık görüldü.*

*İrlanda'daki tüm dükkânlar yeniden açılmış, İngiltere'de ise çalışmalar sürüyor. Marka, sosyal medya üzerinde yine kendisiyle dalga geçmekten çekinmeyen bir üslupla krize ve tekrar hizmet vermeye başlayan dükkânlara ilişkin bilgilendirme yapıyor. Kriz Yönetiminde Ders Niteliğinde Markanın samimi özrü yerine ulaşıyor. Sosyal medya işe bayılıyor ve olumlu geri dönüşler gelmeye başlıyor. Frank PR'ın kurucusu Andre Bloch gibi reklam, pazarlama ve halkla ilişkiler sektöründen önemli isimler de çalışmayı "Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi konusunda ders!" açıklamalarıyla paylaşıyor (Erbak, 2018).*

### 3. Kriz Nedenleri

Krize neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Ancak krizin oluşmasında etkili olan faktörlerin başında işletme ve çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların olmasıdır; yani ya çevrenin talep ve beklentileri, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin üzerindedir, ya da çevre, işletmenin tüm ihtiyaç ve beklentilerine karşılık veremez durumdadır. Bu uyumsuzluk işletmenin dengesini bozarak krizin oluşmasına neden olmaktadır (Koçel, 2018).

Krize neden olan faktörler; örgüt dışı çevre faktörleri ve örgüt içi (kendi yapısal sorunları) çevre faktörler olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır.

#### 3.1. Dış Faktörler

Krize neden olan dış çevre faktörleri, örgütlerin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edilemeyen faktörlerdir. Günümüzde örgütler açık sistem yaklaşımını benimsemekte ve bu durum da sürekli değişen dış çevre faktörlerinden bağımsız hareket etme şansını ortadan kaldırmaktadır. Buradan hareketle çevreleri ile daha fazla ilişki içine giren örgütler, kriz ile daha fazla karşı karşıya kalmaktadırlar (Pira & Sohodol, 2015). Örgütlerin krizle karşılaşmasında önemli rol oynayan dış çevre faktörlerinden şunlardır:

**Ekonomik Faktörler:** Örgütlerin içinde buldukları ekonomik sistemler ve ekonomik koşulların niteliği, örgütün karşılaşabileceği belirsizliği ve karmaşıklığı önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik sistemlerde oluşan birçok aksaklık beraberinde krizleri de getirmektedir (Parasız, 2002).

**Politik ve Yasal Faktörler:** Politik ve yasal çevre; örgütlerin yaşama ve gelişme gücü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Devletin, örgütlerin faaliyetlerini düzenleyici karar ve yasalarında belirlediği değişiklikler, örgütler için kriz sebebi olabilir (Koçel, 2018).

**Teknolojik Faktörler:** Teknoloji; örgütün dış çevresinin en hızlı değişen ve en fazla uyum gerektiren faktördür. Teknolojik gelişmeler örgütler için büyük fırsatlar sunduğu gibi, belirsizlik ve riskleri de beraberinde getirmektedir. Teknolojik faktörlerden kaynaklı krizler iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi; örgütlerin faaliyette buldukları alanlarda yapılan araştırma ve geliştirme çabalarının yoğunluğu, ülke içi ve dışındaki teknolojilerin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere uyum süreci gibi durumlarda örgütlerin eyleme geçememesi ya da gerisinde kalması durumudur. Teknolojik faktörlerden kaynaklı bir diğer kriz ise veri kaybı ve güvenlik ihlalleridir. Bilgisayar korsanlarınca örgütlerin hesaplarına ulaşılması, verilerin silinmesi veya çalınması gibi durumlar örgütler için büyük krizlere dönüşmektedir (İnan, 2007).

**Sosyo-Kültürel Faktörler:** Örgütleri, tüketicilerinin bulunduğu çevreden ve ihtiyaçlarından ayrı olarak düşünmek mümkün değildir. Toplumun değer yargılarının değişmesi, tüketicilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar, örgütleri krize sürükleyebilmektedir (Koçel, 2018).

**Rekabet Faktörleri:** Rekabet, örgütlerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktördür. Örgütlerin yeni yatırım alanlarında başarısız olması, örgütlerin kendi faaliyet alanlarında yeni rakiplerin pazara girmesi, kaliteli ve düşük maliyetli ikame malların üretilmesi örgütler için bir kriz ortamı oluşturmaktadır (Makridakis, 1991).

**Uluslararası Çevre Faktörleri:** Örgütler açısından uluslararası çevre faktörleri büyük önem taşımaktadır. Uluslararası çevrede oluşan fiyat dalgalanmaları, arz talep değişiklikleri, savaşlar vb. durumlar örgütler için kriz ortamları hazırlamaktadırlar (Koçel, 2018).

**Doğal Faktörler:** Doğal faktörler; insanların en az müdahale etme şansının olduğu ve iklimsel ya da jeolojik temelli, depremler, seller, volkanik olaylar, kasırgalar, deniz kaynaklı felaketler gibi nedenlerden kaynaklı krizlerdir. Örneğin; dünya tarihinin en büyük doğal felaketlerinden biri

olan 1952'de Londra'da 12 bin kişinin ölümüne yol açan sis felaketi İngiliz hükümeti için ciddi bir kriz ortamı hazırlamıştır (Nova, 2018).

### 3.2.İç Faktörler

Örgütlerin karşılaştıkları krizler yalnızca dış çevreden gelen tehlikeler kapsamında gerçekleşmemekte aynı zamanda insan kaynakları, yönetsel faktörler, örgüt kültürü gibi iç faktörlerden de kaynaklanmaktadır (King,, 2002).

**Örgütsel ve Yönetimsel Hatalar:** Her örgütün kendilerine özgü bir kültürü bulunmaktadır ve bunlar örgüt içerisinde ortak değer ve inanışlar bütünüdür. Örgütlerin krizlere tepki gösterme süreleri ya da krizleri kontrol altına alma hızları, oluşturulan kültürün yapısı ile ilişkilidir. Eğer örgüt esnek bir yapılanmada ise değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde uyum göstererek kriz sürecinde zarar görmeyecek ve hatta bu süreci fırsata dönüştürebilecektir. Ancak aksi konumdaki örgütler ise krizlere karşı kendilerini daha savunmasız bir halde bulacaklardır (Tutar, 2007).

Örgütlerin, krizler ile başa çıkabilmesinde yöneticilerin krizlere bakış açısı da oldukça önemli bir faktördür. Yöneticilerin kriz olgularına duyarsız kalması, kendi örgütünün başına geleceğine inanmaması, örgütlerin kriz sinyallerini görememesi ya da görmezden gelmesi, çevresel değişimlere karşı duyarsız olması, teknolojik veya diğer her tür gelişmelere uyum sağlamaması ya da sağlamak istememesi örgütleri krizlere karşı savunmasız bir konumda bırakmaktadır (Meyer & John, 1998).

Önemli bir diğer yönetsel sorun da örgüt içerisinde yetki ya da otorite kullanımı ile ilgilidir. Yöneticilerin, üst yönetim ile yakınlığı ya da tanıdıklık ilişkisinin olumsuz etkileri, yetersiz donanımdaki yöneticilerin karar verme aşamasında bulunması vb. durumlar yönetsel sorun kaynaklı kriz nedenleridir (Pira & Sohodol, 2015).

#### *Next Media Animation*

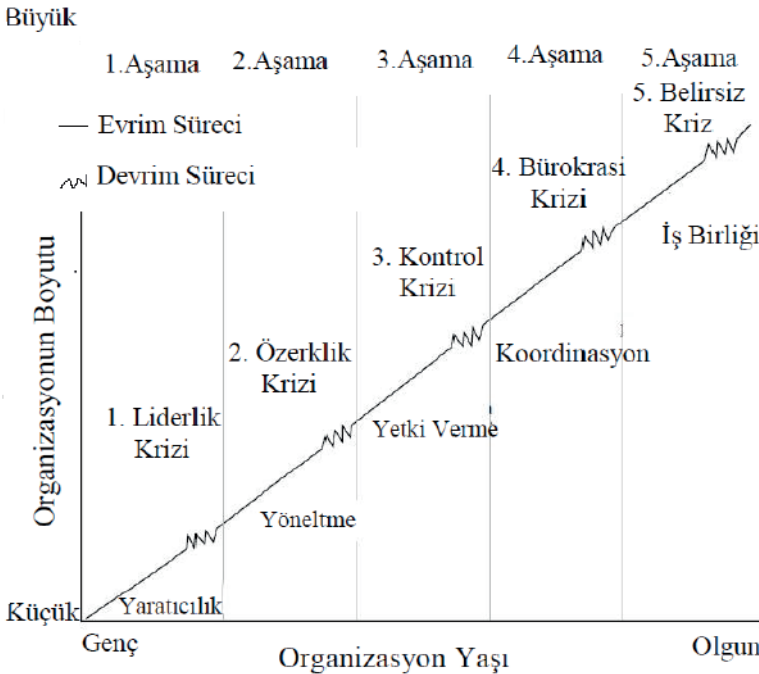
*Hicivsel videolar oluşturan Tayvan merkezli bir animasyon stüdyosu olan Next Media Animation'ı, şirketin eski çalışanı Marina Shifrin, işiyle ilgili bütün şikâyetlerini sıralarken "yorumlayıcı bir dans" ile işini bıraktığını ifade eden bir video yayımladıktan sonra bir internet fenomeni haline geldi. Kısa sürede viral hale gelen video, YouTube'da yaklaşık olarak 20 milyon izlenmeye ulaştı. Marina Shifrin, hazırladığı bu videoda şirketin isminden hiçbir şekilde bahsetmese de, haber ajansları Next Media Animation'ın kimliğini kısa sürede ortaya çıkararak şirketi bir ilgi odağı haline getirdiler. Şirket, Shifrin'i eleştirmek ya da onun şirketle ilgili şikâyetlerini yalanlamak yerine, son derece akılluca bir şey yaptı: Shifrin'i taklit etti.*



Next Media Animation, şirket çalışanlarının ofiste dans ettikleri ve şirket kültürlerini vurgulayan ve neredeyse Shifrin'in videosuyla aynı olan bir YouTube videosu hazırladı. Videonun sonunda da izleyicileri, işe alım yaptıkları konusunda bilgilendirdiler ve ilgilenenleri internet sitelerine yönlendirdiler. Bu video, kısa bir süre içerisinde yaklaşık olarak 5 milyon izlenme rakamına ulaştı ve şirketin kanalındaki en çok izlenen video oldu. Aynı zamanda bu video, şirketi Shifrin'in videosunun ilk başta belirtmiş olabileceğinden hoş mizaçlı ve daha çekici olarak tasvir etti (Altan, 2018).

**Örgütün Yaşam Döngüsü:** Örgütlerin de yaşayan sistemler gibi belli bir yaşam döngüleri vardır. Bu döngüler de tıpkı bir insanda olduğu gibi doğumundan ölümüne kadar geçirdiği süreçler, örgütlerinde kuruluşundan yok oluşuna kadar ki süreçlerini kapsamaktadır.

Krizler, genellikle örgütlerin büyüme evresinde meydana gelir. Örgütler, etki alanları büyüdükçe çevrede gerçekleşen krizlere ve örgüt içi faktörler nedeni ile de krizin etkisine daha açık hale gelmektedirler. Greiner (1997)'ın yapmış olduğu bir çalışma da bu düşünceyi destekler niteliktedir ve bu çalışmada örgütlerin yaşam evreleri beş aşamada değerlendirilmekte ve her aşamada da gerçekleşmesi olası kriz yapılarını ve bunlara ilişkin çözüm yollarını ele alınmaktadır (Greiner, 1997).



Şekil 1 Büyümenin Beş Evresi (Greiner, 1997).

Şekil 1'de de görüldüğü gibi örgütlerin küçük boyuttan büyüğe, gençlik döneminden olgunluk dönemine geçiş evrelerinde yaşadıkları sorunlar da çözümler de birbirinden farklı şekilde gelişmektedir. Bu çalışmaya göre örgütün büyüme sürecinde yöneticinin giderek yetersiz kalmaya başlaması ilk kriz sürecini ortaya çıkarırken bu sorunu aşmak için de yeni örgüt boyutuna uyum sağlayabilecek yaratıcı insan kaynağı gücünün sağlanması gerekmektedir. Bir sonraki evrede ilk krizi atlatan örgütler, zaman içerisinde büyüyerek ayrı birimlere bölünmektedir ve buna bağlı olarak da geniş ve çok yönlü bir karar alma süreci meydana gelmektedir. Bu noktada yapılması gereken şey doğru birimlerin doğru yöntemlerle iletişim kurması, verilerin sistem içerisindeki doğru kaynağa yönlendirilmesi oluşabilecek kriz için en doğru çözüm yolu olacaktır. Üçüncü aşamada görülen kontrol krizi, yöneticilerin genişleyen saha çalışmalarında kontrolü kaybetme duygusu ile meydana çıkan bir durumdur. Bu krizin çözümünde ise gerekli birimlerin iş ile ilgili yetkilendirilmesi, kontrolün daha kolay ve merkezi bir şekilde yapılması sağlanmalıdır. Dördüncü aşamadaki bürokrasi krizi ise giderek büyüyen örgütlerde, süreçlerin ve evrak işlemlerinin giderek artması ile meydana gelen örgüt içi amaçlarda kaymaların olduğu bir evredir. Örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için ilgili tüm birimlerin ve kişilerin uyumlu çalışmasının düzenlenmesi gerekmektedir; yani koordinasyonun öneminin ortaya çıktığı evredir. Son aşamadaki krizler örgütlerin ilerleme düzeyine göre ne olacağı tam olarak kestirilemezken örgütün yeniden yapılanmasına dayalı bir strateji ile en üst düzey krizlerin atlatılabileceği ileri sürülmektedir (Greiner, 1997).

### 3.3.İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi

Krizin ortaya çıkmasında ve krizin şiddetinde örgütün iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimlerinin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Krizin oluşumu ile ilgili bazı genellemeler bulunmaktadır;

- Örgütün amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin arz ettiği koşullar arasında daha iyi bir uyumunun olması, örgütün krizle karşılaşma olasılığını azaltacaktır.
- Krizin şiddeti arttıkça, örgütlerin kriz durumuna cevap vermesi daha belirsiz hale gelecektir.
- Krizle baş etmede örgütün esnekliği yüksek ise başarı da o ölçüde yüksek olacaktır.

Amaçlarla ilgili fırsat ve tehdit derecesi arttıkça kriz durumunun şiddeti de artacaktır (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).



#### 4. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi; örgütün kritik bir süreci olarak ifade edilmektedir (Coombs, 2006). Bir başka tanıma göre kriz yönetimi; krizlerin verdikleri zararı minimize etmeye çalışan ve durumun kontrol altına alınmaya çalışıldığı bir süreç olarak belirtilmektedir (Spillan, 2003). Krizin nasıl yönetildiği ya da hangi bakış açısından ele alındığı örgütlerin başarısını belirlemektedir.

Edward N Lorenz, 1972 yılında “kelebek etkisini” açıklamak amacıyla yaptığı bir sunumda: “*Amazon Ormanları’nda bir kelebeğin kanat çırpması, ABD’de fırtına kopmasına neden olabilir. Farklı bir örnekle bu, bir kelebeğin kanat çırpması, dünyanın yarısını dolaşabilecek bir kasırganın oluşmasına neden olabilir*” demiş ve verdiği bu örnek ile ünlenmiştir. Lorenz, burada küçük bir değişimin, alakasız olan başka bir şey de çok büyük değişikliklere sebep olabileceğini iddia etmektedir (Kutluay, 2017). Lorenz’in bu örneğinden hareketle günümüz dünyasını değerlendirecek olursak her alan da hızlı bir değişim ve gelişim olduğu görülmekte ve bu yeni durumların etkisinin azımsanamayacak derecede önemli olduğu sonucuna varılmaktadır. Yaşanan bu değişimler belirsizlikleri arttırmakta ve örgütler için risk faktörü haline gelmektedir. Örgütler, karşılaştıkları bu gibi krizlerin üstesinden gelebileceği ve hatta bunları fırsata dönüştürebileceği gibi bu krizleri büyük bir zarar ya da yıkımla da sonuçlandırabilir veya örgütler için küçük bir problem, devasa bir kriz olarak karşılırlarına çıkabilir. Krizlerin ne şekilde sonuçlanacağını belirleyen en önemli unsur da örgütlerin süreci nasıl gördüğü ve yönettiği ile ilgili stratejileridir. Kriz yönetiminde üç farklı yaklaşım bulunmaktadır: Proaktif yaklaşım, reaktif yaklaşım ve interaktif yaklaşımdır.

##### 4.1.Proaktif Kriz Yaklaşımı

Proaktif kavramı, herhangi bir sistem bozukluğu gerçekleşmeden, risk analizleri yaparak veya olası sorunları öngörerek, gerekli önlemlerin alınmasını ve işin başında düzenlemelerin yapılmasını ifade etmektedir ve bu kavram günümüzde çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş olan toplumlar, örgütler ya da insanlar için kullanılmaktadır (Erdoğan, 2016).

Proaktif yaklaşım, örgütlerin henüz kriz oluşmamışken bu olasılık ile ilgili öngörü sahibi olduğu ve gerekli tedbirlerin alındığı bir anlayıştır. Krizin öngörülmesi, hazırlıklı olma, çevrede gerçekleşen değişimlere karşı duyarlı olma ve bu değişikliklere uyum sağlayacak esneklikteki örgütlerin başarabileceği bir durumdur (Özden, 2009).

Proaktif yaklaşım da kriz oluşumundan önce farklı alternatifler geliştirilerek, krizin örgüte zarar vermesi önlenabilir ya da örgütlerin krize yakalanmasına engel olunabilir. Ayrıca; bu yaklaşım hem krizi önlemeyi hem

de krize hazırlık olarak krizin olumsuz etkilerini minimuma indirmeyi ve hatta krizi fırsata dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Ren, 2000).

Örgütler için en önemli şey krizin ortaya çıkmasıyla krize katlanmak, bunun için çözümler aramak veya krizden kaçınmak değil kriz oluşmadan önce krizden korunmak, krizi önlemek ve öngörülü olmaktır. İçsel ve dışsal faktörlerden kaynaklı krizler ortaya çıkmadan önce örgütlere birtakım önemli sinyalleri vermektedir. Krizin açık ve net olarak ortaya çıkmadığı dönemlerde kriz sinyallerinin algılanması ve yorumlanması ile yapılan kriz yönetimi ve kriz çalışmalarına *proaktif* kriz yaklaşımı denilmektedir. Bu yaklaşım örgütlerin kriz çıkmadan önce kriz ihtimalini tahmin edebilme, krize karşı hazırlıklı olma ve gereken tedbirleri alabilmesine imkân veren önleyici ve koruyucu çalışmaları içermektedir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).

Örgütler, proaktif yaklaşım çerçevesinde krizi önlemek ve korumak için sürekli olarak değişen çevre koşullarını göz önünde bulundurmak, esnek ve dinamik bir planlama yapmak, planlamayla ilişkili olarak sürekli iç ve dış çevre analizi yapmak, kendini bekleyen tehlikelerle baş edebilmede durum tespiti yapmak zorundadır. Örgütler, hızlı ve zamanında etkili kararlar alabilmek için etkin bir bilgi yönetimi, esnek örgüt yapıları ve örgüt geliştirme çabaları konusunda önemli çalışmaları yerine getirmesi gerekmektedir. Bu çalışmaların yanı sıra çalışanların tutum ve algıları ile onların moral ve motivasyonunu sağlamak, sürekli eğitim ve gelişmelerini sağlamak da oldukça önemlidir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).

#### 4.2.Reaktif Yaklaşım

Reaktif kavramı, süregelen zaman içinde bir sorun gerçekleştikten sonra, olayın neden ve sonuçlarını incelemeyi ve oluşan aksaklıkların giderilmesi adına işin yeniden düzenlenmesini ifade etmektedir ve bu kavram günümüzde geleneksel yönetim anlayışını benimsemekte olan toplumlar, örgütler ya da insanlar için kullanılmaktadır (Erdoğan, 2016).

Reaktif yaklaşımda; kriz öncesinde hazırlık yapmak ya da sinyal toplamak yerine, krizin gerçekleşmesi ile birlikte müdahalede bulunmak en uygun çözüm yöntemidir (Narbay, 2006). Reaktif yaklaşım; krizin belirgin durumda olduğu aşamada krizi ortadan kaldırmayı veya etkilerini en aza indirmeyi hedeflemektedir ve bu yöntem “kriz ortaya çıktı şimdi ne yapmalıyız?” sorusunu hızlı bir şekilde yanıtlamaya çalışan bir yaklaşımdır. Yaklaşımın asıl ilkesi başka sorunları ortaya çıkarmadan var olan krizin en kısa sürede çözümlenebilmesidir (Sezgin, 2003).

Reaktif kriz yaklaşımı, proaktif kriz yaklaşımının yetersiz kaldığı, krizin fiilen ortaya çıktığı ve krizin örgüt üzerindeki etkilerini minimuma

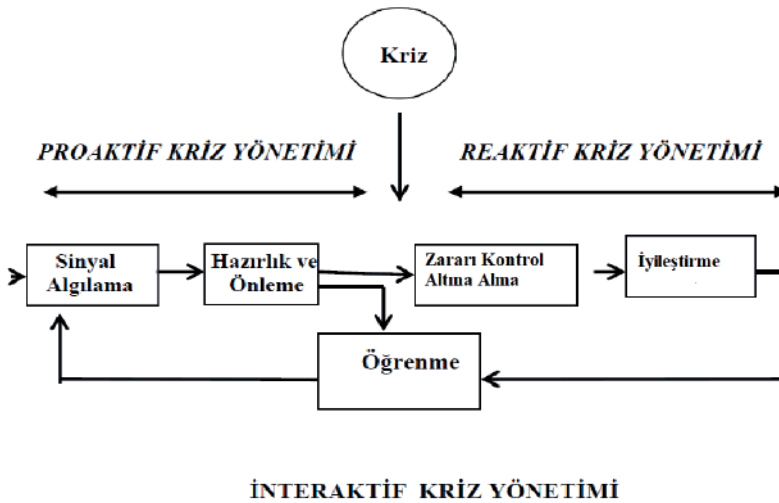
indirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda yöneticiler krizi ortadan kaldırmaya, krizi kontrol altına almaya ve krizin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini gidermeye çalışarak krizi en az zararla atlattırmayı hedeflemektedirler ve bu yöntemin temel amacı, kriz vurduğunda şiddetini en aza indirebilmektir (Ren, 2000).

Reaktif kriz yaklaşımı örgütlerde yaygın olarak benimsenen bir yaklaşım olmasına rağmen günümüzde proaktif yaklaşım kadar geçerli bir yaklaşım değildir. Bunun en önemli nedeni de proaktif yaklaşımının örgütlerin krizlerden daha az zarar görmesini sağlaması ve bu şekilde de örgütlerin rekabet ve ayakta kalabilme gücünü arttırmasından kaynaklıdır (Soysal,, Karasoy, & A.Alıcı, 2009).

#### 4.3.İnteraktif Yaklaşım

İnteraktif kriz yaklaşımında; krizi çözüm aşamasında öğrenmeye ve iyileştirmeye dayanan bir süreç şeklinde değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre; etkili bir kriz yönetiminde krizlerin geçirdiği beş farklı aşamanın yönetimini kapsamaktadır ve bu aşamaların önemine dikkat çekilmektedir. Bu aşamalar: İşaretlerin fark edilme aşaması, hazırlık ve önleme aşaması, zararı kontrol altına alma aşaması, iyileştirme ve öğrenme aşamasıdır (Pheng, David, & Ann, 1999).

Proaktif, reaktif ve interaktif yaklaşımların süreçleri şu şekilde özetlenebilmektedir (Tağraf & Arslan, 2003):



Şekil 2 *Kriz Yönetim Yaklaşımları (Tağraf & Arslan, 2003)*

## 5. Krizde Etkin Yönetim

Stratejik analiz sürecinde örgütler çevrelerinden gelecek tehdit ve fırsatlarla birlikte kendilerinin (örgüt iç) güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederler. Strateji seçiminde çevresel dönüşümlere odaklanılan fırsatlar yaklaşımı (fırsat ve tehditler) uygulanabildiği gibi örgütün iç faktörlerine ve potansiyeline odaklanılan kaynaklar yaklaşımı (güçlü ve zayıf yönler) da uygulanabilir. Bu iki yaklaşımı birleştiren ve yaygın olarak kullanılan yöntem de SWOT analizidir (Eren & Özdemirci, 2018).

### 5.1.Çevre Analizi: Tehdit ve Fırsatlar

Çevre analizi; genel ve yakın çevre olarak değerlendirilerek kendi içerisinde sınıflandırılacaktır. Genel çevre kapsamında ekonomik, politik ve yasal, sosyo-kültürel, teknolojik, ekolojik ve uluslararası çevre gibi faktörler bulunmaktadır. Yakın çevre kapsamında ise potansiyel ve mevcut rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve ikame ürünler gibi faktörler bulunmaktadır. Genel ve yakın çevre ayrımını belirleyen unsur ise genel çevre faktörlerinin örgütlerin kısa dönemli faaliyetlerinden çok uzun dönemli karar ve performanslarını etkileyen unsurlar oluşudur (Eren & Özdemirci, 2018).

#### 5.1.1.Genel Çevre

Genel çevre faktörleri örgütü doğrudan etkilememesine rağmen örgütlerin faaliyetlerini ve geleceğini çok ciddi şekilde etkilemektedir. Genel çevre faktörlerinin önemi ve analizi örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Her örgüt için faktörlerin önemi, ele alınışı ve analizi farklılaşabilir (Ülgen & Mirze, 2020).

#### *Sineklerin Bakış Açısı*

*Anne sinek, yeni doğan çocuklarını eğitmek için onları ormanda dolaşmaya çıkarmıştı. Uçarlararken bir örümcek ağı gördüler. Anne sinek, yavrularını uyardı: " Aman çocuklar, örümceğe dikkat ediniz, " dedi. " Onun yaptığı bu ağlardan birine yakalanırsanız, bir daha kurtulamazsınız, örümceğe yem olursunuz. Anne sinek, yavrularıyla bir süre daha uçtuktan sonra, kendini ve onları yine büyük bir tehlikeden kurtardı. Karşudan, sinek yiyen bir kuş geliyordu. Anne sinek yavrularının önüne geçti ve birlikte bir ağacın yaprağı altına saklandılar. Tehlike geçtikten sonra anne ve yavru sinekler yeniden uçmaya hazırlanırken, ormanın derinliklerinde tüyler ürpertici bir kükreme duydular. Yavru sinekler korkularından, yeniden yaprağın altına girdiler, saklandılar. Yavrularının korktuğunu gören anne sinek yanlarına geldi ve onları rahatlattı: " Korkmayın yavrularım, o kükreyen, aslan denen bir hayvandır," dedi. " Merak etmeyin, kimseye bir zararı dokunmaz..." (Kaymak, 2018).*

**Ekonomik Çevre:** Genel çevre faktörlerinin başında gelmektedir. Bu çevre hem ilgili ülkedeki hem de küresel piyasalardaki üretim, tüketim ve bölüşüm sistemlerine ek olarak finansal piyasalara ilişkin değişkenlerden oluşmaktadır. Ekonomik çevre kapsamında enflasyon, işsizlik oranı, fiyat ve ücret kontrolleri, kredi olanakları, devlet teşvikleri devalüasyon, revalüasyon ve enerjiye ulaşılabilirlik ve maliyetleri de bulunmaktadır (Eren & Özdemirci, 2018). Tüm bu faktörler dikkatle analiz edilmeli ve örgüt üzerinde nasıl bir etki oluşturabileceği öngörülmeye çalışılmalıdır.

### ***Petrol Krizi***

*Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü (OPEC) üyesi ülkeler, ABD'nin 4. Arap-İsrail Savaşı sırasında İsrail'e silah desteği sağlaması üzerine misilleme yapmaya karar verdi. Bu bağlamda OPEC ülkeleri hem ABD'ye hem de Amerikan müttefiklerine ambargo koyarak petrol satışını aniden durdurdu. Dolayısıyla ABD ve müttefikleri petrol tedariki konusunda ciddi sorunlar yaşadı ve petrole çok zor ulaşabilmeleri fiyatların da aşırı derecede yükselmesini sağladı. Hem ABD'de hem de Amerikan dostu pek çok gelişmiş ülkede yeni bir ekonomik kriz patlak verdi. Petrol fiyatlarının tırmanışa geçmesiyle birlikte hem enflasyon artış gösterdi hem de ekonomik durgunluk yaşanmaya başladı (Yeni İş Fikirleri, 2016).*

**Politik ve Yasal Çevre:** Örgütlerin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve buna bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı yönetmelik ve kararlar ortamı olarak ifade edilen bu çevrenin analizi de oldukça önemlidir. Bu analizlerin geçerliliği örgütlerin krizlerdeki konumunu belirlemektedir ve bazı örgütler için bir tehdit olurken diğer bazı örgütler için ise fırsat olarak değerlendirilmektedir (Ülgen & Mirze, 2020).

### ***Emisyon Skandalı***

*2014 yılında Uluslararası Çevre Vakfı'ndan Peter Mock, Volkswagen'in açıkladığı "toksik madde emisyonlarının" gerçeği yansıtmadığından şüphelendi. Uluslararası Çevre Vakfı'nın yaptığı testlerin sonucu, Mock'un şüphelerini doğrular nitelikteydi. Yapılan araştırmalarla Volkswagen'in; toksik Azot-Oksit yayının değerlerini, gerçek değerlerinin çok daha altında gösterdiği keşfedildi. 2014'ün Mayıs ayında yayınlanan rapora göre otomobillerin gerçek emisyon değeri, yasal sınırın nerdeyse 40 katıydı.*

*2014'te yayınlanan Uluslararası Çevre Vakfı'nın raporu, oldukça ses getirmişti ve bu ciddi iddiaya kulak veren ABD Çevre Koruma Ajansı EPA, yaptığı araştırmalar sonucu 18 Eylül 2015'te bir rapor yayınladı. Yayınlanan raporda 2009 ile 2015 yılları arasında üretilmiş Volkswagen ve Audi dizel araçlarında, emisyon oranlarını düşük gösteren hileli cihazlar kullanıldığı ortaya çıkarıldı.*

*Küresel otomotiv piyasasında büyük yankı uyandıran bu raporla Volkswagen, tepkilerin odak noktası haline geldi.*

*Volkswagen, bir süre sessizliğini koruduktan sonra iddiaları kabul etti. 22 Eylül 2015'te otomotiv devi tarafından yapılan açıklamada, dünya genelinde 11 milyon dizel araçta emisyon değerlerini düşük gösteren hileli cihazların kullanıldığı belirtildi. Yaşanan bu gelişme sonrası, otomotiv tarihinin en büyük skandallarından biri daha açıklığa kavuşmuş oldu.*

*Volkswagen'in itirafından sonra konunun peşini bırakmayan Çevre Koruma Ajansı EPA, 2 Kasım 2015 tarihinde ikinci bir rapor daha yayınladı. Bu raporda geçen "Volkswagen, Audi ve Porsche markalarının ürettiği 3.0 litre dizel araçların 2014, 2015 ve 2016 modellerinde, emisyon oranlarında benzer bir ihlal tespit edilmiştir." ifadesi, Alman araba üreticisinin başını iyice derde soktu.*

*Yayımlanan ikinci rapordan sonra ABD federal hükümeti, Volkswagen'in ABD yasalarındaki emisyon için belirlenmiş yasal sınırı ihlal ettiği gerekçesiyle bir tazminat davası açtı. Açılan davada Alman otomobil üreticisinden istenen tazminat, tam olarak 46 milyar dolardı.*

*Volkswagen, 11 Ocak 2017'de suçunu kabul etti ve mahkeme tarafından para cezalarına çarptırıldı. İhlaller için 2.8 milyar dolar ceza ödeyen Volkswagen, ortaya çıkan çevre sorunları için de 1.5 milyar dolarlık ek bir ceza ödemeye mahkum oldu. Yani mahkeme, anlaşmaların dışında Volkswagen'in 4.3 milyar dolarlık bir cezaya çarptırdı (Akpınar, 2019).*

**Sosyo-Kültürel Çevre:** Bu çevre insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörleri dikkate almayan, yeni gelişimleri fark edemeyen örgütler bu faktörlerin yarattığı fırsat ve tehditlere uygun stratejiler geliştiremeyerek örgütün yaşam süresini kısaltmış olacaktırlar (Ülgen & Mirze, 2020).

Sosyo – kültürel faktörler işletmede çeşitli sorunlara ve anlaşmazlıklara neden olurken işletmenin içinde bulunduğu ortamda, dış çevre koşullarını da etkilemektedir. İşletme; pazarlama faaliyetlerini, hukuksal yapısını, finansman durumunu vb. unsurları bulunduğu sosyo-kültürel ortamın koşullarına göre uyarlamak durumundadır. Örneğin; renkler ya da cisimler toplumdan topluma farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Çin kültüründe mavi renk, ölümü temsil ettiğinden mavi ambalaj içinde piyasaya sürülen bir ürün Hong Kong'da tercih edilmezken diğer ülkelerde yoğun bir talep görebilmektedir (Akpınar, 2019).

### ***Coca Cola'nın Pazarlama Temsilcisi, Araplara Coca Cola'yı Tanıtıyor!***

*Coca Cola'nın pazarlama temsilcilerinden biri, Ortadoğu'daki görevinden hayal kırıklığı ile dönmüş ve niye başarılı olamadığını arkadaşlarına anlatmış:*

*“Beni Ortadoğu'ya ilk gönderdiklerinde kendime çok güveniyordum ancak tek bir sorun vardı. O sorun da benim Arapça bilmememdi. Bu yüzden, onlara vermek istediğim mesajı yan yana üç poster halinde düzenledim. Birinci posterde bir Arap... Çölde kumların üzerinde sürünüyor; susuzluktan kavrulmuş, ölmek üzere. İkinci posterde, Arap, kumların arasında bulunduğu Coca Cola'ya bulup içiyor. Üçüncü posterde ise adam diriliyor; ayağa kalkıyor; canlı ve neşeli hale geliyor.”*

*Eee, harika bir fikir. Anlamadılar mı?*

*Anladılar anladılar ama... Sorun da bu! Araplar sağdan sola doğru okuduklarını bilmiyordum (Fındık, 2011).*

Satış yapmaya çalışırken, iletişim kurarken ya da süreci yönetirken kültürel çevreyi bilmek, tanımak oldukça önemlidir. Kültürel çevreye hâkim olamamak işletmeler için bir kriz sebebi oluşturabilmektedir.

**Teknolojik Çevre:** Günümüzde örgütlerin çevre koşullarında çok hızlı değişimler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Teknolojik çevrenin sürekli değişmesi, geleceğin öngörülebilirliğinin azalmasına ve örgütlerin bilgiye duydukları ihtiyaçların artmasına neden olmaktadır. Çünkü bilgiye sahip olan, daha da önemlisi doğru bilgiyi doğru zamanda kullanabilen örgütler, rakiplerine göre daha avantajlı olacaklardır. Gelişen teknolojiler, küresel rekabeti arttırmakta, iş dünyasının yapısını değiştirmekte ve bu durum da bütün örgütlerin üzerinde önemli bir baskı oluşturmaktadır. Bu baskı sonucunda örgütler, teknolojik çevreyi anlama ve uyum sağlamada daha fazla çaba harcamak durumundadır (Ülgen & Mirze, 2020).

### ***Nokia İçin Kriz Yenilikçi Markalar İçin Fırsat***

*90'lı yıllarda ve 2000'li yılların başında Panasonic, Ericsson, Motorola, Arcatel gibi isimlerle rekabet eden ve pazarı domine eden Nokia, akıllı telefon pazarının oluşması ile birlikte Apple, Samsung, HTC gibi yenilikçi markalarla rekabete girmeye başladı. Bu rekabetten, tecrübesini akıllı telefon pazarına yansıtarak çıkması beklenen Nokia'nın, geleceğin dokunmatik ekranlı telefonlarda olduğu gerçeğini ısrarla kabullenmemesi ve tuş takımına sahip geleneksel telefonlar üretmeye devam etmesi sonucunda pazar liderliğini kaybetmesi ile sonlandı. 90'lı yıllarda oyunun kuralını belirleyen Nokia, teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmasından dolayı mevcut pazarda 'takip eden' konumuna düştü. 90'lı yıllarda pazar lideri olan bir markanın yeniliklere karşı bu kadar tutucu davranması Nokia isminin de tarihe karışmasına yol açtı (Murat, 2014).*



**Ekolojik Çevre:** Hava kirliliği, su kirliliği, ormansızlaşma, toprak ve bitki örtüsünün ortadan kalkması vb. faktörler canlıların ve insanların geleceği için oldukça önemlidir. Doğayı ve çevreyi bozucu her türlü değişim insanlar, örgütler ve toplumlar için bir tehdit unsurudur (Eren & Özdemirci, 2018).

### ***Deprem ve Tsunami Felaketi***

*Japonya’da 2011 yılında meydana gelen 9 büyüklüğündeki deprem ve sonrasında depremin neden olduğu tsunami felaketi ülkede çok büyük bir yıkıma yol açtı. Yaşanan bu deprem ve tsunami felaketi, Japonya’nın ekonomisini derinden etkiledi. Ülkede, aralarında dünyaca ünlü birçok markanın üretimini gerçekleştiren, fabrikalar üretimlerini durdurmak zorunda kaldı. Üretimlerini durdurmak zorunda kalan fabrikalar arasında Japon otomotiv devlerinden Toyota, depremin etkilediği bölgedeki iki montaj fabrikasını ve bir yedek parça fabrikasını, Nissan’ın da dört fabrikasındaki faaliyetleri bulunmaktadır. Ayrıca, Honda’nın Sayama, Tochigi ve Hamamatsu fabrikalarında da üretim durdurulmuştur. Asahi Kasei şirketinin Miyagi’deki fabrikası, elektrik kesintisi nedeniyle üretimine ara vermiş. Cosmo Oil şirketinin Chiba bölgesinde bir petrol rafinerisinde yangın çıkmış ve Fuji Heavy Industries şirketinin, bazıları otomobil parçaları üretiminde faaliyet gösteren 10 fabrikasından 8’inde üretim durdurulmuştur. Üretimde yaşanan bu duraklamalar sadece Japon ekonomisi için değil, küresel ekonomi için de tehdit oluşturmaktadır (İZTO, 2019).*

**Uluslararası Çevre:** Örgütlerin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki ülkelerde görülen tüm değişimleri kapsayan faktörlerdir. Günümüzde, dünyanın herhangi bir bölgesinde veya ülkede meydana gelen bir olay başka bir ülkeyi de kolaylıkla etkileyebilecek güçtedir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).

### ***Mortgage Krizi***

*2008 yılı ABD ve tüm dünya için ekonomik açıdan büyük bir buhran dönemi ile kapandı. Amerika’da yaşanan “Mortgage” krizinin (yani konut kredisi serivveninin) ardından bütün dünya zor bir dönem geçirirken, aralarında ABD’nin en büyük 4.yatırım firması olan Lehman Brothers’ın da yer aldığı büyük firma iflas etti.*

*ABD’de yer alan bankalar ve finans kurumları düşük gelirli ailelere yüksek riskli kredi notları ile krediler vermeye başlamıştı. Bankalar en kötü ihtimalle borçların ödenememesi durumunda varlıkların kendilerine geçeceğini ve satış yoluyla yine kar elde edeceklerini düşünüyordu. 2008 yılının son çeyreğine doğru insanlar faizleri yükselen kredileri ödemeyebilirler. Aksamalar başlayınca piyasa büyük bir çalkantıya girdi. Çünkü tahvillerin yüksek risk içermesi ve yapılmayan ödemeler fonların değerini düşürüyor ve büyük bankalar ile yatırım şirketlerini*



*büyük bir ekonomik krize doğru sürüklüyordu. Bear Stearns, Lehman Brothers gibi yatırım bankaları ve Merrill Lynch ve sigorta firması iflas etmeye ve diğer bankalara satılmaya başladı. Bankalar iflas ettiklerini açıkladıkça bu bankalarda hesabı olan insanların da bankalara akın etmesi ile kriz daha da büyüdü. Kriz, küresel boyutlara ulaşarak yüzyılın krizi haline geldi. 2008 de yaşanan bu kriz ile tüm dünya genelinde pek çok banka battı ve devlete veya özel şirketlere satıldı (Yeşilyurt, 2018).*

Örgütlerin, dış çevresindeki faktörlerin analizi yapılarak çevredeki olası fırsat ve tehditler belirlenebilir ve bu durumda olası ya da mevcut krizin çözümünde etkili bir rol oynayabilir.

### 5.1.2. Yakın Çevre

Yakın çevre analizinde; Porter'ın “Beş Güç Modeli” adlı çalışmasındaki faktörleri baz alarak yapılacak incelemeleri kapsamaktadır (Grundy, 2016). Bu modelde bahsedilen faktörler;

- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Müşterilerin pazarlık gücü,
- İkame ürünlerin tehdidi,
- Potansiyel rakiplerin tehdidi,
- Mevcut rakipler arasındaki rakiplerin şiddetidir.

Örgütler için bu beş faktörün analizi krizi yönünü ve şiddetini belirleyecek ve krizin sonucunu değiştirecektir.

### 5.2. İşletme Analizi: Güçlü ve Zayıf Yönler

Örgütler dış çevre analizine ek olarak bir de kendi içine dönerek işletme analizini de gerçekleştirmek durumundadır. İşletme analizi; hataları düzeltme şansı sağlayan içe dönüş faaliyeti olarak değerlendirilebilirken aynı zamanda işletmenin kimliğini ortaya koyma çabası olarak da tanımlanabilmektedir (61). Bir başka tanıma göre işletme analizi; işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip oldukları varlıkları ve yetenekleri belirleme sürecidir. İşletmenin ne durumda olduğu, nelere sahip olduğu, hangi konularda üstün, hangi konularda yetersiz olduğu bu analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır (Ülgen & Mirze, 2020).

Bu analiz kapsamında işletmenin kendi kontrolünde olan güçlü ve zayıf yönleri incelenir. Güçlü yönler; örgütün kendi faaliyet alanında o sektördeki mevcut ve potansiyel rakiplerine göre daha üstün olduğu noktalarıdır. Zayıf yönler ise örgütün bir faaliyette mevcut ve potansiyel rakiplerine göre

daha yetersiz bulunduğu durumları ifade etmektedir (Wheelen , Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015).

Etkili bir işletme analizinde ele alınması gereken başlıca konular şu şekildedir;

- İşletmenin varlık ve yeteneklerinin tespiti,
- Bu varlık ve yeteneklerin, temel yetenekler (değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan) kapsamında olup olmadığının belirlenmesi,
- İşletmenin kendi varlık ve yeteneklerinin rakiplerinin varlık ve yetenekleri ile karşılaştırılarak güçlü veya zayıf yönlerinin tespitinin yapılması,
- İşletmenin kendi finansal ve temel faaliyetleri ile rakiplerinin durumunu karşılaştırması,

Önemli başarı faktörlerinin belirlenmesi şeklindedir (Ülgen & Mirze, 2020).

### *Aşil Efsanesi*

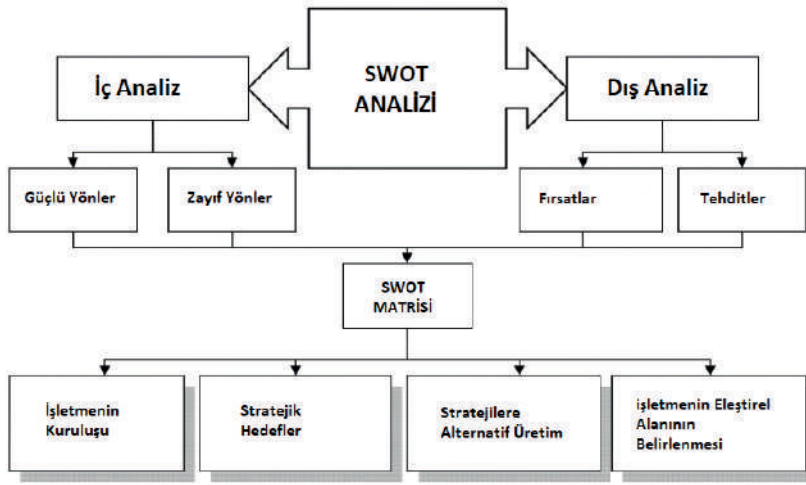
*Aşil (Achille veya Akhileus) Yunan mitolojisinin en önemli kahramanlarından birisidir. Bu efsaneye göre yeryüzündeki suyun tanrıçası, güzeller güzeli Thetis ile Zeus birlikte olmak ister. Ama bir kehanet işleri değiştirir: Kehanete göre Thetis'ten doğacak çocuk babasından daha güçlü olacaktır. Bunun üzerine Tanrılar Thetis'le evlenmek istememiş, onu bir ölümlü olan Phatya kralı Peleus ile evlendirmişler. Bir tanrıçayla bir faninin evliliğinden, yarı-tanrı olan Aşil dünyaya gelmiştir. Aşil'in annesi Themis, oğluna ölümsüzlük kazandırmak için, onu ölümsüzlük nehri Styx'de yıkar. Ancak Thetis'in elini bu nehre sokması yasaktır. Thetis, elleriyle Aşil'in topuklarından tuttuğu için, Aşil'in topukları yıkanmamıştır. Aşil bu sayede ölümsüzlük kazanır, tek bir şartla; topuklarından vurulmadığı sürece. Fakat tek zayıf noktası olan topuğuna saplanan bir ok ile ölüir (Derci, 2012).*

Bu efsaneden çıkarılması gereken sonuç sahip olunan güç ne kadar büyük olursa olsun zayıf bir nokta da mutlaka vardır. Bireyler, örgütler ve toplumlar karşılaştıkları bir krizi değerlendirirken bu zayıf ve güçlü yönleri doğru bir şekilde tespit etmek durumundadır.

### **5.3. SWOT Analizi**

SWOT analizi İngilizce'de strength (güçlü yönler), weakness (zayıf yönler) ile opportunity (fırsat) ve threat (tehdit) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesi ile oluşan bir kavramdır. İşletmenin dış çevresindeki faktörlerin analizi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda

ise işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir ve tüm bu analizlerin tek bir tabloda toplanması ile SWOT analizi gerçekleştirilmiş olur (66). Yani; bir SWOT analizi, belirli bir varlığın iç analizi (güçlü ve zayıf yönleri) ile işletmenin piyasada karşı karşıya kaldığı çevresel eğilimlerin analizi (fırsatlar ve tehditler) arasındaki optimum eşleşmeyi ortaya çıkarmaya hizmet eder (Rizzo & Kim, 2005).



Şekil 3 SWOT Analizinin Genel Çerçevesi (Rehak & Grasseova, 2011).

Şekil 3'te SWOT analizinin genel bir çerçevesi gösterilmektedir. İç ve dış analiz kapsamında değerlendirilmekte ve bu kapsamda önemli olan süreçler belirtilmektedir.

İşletmelerin kendilerini doğru bir şekilde değerlendirebilmesi için SWOT matrisi oluşturarak bu doğrultuda da stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. İşletmelerin içinde buldukları sektöre göre fırsat ve tehditler değişebilmektedir. Güçlü ve zayıf yönlerini belirleyen işletmeler; fırsat ve tehditler ışığında da stratejiler geliştirerek yaşanabilecek krizleri fırsata dönüştürebilecektir.

Dış Analiz	İç Analiz	<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>
		1, ..... 2, ..... 3, .....	1, ..... 2, ..... 3, .....
<b>FIRSATLAR</b>		<b><i>Arayış Stratejisi</i></b> Fırsattan yararlanarak zayıflığın üstesinden gelmek	<b><i>Avantaj Elde Etme Stratejisi</i></b> Güçlü yönleri fırsata çevirmek
<b>TEHDİTLER</b>		<b><i>Kaçınma Stratejisi</i></b> Zayıf yönleri en aza indirme ve tehditlerden kaçınmak	<b><i>Karşılaşma Stratejisi</i></b> Tehditi önlemek için güçlü yönlerden yararlanmak

Şekil 4 SWOT Matrisinde Stratejiler (Rehak & Grasseova, 2011).

Şekil 4'te örnek bir matris verilerek işletmelerin benzer şekilde kendi ihtiyaçları ve içinde buldukları çevrenin gereklilikleri çerçevesinde uyarlamalar yaparak SWOT matrisi oluşturmaları gerekmektedir.

**Güçlü (Strength) Yönler:** İşletmenin tanımlanmış hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir kaynak, benzersiz bir yaklaşım veya kapasite olarak görülebilir (Rizzo & Kim, 2005). İşletmelerin ayakta durabilmesi için kaynaklara ihtiyacı bulunmaktadır ve işletmeler bu kaynaklara sahip olduğu ölçüde güç elde edeceklerdir. İşletmeler, ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip değilse güçlü olan (kaynağa sahip olana) işletmelere bağımlı hale gelir.

#### ***Kaynağın Gücü***

*Türkiye, özellikle petrol ve doğalgaz açısından enerji tedarikinde dışa bağımlı bir ülkedir. Öncelikle Rusya, İran, Irak ve Azerbaycan gibi komsularından enerji ithal eden Türkiye'nin, doğalgazda Rusya'ya olan mutlak bağımlılığı, ilk nükleer santralin yapımının da yine bu ülke tarafından üstlenilmesi, iki ülkenin diplomatik ilişkilerine de yansımaktadır. Türkiye'nin en öncelikli dış ticaret ortağı olan Rusya, dış politikasında enerjiyi sadece Türkiye'ye karşı değil, Avrupa'ya karşı da önemli bir diplomatik silah olarak kullanmaktadır. Türkiye'nin, elektrik enerjisinde tek kaynağa (doğalgaz), bu kaynağın temininde de tek ülkeye (Rusya) bağımlı olması, enerji güvenliği ve ekonomik istikrar açısından olduğu kadar, dış politika ve güvenlik açısından da önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ancak burada Rusya'nın elindeki kaynak onun gücünü ve konumunu da arttırmaktadır (Doster, 2014).*

**Zayıf (Weakness) Yönler:** İşletmenin tanımlanmış hedeflerine doğru ilerlemesini engelleyen varlıklarındaki bir sınırlama, hata veya kusurlardır (Rizzo & Kim, 2005).

### *Ford Motors'un Stratejisi*

“1970’li yıllarda Ford Pinto ABD’ de en çok satan küçük arabacılardan birisidir; ancak arabanın benzin deposu hatalı tasarlanmıştır ve arkadan çarpmalı kazalarda genellikle patlamaktadır. Buna bağlı olarak gerçekleşen trafik kazalarında beş yüzden fazla sürücü ölmüş, pek çok sürücü de şiddetli yanık yaralanmalarından acı çekmiştir. Kaza kurbanlarından birisi, Ford Motors şirketini dava etmiş ve arabayı tasarlayan mühendislerin benzin deposunun arkaya yerleştirilmesinden kaynaklanan bu tehlikenin farkında olduklarını belgeleryle ortaya çıkarmıştır. Yani, şirket yöneticileri fayda-maliyet analizi yaptırmış ve arabaları geri çağırarak bu sorunu giderebilmek için 11 USD’lık bir cihaz takarak daha güvenli bir benzin deposunun maliyetine kullanmaktansa, tazminat davası açan sürücü yakınlarına ve yaralanan sürücülere tazminat ödemenin daha karlı olduğu sonucuna varmışlardır.

Ford Motors Company arabalarının hatalı üretim nedeniyle çağrılmaması durumunda 180 ölümlü kaza ve 180 yanık yaralanması olabileceğini hesaplamıştır. Fayda-maliyet analizi kapsamında, kazada ölen her sürücü için 200.000 USD ve her yanık için 67.000 USD tazminat ödemesi belirlenmiştir. Bu hesaba kazada alev alarak yanacak Pinto’lar için ödenecek tazminat miktarı da eklenmiş ve sonuçta 49.5 milyon USD rakamına ulaşılmıştır. Buna karşılık, satılan 12.2 milyon aracı üretim hatası olarak geri çağırmanın ve 11 USD’lık bir cihaz eklemenin maliyeti 197.5 milyon USD olarak hesaplanmıştır. Sonuçta, arabalar geri çağrılmamıştır. Mahkeme, fayda-maliyet analizinden haberdar olduğunda, hayat kurtarmak ve ağır yaralanmaları engellemek için 11 USD’lık bir cihazın arabalara takılmaması kararı jüriyi öfkelenendirir ve Ford Motors 2.5 milyon USD maddi olmak üzere toplamda 125 milyon USD cezai tazminat ödemeye mahkum edilir. Mahkemenin bu kararında, jüri üyelerinin bir şirketin insan yaşamına parasal değer biçilmesinin yanlış olduğunu ya da yanarak ölen her sürücü için belirlenen 200.00 USD’lık tazminatı düşük buldukları düşünülür bilinir. Ancak Ford Şirketi karara itiraz etmiş ve itirazının gerekçesi olarak 1970’li yılların başında ABD Ulusal Otoyol Trafik Güvenliği Kurumu’nun ölümlü kazaların maliyetini hesaplamasını göstermiştir. Kurum; üretim kaybını, sağlık harcamalarını, cenaze masraflarını ve kurbanların acılarını hesaplayarak, her ölümlü trafik kazası için 200.000 USD’lık bir tazminat belirlemiştir. Bunun üzerine mahkeme, 125 milyon USD olarak belirlediği cezai tazminatı 3.5 milyon USD’ya düşürmüştür (Saruhan, ve diğerleri, 2018).

Ford Motors’un yapmış olduğu fayda-maliyet analizi yaşanabilecek krize karşı geliştirdikleri bir strateji göstermektedir. İşletmenin kendi elinde olan ve kendisinden kaynaklı bir hatayı en düşük maliyetle çözümlenmeye çalışmasını gösteren bir örnektir.

**Fırsatlar (Opportunity):** Dış çevrede gerçekleşen durumların işletme üzerinde olumlu sonuçlar yaratabileceği durumlardır (Ülgen & Mirze, 2020).

Krizin işletmelere sunduğu bazı fırsatlar şu şekildedir:

- Kriz; işletmelere strateji değişiklikleri için uygun dönemler sunabiliyor.
- Kriz dönemlerinde uygun fiyatlı ürünlere eğilim artıyor ve bu durum da alt markaların öne çıkmasını kolaylaştırabiliyor.
- Kriz dönemlerinde; farklı, yenilikçi, katma değer sağlayan ürünler ön plana çıkarılabiliyor.
- Kriz dönemlerinde rakiplerin eliminasyonu artıyor.

### ***LC Waikiki Standardizasyon Kararı***

*2001 krizini fırsata çeviren LC Waikiki; bu başarısını şu şekilde açıklamaktadır: “Perakende kan kaybederken, üretim grubunun yaptığı ihracatların getirdiği döviz ile şirketi ayakta tutulduğunu, kriz şirketi hazırluksuz yakalasa da önemli bir fırsatı da beraberinde getirdiğini vurgulayan Vahap Küçük, 700 olan bayi sayısının, kriz nedeniyle 50’ye düşürüldüğünü ve bu küçülmenin de LC Waikiki’nin perakendeci olmasına neden olduğunu belirtmektedir Bayilik kriz nedeniyle küçülmüş gibi gözüксе de, bayiler aslında marka için bir engel teşkil ediyordu. O dönemde tek markanın yer aldığı mağazalar yerine, markaların köşelerinin bulunduğu çoklu marka mağazaları mevcuttu. Bu ürünün satışından, sergilenmesine kadar pek çok sınırlama getiriyordu markaya. Ayrıca parayı son kullanıcı vermesine rağmen, bayinin tercihleri nedeniyle bazen onların isteklerine kulak veremiyordu, bu sebeple bayileri aradan çıkarmaya karar veren LC Waikiki,” baştan aşağı bütün örgütü yeniden şekillendirerek bugünlere gelen yapısının, ilk adımlarını kriz döneminde atmış ve krizi fırsata çevirebilmiştir (Coşkun, 2013).*

**Tehditler (Threat):** İşletmenin sürdürülebilirliğine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybettirecek dış çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan istenilmeyen oluşumlardır (Ülgen & Mirze, 2020).

### ***Philip Morris’in Tehditi***

*Philip Morris şirketi Çek Cumhuriyeti’nde önemli bir pazara sahiptir. Çek hükümeti, sigara içmenin sağlık harcamalarının artılabileceğinden endişe ederek sigara tüketimindeki vergi oranları yükseltir. Vergi oranlarının yükselmesi doğrudan sigara fiyatlarını artıracak, sigara tüketimi azalacak ve satışları düşen Philip Morris’in karlılığı olumsuz etkilenecektir. Zarar göreceğini düşünen Philip Morris, sigara tüketiminin Çek ulusal bütçesi üzerindeki etkilerini ölçebilmek için fayda-maliyet analizi yaptırır ve yapılan bu çalışmanın sonuçlarını alır:*

*Çalışma sonuçları, Çek hükümetinin sigara içilmesinden dolayı para kaybetmekten çok para kazandığını ortaya koymaktadır. Şöyle ki; sigara içenler yaşarken her ne kadar bütçede sağlık harcamalarının yükselmesine neden olsalar da, erken öldükleri için hükümet sağlık harcamalarından, emekli maaşlarından ve yaşlılar için bakım evi harcamalarından büyük ölçüde tasarruf etmektedir. Fayda-maliyet analizine göre, vergi gelirleri ve sigara içenlerin erken ölümlerinden kaynaklanan tasarruflar gibi sigara içmenin 'pozitif etkileri' göz önünde bulundurulduğunda, hazinenin net geliri her yıl 147.1 milyon dolar olarak hesaplanmıştır.*

*Basın, Philip Morris'in yaptığı fayda-maliyet analizini 'Sigara üreticileri eskiden sigaranın insan sağlığına zararlı olduğunu ve insanı öldürdüğünü inkâr ederlerdi, şimdi sigaranın insanı öldürmesiyle övünüyorlar' şeklinde eleştirmiştir. Sigara içmeyenler, Çek hükümetinin ölen her sigara içicisinde kazancını gösteren 1.227 USD'lık fiyat etiketini morgda bir kadavranın ayak başparmağına bağlayarak çektikleri fotoğrafı gazetelerde reklam olarak kullanarak, Philip Morris'in fayda-maliyet analizini protesto etmişlerdir. Toplumun öfkesi ve basında çıkan sert eleştiriler sonunda, Philip Morris başkanı fayda-maliyet analizinin 'insanların temel değerleriyle uyummadığını ve kabul edilemez olduğunu' söyleyerek özür dilemiştir" (Saruhan, ve diğerleri, 2018).*

Dış çevreden gelebilecek bir tehdidi ve bu tehditle nasıl başa çıkılabileceğini gösteren bir örnektir Philip Morris. Dış çevrede gerçekleşen bir karar, işletmeleri doğrudan etkileyebilmektedir. Çevrede gelişen sürekli bir değişim; işletmeler için de sürekli iyileştirmeleri ve önlemlerin alınmasını gerektirmektedir.

## 6. Sonuç

Kriz dönemleri, bireylerin, kurumların, ülkelerin ve bazı zamanlarda da tüm dünyanın işleyişini olumsuz yönde etkileyen bir süreçtir. Tarafların maruz kaldıkları bu dönemlerde sakin, mantıklı ve hızlı cevap verebilmeleri sürecin başarısı için oldukça önemlidir. Kriz dönemleri firmaların kendilerini tanıma ve anlama zamanlarıdır. Bu dönemlerde firmalar güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilir ve buna göre kaynaklarının planlamasını yapabilir. Bu bölümde ele alınan birçok örnek bu durumun göstergesidir. Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid 19 pandemisi'nde de benzeri durumlara sıklıkla rastlanmış ve kriz, bazı firmalar için başarı nedeni haline gelmiştir.

Krizin nasıl yönetildiği ya da nasıl ele alındığı örgütlerin güçlenmesi veya başarısızlığı ile sonuçlanmaktadır. Örgütler, bu süreci en doğru şekilde yönetmeli ve burada elde ettiği başarı ile kendi konumunu ve tecrübesini daha da geliştirmelidir.



## 7. Kaynakça

- Akpınar, B. (2019, Şubat 6). *Tüm Detaylarıyla Otomotiv Tarihinin En Kara Lekesi: Volkswagen Emisyon Skandalı*. /www.webtekno.com: <https://www.webtekno.com/tum-detaylariyla-otomotiv-tarihinin-en-kara-lekesi-volkswagen-emisyon-skandalı-h61117.html> adresinden alındı
- Aksakal, A. T. (2009, Mayıs 1). *Krizden Neler Öğrendim?* www.capital.com.tr: <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/soylesiler/krizden-neler-ogrendim> adresinden alındı
- Altan, S. (2018, Ağustos 31). *Krizi Fırsata Çevirmeyi Başaran 3 Şirket*. /pazarlamasyon.com: <https://pazarlamasyon.com/krizi-firsata-cevirmeyi-basaran-3-sirket/> adresinden alındı
- Baltaş, Z. (2004). *Krizde Fırsatları Görmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Brockner, J., & James, E. H. (2008). Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 94-115.
- Cebeci, U. (2010, Kasım 28). *İşte Kahraman Pilot Sullenberger'in Hayat Hikayesi*. www.hurriyet.com.tr: <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/iste-kahraman-pilot-sullenberger-in-hayat-hikayesi-16393049> adresinden alındı
- Coombs, W. (2006). *Code Red in the Boardroom, Crisis Management as Organizational DNA*. London: Praeger.
- Coşkun, O. (2013, Nisan 30). *Krizden Doğan Dev Perakendeci*. pazarlamasyon.com: <https://pazarlamasyon.com/krizden-dogan-dev-perakendeci/> adresinden alındı
- Derci, B. (2012, Temmuz 20). *bugraderci.blogspot.com*. Aşıl Tendonu ve Truva Savaşı: <http://bugraderci.blogspot.com/2012/07/asil-tendonu-ve-truva-savas.html> adresinden alındı
- Doster, B. (2014). Türkiye'nin Enerjide Dışa Bağımlılığının Türkiye-Rusya İlişkilerine Etkileri. *Uluslararası Enerji ve Güvenlik Kongresi* (s. 599-609). Kocaeli: BİLGESAM. www.bilgesam.org: <http://www.bilgesam.org/incele/1925/-turkiye-nin-enerjide-disa-bagimliliginin-turkiye-rusya-iliskilerine-etkileri/#.XQFMkPZuKhd> adresinden alındı
- Erbak, N. (2018, Mart 2). *Tavuksuz Kalan KFC'den Espirili Özür*. serinletici.com: <https://serinletici.com/2018/03/02/tavuksuz-kalan-kfcden-esprili-ozur/> adresinden alındı
- Erdoğan, C. (2016, Mayıs 22). *www.cansuerdogan.com*. Reaktif Yaklaşımdan Proaktif Yaklaşımına..: <https://www.cansuerdogan.com/reaktif-yaklasimdan-proaktif-yaklasima/> adresinden alındı
- Eren, E., & Özdemirci, A. (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.



- Fındık, T. (2011). *Başarılı Satış Taktikleri ve Satış Öyküleri*. İstanbul: Omega Yayınları.
- Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A Company's Past Has Clues for Management That Are Critical to Future Success. *Family Business Review*, 394-410.
- Grundy, T. (2016). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 213-229.
- Hermann, C. (1972). *International Crises: Insights from Behavioral Research*. New York: Free Press.
- İnan, M. (2007). *Harvard Business School Kriz Yönetimi*. (M. İnan, Çev.) İstanbul: Optimist.
- İZTO. (2019, Mayıs 25). *Japonya Depremi ve Küresel Ekonomi Üzerine Etkiler*. <http://www.izto.org.tr>: <http://www.izto.org.tr/portals/0/pusuladergisi/2011/03/japonyadepremivekureselekonomiUzerineetkileri.pdf> adresinden alındı
- Kaymak, T. (2018, Şubat 16). *www.biymed.com*. Sineklerin Bakış Açısı: <https://www.biymed.com/makaleler/kisisel-gelisim/sineklerin-bakis-acisi-31957.html> adresinden alındı
- King, G. (2002). Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*, 235-249.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kutluay, H. (2017, Kasım 13). *Kelebek Etkisi Nedir?* [www.makaleler.com](http://www.makaleler.com): <https://www.makaleler.com/kelebek-etkisi-nedir> adresinden alındı
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2013). *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*. (A. Soydan, Çev.) İstanbul: Optimist.
- Makridakis, S. (1991). What Can We Learn from Corporate Failure? *Long Range Planning*, 115-126.
- Meyer, C., & John, H. (1998). *Managing Crisis: A Positive Approach*. London: Unvvin Hyman Ltd.
- Murat, N. (2014, Ekim 22). *Nokia İsmi Tarih Oluyor: Peki Nokia Nerede Hata Yaptı?* [pazarlamasyon.com](http://pazarlamasyon.com): <https://pazarlamasyon.com/nokia-ismi-tarih-oluyor-peki-nokia-nerede-hata-yapti/> adresinden alındı
- Narbay, M. Ş. (2006). *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Nova, H. (2018). *12 bin kişinin yaşamını yitirdiği doğa katliamı: Londra Sis Felaketi*. Storia: <https://storia.me/@HyperNova/12-bin-kisininin-yasamini-4swb2t> adresinden alındı
- Özden, K. (2009). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Parasız, İ. (2002). *Enflasyon-Kriz-Ayarlamalar Dünyada ve Türkiye'de Kalkınma Makro Ekonomisi Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Pearson, C. M., & Mitoff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management. *Academy of Management*, 48-59.
- Pheng, L. S., David, K. H., & Ann, Y. S. (1999). Crisis Management: A Survey of Property Development Firms. *Property Management*, 231-251.
- Pira, A., & Sohodol, Ç. (2015). *Kriz Yönetimi : Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim.
- Rehak, D., & Grasseova, M. (2011). The Ways of Assessing the Security of Organization Information Systems. *Cases on E-Readiness and Information Systems Management in Organizations through SWOT Analysis* (s. 162-184). içinde IGI Global.
- Ren, C. H. (2000). Understanding and Managing the Dynamics of Linked Crisis Events. *Disaster Prevention and Management*, 12-17.
- Rizzo, A. S., & Kim, G. J. (2005). A SWOT Analysis of the Field of Virtual Reality Rehabilitation and Therapy. *Massachusetts Institute of Technology*, 119-146.
- Saruhan, Ş. C., Yavuz, M., Zeybek Yılmaz, E., Elbaşı, İ. H., Sayğan Yağız, F. N., & İşbilen Duru, E. (2018). *Ahlak Felsefesi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 181-195.
- Soysal, A., Karasoy, H., & A. Alıcı, S. (2009). KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 431-446.
- Spillan, J. E. (2003). An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-profit Organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 160-169.
- Tağraf, H., & Arslan, T. N. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 149-160.
- Temizel, H., Turan, E., & Temizel, M. (2015). Küresel İşletmecilikte Ülkelere Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 459-474.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, M., Haşit, G., İpçioğlu, İ., & Suher, İ. K. (2013). *Kriz İletişimi ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ülgen, H., & Mirze, K. S. (2020). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson Education Inc.

Yeni İş Fikirleri. (2016, Haziran 14). *Gelmiş Geçmiş En Büyük Ekonomik Krizler*. www.yeniisfikirleri.net: <http://www.yeniisfikirleri.net/gelmis-gecmis-en-buyuk-ekonomik-krizler/> adresinden alındı

Yeşilyurt, M. (2018, Eylül 21). *Üstünden Tam 10 Yıl Geçti! 2008 ABD Ekonomik Krizinde Ne Oldu? Perde Arkasında Neler Yaşandı?* onedio.com/: <https://amp.onedio.com/haber/ustunden-tam-10-yil-gecti-2008-abd-ekonomik-krizinde-ne-oldu-perde-arkasinda-neler-yasandi-840689> adresinden alındı

## Örgütlerde Liderliğin Yeni Bileşeni: Sosyal Medya Kullanım Becerisi

Aysel Arslan<sup>1</sup>

### Özet

Günümüz örgütsel yaşamında ortaya çıkan gelişmelerle birlikte liderlerden beklenen davranışlar giderek artmaktadır. Liderler örgütsel amaçlara ulaşmak için çağın gereklerine uygun yol ve yöntemlerden faydalanmaktadır. Bunlardan en çok bilinenlerinden olan sosyal ağların kullanımı örgütün tanınmasından, ürünlerinin tanınmasına ve halkla ilişkiler faaliyetlerine uzanan çerçevede örgütsel faaliyetlere fayda sağlamaktadır. Geleneksel yöntemler kullanılarak tanınma, bilinme ya da fark edilme çalışmaları sosyal ağlar aracılığıyla kolay ve hızlı bir biçimde milyonlarca kişiye ulaşacaktır. Bu bağlamda örgütsel amaçlar doğrultusunda motivasyon sağlayan liderlerin, hem örgütsel amaçlar için hem de müşterilerden geri bildirim alabilmek için sosyal ağların kullanımını aktif bir biçimde yönetebilmesi önemlidir. Bu çalışmada liderlerin sosyal medya kullanım becerisi üzerinde durularak liderlik özelliklerine farklı bir bakış açısı sunulması planlanmaktadır.

### Giriş

Örgütsel liderlik kavramı literatürde dün olduğu gibi bugün de çalışanlara destek olarak, onların örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan itici bir güç olarak yer almaktadır. Liderler her daim türlü özellikleri ile takipçilerini etkilemektedirler. 21. yüzyılda bu özelliklere bir yenisi daha eklenmiştir. Sosyal ağ kullanım becerisi olan bu özellik aynı zamanda izleyicilerin diğer özelliklerin yanında liderlerden beledikleri bir özellik olarak ortaya çıkmıştır. Liderlerin bireysel ilgiyi sağlayabilmelerinde en önemli faktörün iletişim olduğu düşünüldüğünde, sosyal ağ kullanımı ile gerçekleşen iletişim hem iç hem de dış müşterilerin isteklerini öğrenerek onları yerine getirebilmede önem arz etmektedir. (Gökkaya, 2005: 52).

1 Dr. Öğr. Üyesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, aysel.arslan@omu.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-4973-7957

Liderlik kavramına ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır. En basit tanımla başkalarını etkileyebilme gücü olan liderlik, aynı zamanda organizasyonel amaçlara ulaşılabilmesi noktasında izleyicilerin istekli katılımını sağlayan bir sosyal etkileme sürecidir (İraz & Şimşek, 2004: 107). Bu etkileşimde iletişim çok önemlidir. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, liderler ve takipçiler arasında daha önce fiziksel mesafe nedeniyle oluşan engelleri kaldırmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisi sistemleri ile birbirine sıkı sıkıya bağlı ekipler tarafından üretilen geri bildirim liderlere destek olmakla birlikte, alternatif yol gösterici özelliği ile liderlik davranışlarına da yardımcı olmakta hatta ikameler sunabilmektedir (Antonakis ve Atwater, 2002: 698).

Teknolojik gelişmelerin 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra artmaya başlamasıyla birlikte bireysel ve örgütsel düzeyde birçok alanda yenilenmeye gidilmiş, gelişmeler toplumu eskiyi sorgulamaya itmiştir. Böylece yüzyıllardır devam eden alışkanlıklar, anlayışlar ve kavramlar güncellenmiştir (Demirtaş ve Şama, 2016: 277). Değişimle birlikte liderlik anlayışı ve liderlik ile ilgili roller zamanla farklılaşarak yöneticilerin gelecekte sahip olması gereken özelliklerin de belirleyicisi olmuştur. Dolayısıyla liderler, geleceğin dünyasında şekillenecek beceri ve tecrübelerle donanmak zorunda kalacaklardır (Leblebici, 2008: 63). Değişimi istenilen istikamette sürdürebilmek için liderlerin, uygulanacak olan doğru hareket tarzlarını bilmeleri yetmeyecektir, gerekli olan adımları atabilecek yetenek ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir (Yavuz ve Zehir, 2017: 99). Ayrıca bu liderlerden yaratıcılık, mizah duygusu, küresel düşünme ve ilham verme özellikleri açısından geleneksel liderlerden daha kabiliyetli olmaları beklenmektedir (Naktiyok, 2006: 38). Dolayısıyla modern çağın liderlik özellikleri teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir.

## 1. Sanal Liderlik

Dijital çağın örgütsel yaşamında liderler, çalışanlarını sanal ortamlarda da yönetmek konumundadırlar. Liderler sanal ortamda kurulan iletişimle birlikte üretkenliği ve katılımı teşvik eden bir kültür geliştirmek zorundadırlar. Örgütlerde liderler, liderlik etkileşimi ile ilgili olarak çalışanların bireysel ihtiyaçlarını ve tercihlerini öğrenip onlara yardımcı olmaktadır. Ayrıca liderler, çalışanların olaylara bakış açılarını düşüncülerini rahat bir biçimde paylaşmalarına izin verecek bir şekilde memnuniyetleri hakkında onlardan geri bildirim almaktadırlar. Liderlik tarzı ve etkililiği hakkında geri bildirim sağlamak için güvenli bir ortam yaratmak, liderlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için önemli bir adımdır (Sinclair vd., 2021: 294). Kritik teknolojik değişikliklerin yaşandığı küreselleşen dünyada liderler, hedeflerine ulaşmaya çabalarırken öngörülemeyen zorluklar olduğu kadar fırsatlarla da karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tür değişiklikler örgütsel yeniden

yapılanmalara yol açmış ve liderlik işlevleri ve uygulamalarında yenilikler yapılmasını da beraberinde getirmiştir. Geleneksel hiyerarşiden daha düşük ve daha esnek olanlara doğru değişen örgütsel yapılarla birlikte liderler işlerini yeni yollarla organize etmeye başlamışlardır. Benzer şekilde küreselleşen pazarlar, liderleri müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yeni çözümler aramaya yöneltmiş, sonuç olarak birçok yenilikle beraber liderler sanal ortamlar tarafından sağlanan işbirlikçi ve ağ tabanlı alternatifleri kullanmaya başlamışlardır. Bu sayede ortaya çıkan sanal liderlik coğrafi ve organizasyonel olarak dağılmış sanal ekiplere liderliği sağlamıştır. Bu tür bir dağılım nedeniyle, sanal ekiplerdeki fiziksel temas hiç olmayabilir bu da işbirliğinin bilgi ve iletişim teknolojisi araç, gereç ve donanımlarıyla etkinleştirildiği anlamına gelmektedir (Lilian, 2014: 1251). Bu yenilikçi uygulamalar, örgütsel ürünlere yönelik faydaların ötesinde farklı aktörler arasında ile farklı kurumlar arasında ağlar ve sosyal ilişkiler yaratarak ve derinleştirerek sosyal süreçlerde başarı sağlamaktadır. Örgütsel liderler açısından bu yeniliklerin topluluklar arasındaki ilişkilerde, sosyal sermaye oluşturmada, yerel halkın kendilerine olan güvenini artırmada ve kolektif kimlikler yaratarak örgütleri güçlendirmede oldukça önemli bir etkisi olmuştur (Dargan ve Shucksmith, 2008: 253).

Sanal liderlik etkinliği üzerine yapılan araştırmalar çok sınırlıdır. Liderlik etkinliğini açıklayan çeşitli çalışmalar ise temelde üç geleneksel teoride birleşmektedir. Bunlar: özellik, davranışsal veya durum teorileridir. Özellik teorisinin savunucuları, liderlerin belirli doğuştan gelen niteliklere veya özelliklere (zeka, sosyal olgunluk ve genişlik, içsel motivasyon, insan ilişkileri tutumları vb.) sahip olacağını savunurlar. Buna karşılık, liderliğin davranışsal görüşü, doğuştan gelen niteliklerin aksine gerçek liderlik davranışına odaklanan bir teoridir. Bu görüşe göre liderlik, liderlik etkinliği için bir karşılaştırma temeli olarak kullanılabilir belirli gözlemlenebilir faaliyetleri içermektedir. Liderlikte durum yaklaşımı ise, en iyi tarzın olmadığını ve etkili liderliğin, liderlerin özellikleri ile durumsal değişkenler arasındaki uyuma bağlı olduğunu varsaymaktadır (Kayworth ve Leidner, 2002: 11-12). Liderlik nihayetinde güven temeli üzerine inşa edilmektedir ve liderliğin etkisi genellikle takipçilerine nasıl geri bildirim sağladıklarına bağlıdır. Bilgi ve fikir paylaşma kültürü kök salmaya başladığında, ekip üyelerinin yaratıcılığı, performansı ve katılımı muhtemelen artacaktır. En etkili liderler düzenli olarak iletişim kuran, üyelerin sorularını yanıtlayan, geri bildirimde bulunan, talimat veren ve üyelere samimi ama iddialı bir tonda yaklaşan kişilerdir. Etkili sanal liderler mentorluk rolünü de üstlenerek ekip üyelerine karşı yüksek derecede anlayış (empati) sergilemektedirler (Fan vd., 2014: 423-425). Bununla birlikte sanal liderlik için gerekli olan kişisel

özelliklerin beş bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; bireyin belirli görevleri tamamlama yeteneklerine olan güveni anlatan öz yeterlilik; gerçekçi, ancak zorlayıcı hedefler belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için yollar geliştirmek ve davranışlar oluşturmak olan bilişsel yetenek ile beklentileri anlatan umut, olumlu ve arzu edilen gelecek sonuçların arzulandığı iyimserlik ve sıkıntı veya başarısızlıktan geri dönmeden ve cesaretini kırmadan ilerleme yeteneği olan esnekliktir (Maduka vd., 2018: 701). Zaten sanal liderlik katı biçimde uygulanamaz. Örneğin bir çalışan bazı teknik aksaklıklarla karşı karşıya kalabilir veya düzgün bir şekilde bilgi ve iletişim teknolojisiyle kurulan iletişime bağlanamayabilir böyle bir durumda esnek olmak gerekmektedir. Böyle bir iletişimde liderler fiziksel stresin azalmasına neden olabilecek çalışanların ilgi ve motivasyonlarındaki düşüşü önlemek için çevrimiçi toplantıları/etkileşimi net ve kısa tutabilirler. Ayrıca mesajın yanlış yorumlanmasını önlemek ve sorununun giderilmesi amacıyla liderler sesli not vererek talimatlar verebilir. Ancak bunlar dışında iletişimin diğer temel kuralları aynı kalır (Kulshreshtha & Sharma, 2021: 2).

## 2. Örgütlerde Sosyal Medyanın Rolü

Sosyal medya internet teknolojileri aracılığıyla aradığımız ya da ilgilendiğimiz bir konu hakkında ayrıntılı bilgilere ulaşabileceğimiz, geleneksel medya içeriğinin de paylaşılabilirdiği, alış-veriş yapılabilen, eğlenceli içeriklerin olduğu, reklam, haber vb. paylaşımına imkan veren bir platformdur (Gürsoy, 2019: 30). Sosyal medya kullanıcılarının blog ya da sosyal medya gibi bilgi paylaşım ağlarına katılımcı olmayı istemelerinin altında birçok neden bulunmaktadır. Sosyal ağlarda katılımcı olarak uzun vakit geçirenlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Katılımcılar faydalı bilgiyi paylaşmak veya birinin yardıma ulaşmasını sağlayarak kabul görmek çok isteklidirler. Çünkü sosyal medya çevrimiçi katılımcılar için önemli olan karşılıklı bir ilişkiyi sağlamaktadır. Bazı bireyler ise sadece katkıda bulunmuş olma ve yakın çevreleri üzerinde bir etkiye sahip olma hissi için paylaşımlarda bulunabilmektedir. Sosyal psikoloji bu durumu, sosyal varlık olarak insanların birbirleri için olan çabalarının fark edilmesi ya da karşılık görmesiyle tatmin olması şeklinde ifade etmektedir (Vardarlier, 2014: 50). Sosyal medyada en çok kullanılmakta olan uygulamalardan bazılarını Facebook, YouTube, MySpace, LinkedIn, Twitter, Google uygulamaları, Wikipedia ve Blog sayfaları şeklindedir. En geniş tanımıyla sosyal medya, içeriğinin kullanıcı tarafından yayımlandığı, yayıldığı ve paylaşıldığı her çeşit platformun genel adıdır (Askeroğlu, 2010: 44-45). Kullanıcı tarafından sosyal medyada oluşturulan bir içerik yaratıcılık, aykırılık ve farklılıkları ile önem kazanmaya başlamıştır. Değişim hızıyla birlikte medyada içerik üretenler ile bu içeriği



takip edenler arasındaki katı ayırım ortadan kalkmıştır ve sosyal medyada asıl olan ilgi çekmek ve etkilemek olmuştur. Reklam yapmanın temelinde de zaten ilgi çekmek ve tercih edilmek düşüncesi olduğundan (Eren ve Aydın, 2014: 202) sosyal medya özellikle örgütsel iletişimde, pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetlerinde etkili olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, firmaların iş ortamındaki yeni değişikliklerle başa çıkma stratejisini değiştirmiştir. Müşterilerle temas şekli ve müşterileri çekmek ve elde tutmak için kullandıkları yollar değişmiştir. Bu değişen senaryoda, sanal dünyada yeni müşteri kanalları geliştiremeyen ve müşteri ilişkilerini yönetemeyen firmalar maalesef hayatta kalamazlar (Zahoor ve Qureshi, 2017: 57). Bununla birlikte sosyal medya organizasyon algısının artık sadece reklamlar kanalıyla yönetilmediğini de göstermiştir. Sosyal medyada ve bloglarda organizasyon istese de istemese de kendisiyle ilgili yapılan olumlu veya olumsuz yorumlara maruz kalmaktadır. Artık algı yönetimi büyük oranda sosyal medya mecralarına kaymış bulunmaktadır (Dağıtmaç, 2015: 187). Sosyal medyanın örgütsel yaşamda kullanılması örgütün birçok stratejisini etkilemektedir. Bunları 3 temel başlıkta sıralayabiliriz (İşler vd., 2013: 180):

***İtibar Yönetimi Stratejileri;*** kurumsal imaj çalışmaları, sosyal sorumluluk projeleri ve kamuoyu ile ilişkili konular sosyal medyada görünür hale getirilmelidir.

***Risk Yönetimi Stratejileri;*** kamuoyu tarafından yanlış anlaşılmaya ya da kurumsal itibara zarar verebilecek bilgiler tespit edilmeli ve bilgi güvenliği sağlanmalıdır.

***Kriz Yönetimi Stratejileri;*** Olumsuz bir durum veya örgütsel krizde haber farklı kaynaklardan duyulmadan önce hedef kitleye tüm olup biteni doğru ve hızlı bir biçimde aktarmak gerekmektedir.

Sosyal medyanın kullanımı katlanarak arttıkça, yalnızca bireyler değil aynı zamanda ticari firmalar ve devlet kuruluşları da bunlara katılmakta ve onlarda sosyal medyayı iletişim aracı olarak kullanmaktadır. Bireysel sosyal ağların aksine, bu kuruluşlar medyayı reklam ve pazarlama için aktif olarak kullanmaktadırlar. Sosyal medya aracılığıyla ticari mesajlar, tüketicilerle olan etkileşimler, etkinlikler ve eğlenceli içerikler sunulmakta, sosyal medyada entegre pazarlama faaliyetlerini eskisinden çok daha az çaba ve maliyetle gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Bu bağlamda sosyal medya faaliyetlerinin beş yapısını eğlence, etkileşim, trend olma, kişiselleştirme ve ağızdan ağza iletişim şeklinde ifade edebiliriz (Kim ve Ko, 2012: 1980).

Örgütsel başarıda sosyal medyanın en yaygın beş hedefi şunlardır (Mohammadian ve Mohammadreza, 2012: 59):



- İlişki kurma: Sosyal medya pazarlamasının en önemli yararı, iletişime aktif olarak katılan çalışanlar, yöneticiler, tüketiciler, çevrimiçi etkileyiciler, akranlar ve daha fazlasıyla ilişkiler kurma becerisi yaratmasıdır.
- Marka oluşturma: Sosyal medya konuşmaları, marka bilinirliğini artırmanın ve marka sadakatini artırmanın mükemmel bir yolunu sunmaktadır.
- Tanıtım: Sosyal medya, işletmelerin önemli bilgileri paylaşabilecekleri ve olumsuz algıları değiştirebilecekleri bir çıkış noktası sağlamaktadır.
- Promosyonlar: Sosyal medya yoluyla, kişilerin kendilerini değerli ve özel hissetmelerini sağlamak ve kısa vadeli hedeflere ulaşmak için özel indirimler ve fırsatlar sağlanabilmektedir.
- Pazar araştırması: Müşteriler hakkında bilgi edinmek, müşterilerin demografik ve davranışsal profillerini oluşturmak, niş kitleler bulmak, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları hakkında bilgi edinmek ve rakipler hakkında bilgi edinmek için sosyal medya araçlarından yararlanılmaktadır.

Bilgiye erişimin kolaylığı ve hızı, paydaşlarla etkileşim kurma kapasitesi, kullanıcılar için daha zengin deneyimler ve iyileştirilmiş web metrikleri birçok şirketi sosyal medya iletişimini kullanmaya teşvik eden avantajlardan sadece birkaçıdır. Bununla birlikte, sosyal medya organizasyonunda köklü değişikliklere yol açtığı için çeşitli zorlukların da ele alınması gerekmektedir. Bunlardan başı çekenin bilginin yayılması üzerindeki kontrolü kaybetme eğilimi olduğunu bilmek gerekir. Bunun yanı sıra sosyal medya ile ilgilenmek bazı örgütlerde sanal kaytarmalara yol açabilmekte ya da artan iş miktarı olarak kabul edilebilmektedir (Linke ve Zerfass, 2012: 19).

### 3. Liderlerin Sosyal Medya Kullanım Becerisi

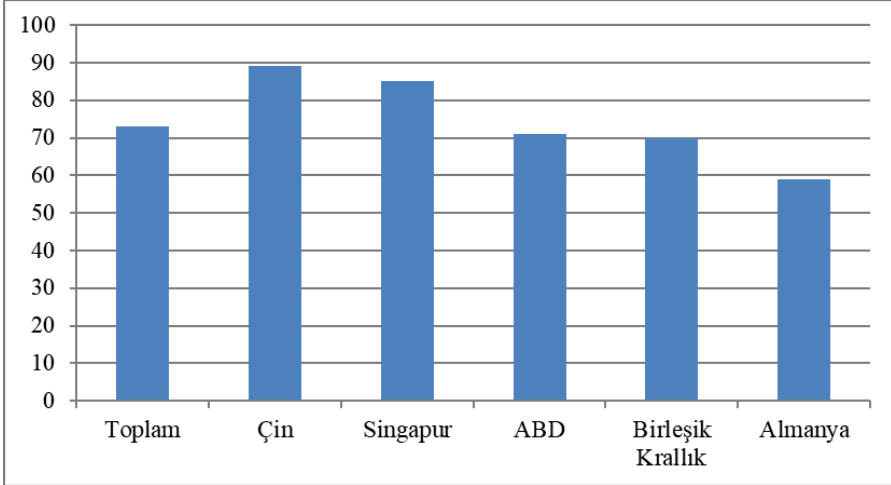
Dijitalleşen dünyada örgüt liderleri idari kadrolarda görünen bir kişi olmaktan çok, düşünceleri ve becerileri ile yönlendirici olma özelliğiyle öne çıkması beklenen ve değişime öncülük eden kişi olarak ortaya çıkmıştır (Şahin vd., 2020: 284). Günümüzde örgütsel liderlerin sahip olması gereken yetkinlikleri üç kategori altında toplayabiliriz Bunlar (Aksu ve Sürgevil, 2019: 63):

- İş bilgisi; liderlerin, işletmenin misyon ve vizyonunu anlamaları ve örgütsel stratejileri buna göre uyarlamaları gerekmektedir.
- Değişim yönetimi; liderlerin, dünyada yaşanan değişimlerle bağlantılı olarak örgütte yaşanabilecek bir değişim konusunda proaktif olarak hazır olma yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

- Teknoloji uzmanlığı; liderlerin yeni teknolojileri takip etmeleri ve bu teknolojilerin kullanımını örgütsel yarar sağlama açısından teşvik etmeleri gerekmektedir.

Sosyal medya çağında liderler, karmaşık görevleri yerine getirmek için, izleyicileri ile iletişim kurmak için, organizasyon birimleri içinde ve arasında coğrafi olarak dağılmış sanal ekipleri koordine etmek için sosyal medyayı kullanabilirler. Bunun için yapmaları gereken çevrimiçi koalisyonlar kurarak gerçek zamanlı bilgi edinmek ve bu bilgiyi organizasyonel amaçlar için kullanmaktır. Ayrıca organizasyonel vizyon açısından örgütsel yaşam yanında sosyal medya ortamında da bir kuruluşun iç ve dış stratejik paydaşlarıyla güvene dayalı, saygılı ilişkiler geliştirmek gerekmektedir (Jiang vd., 2017: 20).

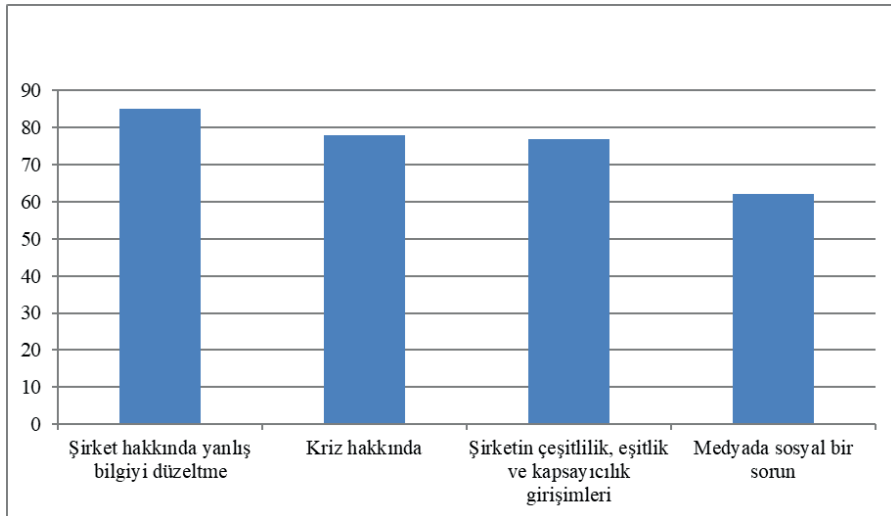
Liderlerin sosyal medyanın kullanımı konusunda izleyicilerinin düşüncelerini ortaya koyan bir çalışma 2022 yılında merkezi Amerika'da bulunan Brunswick danışma firması tarafından yapılmıştır. Çalışma 7 ülkede 2.800 finansal yayın okuyucuları ile 1.000'den fazla çalışanı olan şirketlerin 3.600 çalışanına anket uygulanarak ve liderlerle derinlemesine yapılan görüşmelerle oluşturulmuştur. Çalışma sonucunda Bağlantılı Liderlik (Connected Leadership) Raporu yayınlamıştır. Bu rapora göre şirket çalışanlarının liderlerden beklenen sosyal medya kullanımına ilişkin veriler aşağıda Grafik 1 ve Grafik 2'de gösterilmektedir.



*Grafik 1. CEO'ların şirketleri ile ilgili sosyal medyada aktif rol almalarının önemi*

*Kaynak: 2022 Connected Leadership verileri kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Yukarıda Grafik 1’de yer aldığı üzere Çin, Singapur, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) , Birleşik Krallık ve Almanya ülkelerinde çalışanlarının en az yarısından fazlası liderlerinin sosyal medyada aktif olarak rol almasını önemsemektedir. Ülkelerden en az %59 oranıyla Almanya, en çok %89 oranıyla Çin liderlerinin sosyal medyada aktif olarak rol almasını önemsemektedir. Toplamda ise %73 gibi bir oranda çalışanlar liderlerin sosyal medyada aktif rol almalarını önemsemektedirler. Bununla birlikte raporda “Neden dijital ve sosyal medya kullanan bir CEO için çalışmayı tercih edersiniz?” sorusuna çalışanlar %50 oranında sosyal medyanın liderleri daha erişilebilir hale getirdiğini söylerken, %44’ü ekipleri bağlı tuttuğu için, %44’ü çalışanlara güncel bilgiler sağladığı için, benzer şekilde %44’ü iletişim kurmanın daha kolay hale geldiğini ve %41’i ise bu durumun liderlerin teknolojiden anladığının göstergesi olduğundan dolayı sosyal medya kullanan bir lideri tercih ettiğini ifade etmiştir. Raporda ayrıca “Bir şirketin liderlerinin sosyal medyada herkese açık iletişim kurması aşağıdakilerden hangisi için önemlidir?” sorusuna ise çalışanlar en çok %85 oranında şirket hakkında yanlış bilgiyi düzeltme şeklinde cevap verirken, bunu %78 oranında örgütsel bir kriz hakkında, %77 oranında şirketin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık girişimleri hakkında ve %62 oranında medyadaki sosyal bir sorun hakkında cevapları takip etmiştir (2022 Connected Leadership). Bu bilgiler aşağıda Grafik 2’de gösterilmektedir.



**Grafik 2. Liderlerinin sosyal medyada iletişim kurmasının önemi**

*Kaynak: 2022 Connected Leadership verileri kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Yukarıda yer alan Grafik 1 incelendiğinde çalışanların liderlerinden sosyal medyayı etkin kullanma beklentilerinin büyük oranda firma imajı ile ilgili olduğu, dolayısıyla sosyal medyada firma hakkındaki yanlış bir bilginin düzeltilmesi görevinin liderlerden beklendiği görülmektedir. İkinci sırada ise ortaya çıkabilecek bir krizin üstesinden gelinmesinde yine sosyal medya aracılığıyla liderlerden çözüm beklenmektedir. Bu çalışmaya göre sosyal medyada örgütsel içeriklerin paylaşımının firmanın çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığına işaret ettiği ve liderlerden bu sebeple sosyal medyayı kullanmaları beklendiği söylenebilir. Ayrıca sosyal bir soruna ilişkin fikirler öne sürülmesi sosyal medya mecrasında liderlerden beklenen davranışlardır.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel yaşamda değişimin getirileriyle beraber herşeyden olduğu gibi liderlerden de beklentiler artmıştır. Liderlerden bilgi ve iletişim teknolojilerini iyi kullanmaları beklendiği gibi, sosyal medyayı da örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları beklenir bir davranış olmuştur. Örgüt çalışanları sosyal medyada kurumun itibarı ile ilgili bir durumun ortaya konulmasında, örgütsel bir krize çözüm sağlamada, örgütün çeşitliliğini, eşitlik ve kapsayıcılığını gösteren paylaşımların yapılmasında ve sosyal içerikli bir sorunun tartışılmasında liderlerinin sosyal medya mecrasında söz sahibi olmasını istemektedirler. Liderlik takipçileri etkileyebilmeyi gerektirdiğinden, günümüz örgütlerinde çalışanların bu tip beklentilerine liderlerin kayıtsız kalması imkansızdır. Zaten sosyal medyanın başarılı bir biçimde kullanımı örgütün tanıtımı, pazarlama faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi ve halkla ilişkiler faaliyetleri gibi örgütsel fonksiyonların yürütülmesinde rol oynamaktadır. Dolayısıyla etkin bir liderlik için bilgi ve iletişim teknolojilerinin iyi düzeyde kullanımı kadar sosyal medya kullanım becerilerinin de olması gerekmektedir. Liderlerin sosyal medya kullanımına ilişkin yapması gerekenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Şengöz ve Eroğlu, 2017: 527):

- Liderler örgütlerde sosyal medya kullanımı konusundaki stratejileri belirlemeli,
- Liderler örgütsel faaliyetlerle ilgili çalışanlar için kullanım kuralları oluşturmalı,
- Liderler sosyal medyanın örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılabilmesi için gerekli olan eğitimleri almalıdırlar,
- Liderler sosyal medyada örgütsel içerikleri sürekli olarak takip etmelidirler.

Sosyal medya mecrasını örgütsel amaçların ve faaliyetlerin lehine kullanmayı başarabilen liderler başarı elde edecekleri gibi, modern örgüt yapılanmalarına da katkı sağlayacaklardır. Dijitalleşme örgütsel faaliyetlerin uygulanabilmesi için her geçen gün yeni imkanlar sunmaktadır. Örgütlerde liderler bu yenilikleri öğrenerek ve uygulayarak getirilerini ya da fırsatlarını, götürülerini ya da zararlarını analiz edebilecek en yetkin kişiler olmalıdırlar. Bu nedenle liderler en yeni uygulamaları kullanma becerisine sahip olarak sosyal medya mecrasında örgütlerine faydalar sağlamalı ve bu konuda çalışanlara örnek olmalıdırlar.

## Kaynakça

- Aksu, S. G., ve Sürgevil, O. (2019). Dijital çağın yetkinlikleri: Çalışanlar, insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler çerçevesinden bakış. *Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi*, 2(2), ss. 54-68.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The leadership quarterly*, 13(6), 673-704.
- Askeroğlu, O. (2010). *Pazarlama odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında sosyal medyanın rolü* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Dağıtmaç, M. (2015). Sosyal Medya Tercihlerinde Kullanıcıyı Etkileyen Faktörler. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dargan, L., & Shucksmith, M. (2008). LEADER and innovation. *Sociologia ruralis*, 48(3), 274-291.
- Demirtaş, E., & Şama, E. (2016). Okullarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 275-298.
- Eren, V., & Aydın, A. (2014). Sosyal medyanın kamuoyu oluşturmadaki rolü ve muhtemel riskler. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(3), 197-205.
- Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W., & Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: Motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 114(3), 421-437.
- Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Gürsoy, E. A. (2019). *Kurumsal iletişimde yeni bir platform olarak sosyal medya kullanımı: İBB örneği* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- İraz, R. & Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- İşler, B., Çiftçi, M., Yaranguemelioglu, D. (2013). Halkla İlişkiler Aracı Olarak: Sosyal Medyanın Kullanımı ve Yeni Stratejiler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 5(1), 174-186.
- Jiang, H., Luo, Y., & Kulemeka, O. (2017). Strategic social media use in public relations: Professionals' perceived social media impact, leadership behaviors, and work-life conflict. *International Journal of Strategic Communication*, 11(1), 18-41.
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 18(3), 7-40.

- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business research*, 65(10), 1480-1486.
- Kulshreshtha, K., & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120750.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.
- Linke, A., & Zerfass, A. (2012). Future trends in social media use for strategic organisation communication: Results of a Delphi study. *Public Communication Review*, 2(2).
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 696-712.
- Mohammadian, M., & Mohammadreza, M. (2012). Identify the success factors of social media (marketing perspective). *International Business and Management*, 4(2), 58-66.
- Naktiyok, A. (2006). E-liderlik: E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40.
- Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Managing and motivating the remote employee using the transformational leadership model. *Nurse Leader*, 19(3), 294-299.
- Şahin, Ç. Ç., Avcı, Y. E., & Anık, S. (2020). Dijital liderlik algısının metaforlar yoluyla incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 271-286.
- Şengöz, A., & Eroğlu, E. (2017). Örgütlerde sosyal medya kullanımı: sosyal medya algıları, amaçları ve kullanım alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 503-524.
- Vardarlier, P. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Yavuz, A., & Zehir, C. (2017). Değişim odaklı liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 97-115.
- Zahoor, S. Z., & Qureshi, I. H. (2017). Social Media Marketing and Brand Equity: A Literature Review. *IUP Journal of Marketing Management*, 16(1).
- 2022 Connected Leadership. Erişim adresi: <https://www.brunswickgroup.com/media/9905/connected-leadership-2022-report.pdf> (01.03.2023).

## Talent Marketing

Ramazan Özkan Yıldız<sup>1</sup>

### Abstract

Talent marketing is a strategic approach used by organizations to attract and retain top talent. This approach involves the use of various marketing techniques and channels to communicate the employer brand, job opportunities, and employee value proposition to potential candidates. Talent marketing is an essential component of an organization's overall talent management strategy as it helps to enhance the organization's reputation and competitiveness in the job market. The success of talent marketing relies on a deep understanding of the target audience, effective communication, and the creation of a compelling employer brand that resonates with potential candidates. With the growing competition for talent in today's job market, organizations must invest in talent marketing to attract and retain the best talent and stay ahead of the competition.

### Introduction

Talent marketing can be explained as the initiative and process of attracting, engaging and retaining top talent within an organization. It is a strategic approach that utilizes marketing techniques to communicate the value proposition of the organization as an employer, and to build a strong employer brand that will attract and retain the best talent.

Delery and Doty (1996) identifies talent marketing as the process of identifying, attracting, engaging and retaining the best talent in the marketplace. This definition highlights the emphasis on identifying, attracting and retaining top talent for the organization. Another definition of talent marketing is the process of creating, communicating and delivering a unique value proposition to target employee groups (Berger and Berger, 2004).

---

1 Asst. Prof. Dr., Iskenderun Technical University, Barbaros Hayrettin Naval Architecture and Maritime Faculty, Maritime Business Management Department, Iskenderun / Hatay. ORCID: 0000-0002-4382-2480, rozkan.yildiz@iste.edu.tr.



This definition emphasizes the importance of creating and communicating a unique value proposition to potential employees.

According to Balmer (2001), talent marketing is the process of creating and promoting a positive image of the organization as an employer to attract, engage and retain top talent. This definition focuses on the idea that talent marketing is the process of promoting a positive image of the organization as an employer to attract top talent. Collings et al. (2019), explains talent marketing as the process of creating and communicating a unique value proposition as an employer, to attract, engage and retain top talent. Similarly, a study by Kissel and Büttgen (2015) defines it as the process of creating and communicating a unique image of the organization as an employer to attract and retain top talent.

Tumasjan et al. (2020) defines talent marketing as the set of strategies, tactics and programs to communicate the company's value proposition as an employer to external and internal stakeholders, including potential and current employees. Sindhu (2012) suggests that talent marketing is the process of managing reputation and image to attract and retain top talent. Moreover, a study by Theurer et al. (2018) describes talent marketing as the process of creating a reputation as an employer of choice, which will lead to a more positive perception of the company among potential employees.

In sum, talent marketing can be defined as a strategic approach that utilizes marketing techniques to attract, engage and retain top talent within an organization. It involves identifying and communicating a unique value proposition as an employer, creating a positive image and reputation, and building a strong employer brand. Talent marketing is important because it helps organizations attract and retain top talent, improve employee engagement and ultimately lead to better financial performance.

One key constituent of talent marketing is employer branding. This refers to the image and reputation of a company as an employer. It is a way for an organization to communicate its unique value proposition as an employer to potential candidates. Employer branding can be communicated through a variety of channels, such as the company's website, social media profiles, and job postings. A strong employer brand can help attract top talent by showcasing the company's culture, values, and opportunities for growth and development. Another important component of talent marketing is recruitment marketing. This refers to the strategies and tactics used to attract and engage potential job candidates. Recruitment marketing can include targeted advertising, social media campaigns, and employer branding initiatives. By creating a strong recruitment marketing strategy,

organizations can reach potential candidates where they are spending their time online and build a pipeline of qualified candidates.

Employee referral programs are another effective way to attract top talent. These programs incentivize current employees to refer their friends and contacts for open positions within the company. Employee referrals can be valuable because they often come from people who already have a connection to the company and have a good understanding of the company culture.

Talent marketing is a crucial aspect of attracting and retaining top talent in any organization. By focusing on employer branding, employee value proposition (EVP), recruitment marketing, and employee referral programs, organizations can create a positive image and reputation as a desirable place to work, which can help attract the best employees.

### **Employer Branding**

Employer branding refers to the process of promoting a company as a desirable place to work. It is a way for companies to differentiate themselves as an employer of choice and to communicate their unique value proposition to potential and current employees. This can be accomplished through a variety of means, including advertising, social media, and employee engagement initiatives.

One definition of employer branding is the image of an organization as a 'great place to work' in the minds of current and potential employees (Collings et al., 2019). This definition highlights the emphasis on creating a positive reputation for the company among both current and potential employees. Another definition of employer branding is the process of creating a unique image of the organization as an employer, and communicating that image to the external and internal labor market (Kissel and Büttgen, 2015). This definition emphasizes the importance of creating a unique image for the company and communicating that image to both internal and external audiences. A third definition of employer branding is a set of activities and communication strategies aimed at promoting the reputation of the organization as an employer (Balmer, 2001). This definition focuses on the idea that employer branding is a set of activities that are intended to promote the company's reputation as an employer.

Employer branding can also be identified as a set of strategies, tactics and programs to communicate the company's value proposition as an employer to external and internal stakeholders, including potential and current employees, and its impact on the company's performance (Tumasjan et al.,

2020). Sindhu (2011) suggests that employer branding is the process of managing reputation and image to attract and retain employees. Similarly, a study by Berger and Berger (2004) defines it as the process of creating, communicating, and delivering a unique value proposition as an employer to target employee groups.

Furthermore, Ahmed et al. (2022) defines employer branding as the process of creating a unique identity and reputation for an organization as an employer, which will help the organization to attract, retain and engage the best talent. Additionally, Theurer et al. (2018) defines employer branding as the process of creating a reputation as an employer of choice, which will lead to a more positive perception of the company among customers, employees and other stakeholders.

It is worth noting that employer branding is not only important for attracting top talent, but also for retaining current employees. Burawat (2015) found that strong employer branding can lead to higher levels of employee satisfaction and commitment, which in turn can lead to lower turnover rates. Additionally, Balmer (2001) suggests that employer branding can also have a positive impact on customer perceptions and lead to increased customer loyalty.

Employer branding, the process of promoting a company as a desirable place to work, has been shown to have numerous benefits for both employers and employees. One benefit is that it can help to attract and retain top talent. Collings and Mellahi (2009) said that a strong employer brand can lead to a decrease in employee turnover and an increase in job applicants. This is because a positive reputation can make a company more attractive to potential employees, leading to a larger and more qualified pool of candidates to choose from. Additionally, employees who feel proud to work for a company with a strong reputation may be less likely to leave.

Another benefit of employer branding is that it can improve employee engagement and productivity. Kissel and Büttgen (2015) found that employees who have a positive image of their employer tend to be more engaged in their work and have higher levels of job satisfaction. This can lead to increased productivity, as engaged employees are more likely to put in extra effort and be more committed to achieving company goals.

Additionally, employer branding can improve customer perception of the company. Balmer (2001) acknowledged that a strong employer brand can lead to a more positive perception of the company among customers. This is

because customers may view a company that is able to attract and retain top talent as more competent and reliable.

Finally, employer branding can have a positive impact on the company's bottom line. A study by Tumasjan et al. (2020) showed that companies with strong employer brands tend to have higher financial performance. This is likely because a positive reputation can lead to increased customer loyalty, higher employee productivity, and a more efficient recruitment process.

Employer branding can have a significant impact on a company's ability to attract and retain top talent, improve employee engagement and productivity, enhance customer perceptions and ultimately lead to better financial performance. Employers should invest in developing and promoting their employer brand to reap these benefits. Last but not least, employer branding is crucial for any organization that wants to attract and retain top talent. By building a strong employer brand, organizations can differentiate themselves as employers, reduce recruitment costs, increase employee retention, and enhance the employee's job satisfaction and commitment to the organization.

### **Employee Value Proposition (EVP)**

EVP is a concept that is critical to human resource management and organizational performance. It is a statement that defines the unique benefits that employees can expect to receive in return for their contributions to the organization. EVP is important because it can help organizations attract, retain, and motivate talented employees, who in turn can help improve organizational performance. According to Kalleberg (2009) an employee value proposition (EVP) is a set of benefits and rewards that an organization offers to its employees in exchange for their skills, knowledge, and experience. It is a statement that communicates the unique value that an organization provides to its employees, and it serves as a key driver of employee engagement, retention and overall job satisfaction.

One of the most commonly cited definitions of EVP comes from Armstrong (2015), who define it as a statement that defines the unique benefits that employees can expect to receive in return for their contributions to the organization. This definition highlights the reciprocal nature of EVP, in which employees contribute their skills, abilities, and experience to the organization, and in return, they receive a set of unique benefits.

Pawar (2016), identifies EVP as a unique set of attributes that an organization offers its employees in return for their skills, abilities, and experience. This definition emphasizes the uniqueness of EVP, in that it

should be tailored to the specific needs and wants of employees. Moreover, Choi and Yoon (2015) describes EVP as a set of promises that an organization makes to its employees in terms of rewards, benefits, and opportunities. This definition highlights the importance of EVP as a means of communicating the value that employees can expect to receive from working for an organization.

EVP is important for organizations because it helps to attract and retain top talent. In a highly competitive job market, job seekers are looking for more than just a paycheck (Pawar, 2016). They want to work for an organization that aligns with their values and offers a positive working environment, and an EVP that clearly communicates the unique benefits and rewards that an organization offers can help make the organization stand out (Kalleberg, 2009).

EVP also helps to increase employee engagement and retention. When employees feel that they are valued and that their contributions are appreciated, they are more likely to be engaged and motivated to stay with the organization (Kalleberg, 2009; Bakker and Albrecht, 2018). A strong EVP that aligns with employee's needs and expectations can foster a sense of belonging and fulfillment, leading to increased employee loyalty and reduced turnover.

EVP is important for organizations in terms of creating a sense of purpose among employees. It helps employees understand how their role aligns with the overall goals of the organization, and how they can contribute to the company's success (Davenport and Prusak, 2000). A clear and compelling EVP can create a sense of ownership and pride among employees, which can lead to higher levels of engagement and productivity.

In addition, EVP can help organizations to improve their reputation and brand image in the marketplace. When employees are satisfied with their jobs and feel valued by the organization, they are more likely to speak positively about their employer to others (Kotler and Armstrong, 2015; Choi and Yoon, 2015). This can help organizations to attract new talent and customers, which can improve performance in the long run. Finally, a strong EVP can help organizations to improve overall performance. When employees are satisfied and engaged, they are more likely to be productive, creative, and innovative, which can lead to improved performance across the organization (Heskett et al., 1994; Pawar, 2016).

The long and the short of it, an employee value proposition is a crucial aspect of attracting and retaining top talent. A clear and compelling EVP

can help organizations to stand out in a competitive job market, increase employee engagement and retention, and create a sense of purpose among employees. Organizations should regularly evaluate and update their EVP to ensure that it aligns with the current market trends and employees' needs and expectations.

### **Recruitment Marketing**

Recruitment marketing refers to the process of promoting an organization's employment brand, opportunities, and culture to potential candidates in order to attract, engage, and ultimately hire the most qualified and suitable individuals for the organization. It is a critical function in human resource management, as it is responsible for identifying and attracting top talent to the organization.

There are several key components to recruitment marketing, including employer branding, job advertising, and candidate engagement. Employer branding is the process of creating and promoting an organization's reputation as an employer of choice, highlighting its unique culture, values, and opportunities for growth and development (Talarico, 2022). Job advertising involves the use of various channels, such as social media, job boards, and career fairs, to reach potential candidates and promote open positions within the organization. Candidate engagement, on the other hand, is the process of building relationships with potential candidates and providing them with information about the organization and the job opportunities available.

Recruitment marketing also plays a key role in attracting and retaining diverse talent. By creating an inclusive and welcoming employment brand, organizations can attract a wider pool of candidates, including those from underrepresented groups (Soulez and Guillot-Soulez, 2011). This can lead to increased innovation, creativity and diversity of thought within the organization.

Recruitment marketing is also crucial in today's digital age, as job seekers increasingly use online platforms to search for job opportunities. A strong online presence and effective use of digital recruitment marketing strategies can help organizations reach a larger and more diverse pool of potential candidates (Kim et al., 2011). Additionally, recruitment marketing can help organizations to improve their overall performance. By attracting the most qualified and suitable candidates, organizations can improve productivity, creativity, and overall performance.

Recruitment marketing is a critical function in human resource management that is responsible for identifying and attracting top talent to

the organization. It involves several key components, including employer branding, job advertising, and candidate engagement. Effective recruitment marketing can help organizations attract and retain diverse talent, improve their online presence, and ultimately improve overall performance.

### **Employee Referral Programs (ERPs)**

Employee referral programs (ERPs) are a type of recruitment strategy in which current employees are incentivized to refer friends and acquaintances for open positions within the company. The idea behind ERPs is that current employees are more likely to refer individuals who are a good fit for the company culture and will be more successful in their roles than candidates sourced through traditional recruiting methods (Yildiz and Esmer, 2023).

There are several benefits associated with ERPs. Firstly, ERPs can save companies time and money by reducing the need to advertise open positions and screen large numbers of applicants. Additionally, referred candidates are often faster to hire and have higher retention rates compared to candidates sourced through other methods. Secondly, ERPs can improve the quality of new hires. Referred candidates tend to have better job performance and are more likely to stay with the company longer than candidates sourced through other methods (Cooke et al., 2014). This is likely because referred candidates are a good fit for the company culture and have been vetted by a current employee, who can vouch for their qualifications and work ethic (Chung and D'Annunzio-Green, 2018). Thirdly, ERPs can also benefit current employees by providing them with opportunities to develop their professional networks and earn financial incentives for successful referrals (Yildiz and Esmer, 2023). This can lead to increased employee engagement and job satisfaction (Mukul and Saini, 2021).

Employee referral programs are a valuable recruitment strategy that can save companies time and money, improve the quality of new hires, and benefit current employees. By providing current employees with incentives to refer friends and acquaintances, companies can access a pool of qualified and well-vetted candidates that are a good fit for the company culture.

### **Conclusion**

In conclusion, talent marketing is a crucial strategy for organizations looking to attract and retain top talent in today's competitive job market. By developing a strong employer brand, promoting the organization as an employer of choice, and implementing recruitment strategies such as employee referral programs, organizations can identify and attract high-

quality candidates, reduce recruitment costs, improve workforce diversity, increase employee engagement and retention and build a positive company culture.

Future research in the area of talent marketing could focus on the effectiveness of different recruitment marketing strategies and tactics, such as the use of social media and mobile recruiting, the impact of employer brand on employee engagement and retention, and the effectiveness of employee referral programs in different industries and for different types of positions. Additionally, research could also explore the ways in which talent marketing can be integrated with other HR functions, such as performance management and career development, to create a more holistic approach to talent management.

In the future, as the world of work continues to change, the importance of talent marketing will only continue to grow. As such, organizations that invest in developing a strong talent marketing strategy will be well-positioned to attract and retain top talent and stay competitive in the marketplace.



## References

- Delery, J. E., and Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management journal*, 39(4), 802-835.
- Berger, L.A. and Berger, D.R. (2004). *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. McGraw-Hill Professional.
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Collings, D. G., Scullion, H., and Caliguiri, P.M. (2019). *Global talent management*. Routledge
- Cooke, F.L., Saini, D.S. and Wang, J. (2014) 'Talent management in China and India: a comparison of management perceptions and human resource practices', *Journal of World Business*, Vol.49, pp.225-235.
- Chung, K.L. and D'Annunzio-Green, N. (2018) 'Talent management practices in small-and-mediumsized enterprises in the hotel sector: an entrepreneurial owner-manager perspective', *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 10, No. 1, pp.101-116.
- Mukul, K. and Saini, G.K. (2021), "Talent acquisition in startups in India: the role of social capital", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 13 No. 5, pp. 1235-1261.
- Kim, K.H., Jeon, B.J., Jung, H.S., Lu, W. and Jones, J. (2012). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 64(11), pp. 1207-1211.
- Talarico, D. (2022). Consider the benefits of responsive search ads for recruitment marketing. *Recruiting and Retaining Adult Learners*, 24(7), pp.3-5.
- Soulez, S. and Guillot-Soulez, C. (2011). Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 26(1), pp. 39-55
- Armstrong, M (2015). *Armstrong's handbook of strategic human resource management (5th ed.)*. Kogan Page Publishers.
- Pawar, A. (2016). Leveraging The Employer Brand Strategy With Employee Value Proposition. *Journal of Contemporary Issues in Business Research* 3 5(2), 35-44.
- Choi, M. and Yoon, H.J. (2015). Training investment and organizational outcomes: a moderated mediation model of employee outcomes and strategic

- orientation of the HR function. *The International Journal of Human Resources Management*, 26(20), 2632–2651.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., and Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Kotler, P., and Armstrong, G. (2015). *Principles of marketing*. Pearson.
- Bakker, A. B. and Albrecht S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Collings, D. G. and Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19(4), 304-313.
- Kissel, P. and Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(1), 755-777.
- Tumasjan, A., Florian, K., Heike, B., and Isabell, M.W. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management* 59(1), 83–99.
- Sindhu, G. (2012). The Employer Brand -A Tactical Tool to Attract, Recruit and Retain Talent. *Asian Journal of Management*, 3(1), 40-44.
- Burawat, P. (2015) The relationships among perceived employer branding, employee engagement and employee expectation in service industry. *International Business Management*, 9(4), 554-559.
- Ahmed, R.R., Azam, M., Qureshi, J.A., Hashem, A.R., Parmar, V. and N.Z. (2022). The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 859614.
- Theurer, C.P., Tumasjan, A. Welpel, I.M. and Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.



## Makroekonomik Dengelerdeki Değişim ve Havayolu Şirketlerinin Stratejisi Türk Hava Yolları (THY) Örneği

Hasan Alpago<sup>1</sup>

### Özet

Havacılık sektörü özellikle II. Dünya Savaşından sonra hızlı bir gelişme süreci içerisine girmiştir. Bu süreçte teknolojik yenilikler temel belirleyici bir rol oynamıştır. Ancak küreselleşme süreci ve artan sert rekabet koşulları serbest piyasa ortamında markalaşma yoluyla farklılaşmayı gerekli kılmıştır. Öte yandan markalaşma tek başına yeterli olmadığı yüksek rekabet koşullarında marka ittifakları ön plana çıkmıştır. Öte yandan makroekonomi ekonomik gelişmeleri çok yönlü ve uzun vadeli ele alma noktasında önemli bir stratejik karar sürecini öngörmektedir. Bu açıdan havacılık sektörüne bu çerçevede ele almak önem arz etmektedir. Bu çalışma bu konuyu marka stratejisi ve ittifakları çerçevesinde havacılık sektörünün geleceği ve küreselleşen dünya pazarındaki mevcut konumu bağlamında ele almaktadır. Literatür taraması ve ankete dayalı bir saha çalışmasına dayalı bu araştırma özellikle THY'nin geleceğe dair strateji belirlemesine bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

### Giriş

Makroekonomik açıdan bakıldığında herhangi bir organizasyonu meydana getiren unsurların başında sermaye, emek, toprak gibi girdiler gelmektedir. Bunların dışında girişimcilik ruhu önemli bir motivasyon olarak ön plana çıkmaktadır. Öte yandan küreselleşen dünyada markalaşma ve ticari ortaklık şirketlerin rekabet gücü ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bu durum makroekonomik krizler ve rekabet açısından giderek artan oranda önem kazanmaktadır. Bu açıdan markaların küresel boyutu ve başarısı marka birleşmeleri ve ittifaklarını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede marka yönetimi kurumsal ve küresel bir boyut kazanmaktadır. Ayrıca küreselleşen

1 Dr., İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, hasan.alpago@nisantasi.edu.tr

dünyada piyasalarında özellikle gelişmiş ve sanayileşmiş ülkelerde markalar birleşerek veya ittifaklar kurarak “*süper marka*” özelliğini elde etme eğilimi içerisinde bulunmaktadır. Buna sosyal medya alanında Facebook, Instagram, Messenger, WhatsApp, Oculus VR gibi markaların “*Meta*” markası altında birleşmesi örneği verilebilir. Havacılık sektöründe ise markaların aynı şirket altında birleşmesi yerine “*star alliance*” gibi “*marka ittifakı*” kurma eğilimi önem kazanmaktadır.

Öte yandan küreselleşen dünya piyasalarında şirketler her yıl reklam kampanyaları, satış promosyonları, sponsorluklar ve etkinliklerle marka değerlerini artırma planları yürütmektedir. Öte yandan bir süper marka yaratmak, hemen hemen her şirket için kapsayıcı bir hedeftir, ancak bunu başarması zordur. Bununla birlikte, şirket veya marka ile gerçek temas, müşteri için beklentilerin altında kalan bir deneyim haline gelirse, bir imaj oluşturmak ve desteklemek için reklam vaatleri ve iletilen değerler işe yaramaz. Bu nedenle bir üst sınıfta konumlanan şirketler, hem şirket içinde hem de şirket içinde tutarlı bir marka imajı sürdürmek ve değişimleri önlemek için şirketle ilgili tüm önlemlerin dışsal etkilerini çok önemserler. Kurumsal kimliğin korunması düsturunun sadece şirket için tüm merkezi alanlarda temel olması değil, şirketin doğrudan temsilciliğini aşan disiplinler için de geçerli olması gerekir. Bu, özellikle dünya pazarındaki hâkim durumu genişletmeye yönelik önlemler için geçerlidir. Burada, bölgesel, uluslararası pazarlara giriş ve bunların kapsamı için genişleme ve işbirliği bağlamında, marka ittifaklarının iyi durumda yönetimi, kurumsal başarının merkezi bir anahtarını temsil eder. THY gibi bir marka şirketin bu yüzyıl boyunca ya da “*star alliance*” gibi bir grup markanın süper marka olma potansiyeline sahip olup olmadığı bu çalışmada makroekonomik bir bakış açısıyla mercek altına alınmaktadır.

### Yöntem ve Önem

Bu çalışmada anket ve literatür taramasını temel alan bir yöntem izlenmiştir. Böylece özellikle havacılık sektöründe markanın bilimsel çalışmalarında ele alınışına dair veriler ve sahada markanın tüketici nezdindeki önemi değerlendirilmiştir. Makroekonomik krizlerde işletmelerin mikro bazda alacakları önlem ve izleyecekleri strateji krizi minimum zararla atlama veya krizi fırsata çevirme noktasında önemlidir. Bu çerçeveden bakıldığında havacılık sektöründe önemli bir marka ve stratejik bir pazar payı elde etmiş olan THY'nin makroekonomik kriz ortamında kriz yönetimi stratejisinin arkasındaki başarının THY markası ve “*star alliance*” gibi uluslararası stratejik ortaklıklarının payının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu açıdan THY'nin marka başarısı ve havacılık sektöründeki birleşme ve büyüme

stratejilerinin makroekonomik boyutunun mercek altına alınması krizi yönetimi ve işletmelerin başarısı açısından önemlidir. Konunun bu önemine binaen bu çalışmada THY'nin marka gücü, uluslararası rekabet stratejisi ve kriz yönetim stratejisinin incelenmesi diğer işletme ve hava yolu şirketlerine rol-model olması açısından önem arz etmektedir. Nitekim makroekonomik alanda bilimsel çalışmalarının nihai amacı işletme, kurum ve kuruluş gibi ekonominin önde gelen ajanlarına sistematik bilimsel çalışmalar ışığında veriler sunmasıdır

Çalışmanın araştırma soruları aşağıdaki gibi formüle edilmiştir:

- COVID 19 ve deprem gibi olağanüstü krizler makroekonomik dengeleri nasıl etkilemektedir?
- Kriz durumunda markanın değeri ve imajı neden önemlidir?
- THY krizlere karşı hangi önlemleri almaktadır?
- Markalaşma ve ticari birleşmeler krizlerde korunmak için bir yöntem olarak kabul edilebilir mi?

### **Teorik ve Kavramsal Çerçeve**

Ticari marka, bir şirketin mal veya hizmetlerini diğer şirketlerden ayırt etmek için bir marka adının veya ticari markanın müşterilerde çağrıştırdığı veya uyandırmayı amaçladığı tüm fikirlerin toplamı olarak anlaşılabilir. Şirketlerin birleşmesi, iki veya daha fazla bağımsız şirketin yasal ve ekonomik gönüllü olarak birleşmesi anlamına gelir. Öte yandan süper marka birçok tanınmış markanın bir araya gelerek veya ittifak yaparak ortak pazar stratejisi belirlemesidir (Dursun, 2021).

Mellerowicz markayı bir ürünün menşei için fiziksel bir tanımlayıcı olarak tanımlamaktadır. Öte yandan küreselleşen dünya pazarında marka kavramı tüm işaretler, özellikle kişisel adlar dâhil sözcükler, resimler, harfler, sayılar, ses sinyalleri, bir malın şekli veya ambalajı dahil üç boyutlu tasarımlar ve malları tanımlamaya veya ayırt etmeye uygun renkler ve renk kombinasyonları dahil tüm özellikleri içermektedir. Güçlü markalar, günümüzde bir şirketin en değerli varlıklarından biridir. Doymuş pazarlarda bile görece büyüme sağlarlar. Ayrıca, pazardaki tüketicilere bir yönlendirme yardımı sunar ve şirketin ürünlerini tanımlamaya ve farklılaştırmaya hizmet eder. Marka bu anlamda bir şirketi fiyat rekabetinden veya krizlerden koruyabilirler (Mellerowicz, 1955).

Bu açıdan şirketler sadece kendi markalarını geliştirmeye ve büyütmeyle yetinmez, marka ittifaklarına giderek konumlarını güçlendirirler. Marka

ittifakı stratejisi, bir süper marka stratejisinin ana hedeflerini içerir. Bununla birlikte, bir marka ittifakının gerçekleştirilebilmesi için her şeyden önce firmaların güçlü ve gelecek vadeden bir marka meydana getirmeleri gerektirmektedir. Marka ittifaklarına girmenin ortak nedeni, sunulan hizmeti genişletmek ve ayrıca bazı ek faydaları artırmaktır. Başarılı bir marka ittifakı için taraflar arasındaki çıkar çatışmasının çok büyük olmaması gerekmektedir. Ayrıca marka gücünün aktarılabilmesi için marka ve ürün uyumunun yanı sıra ürün ilgi derecesi de ürün değerlendirmesinde belirleyici olmaktadır (Doğan, 2018).

### **Makroekonomik Krizlerde Marka İttifakları ve THY Örneği**

Makroekonomik bir bakış açısıyla bakıldığında Türkiye için 2023 yılı özellikle enflasyon, üretim, işsizlik, dış borç ve ödemeler dengesi açısından hassas bir dönemi işaret etmektedir. Bu açıdan gerek kamu gerekse özel sektörlerin vergi yükü ve yatırım planlarında bazı revizyonlara gidilmesi ve karar alma süreçlerinde makroekonomik gerçekleri göz önünde bulundurmaları önem arz etmektedir (Gemici, & Yılmaz, 2019).

Bu durum özellikle de sektörler bazında bazı farklılıklar sergileyebilir. Bu sektörlerin başında havacılık işletmeleri gelmektedir. Küresel açıdan 2019 yılı sonlarında Wuhan'da ortaya çıkıp pandemiye dönüşen COVID 19 virüsü salgını süresince karantina ve kısıtlamalar yüzünde durma noktasına gelen hava yolu yolcu taşımacılığı Türkiye havacılık sektörü için ayrı bir zorluğa işaret etmektedir. Bunun başında 6 Şubat 2023 de meydana gelen depremler zinciri tüm ekonomiyi etkileyen bir boyuta ulaşmasıdır. Depremden doğrudan etkilenen 11 ildeki alt yapı ve ekonomik yıkımın makroekonomik etkileri havacılık sektörlerine fiyat artışı ve yolcu kaybı olarak yansımaları büyük olumsuz etken olarak görülebilir (Hopancı, Akdeniz & Şahin, 2021).

Bu açıdan bakıldığında marka değeri ve rekabet gücü düşük hava yolu şirketleri bu olumsuz makroekonomik görünümünden en çok etkilenecek sektörlerin başında gelecektir. Bu çerçevede bakıldığında ulusal ve küresel bazda prestijli bir marka haline gelen THY diğer hava yolu şirketlerine göre daha az etkilenecektir.

Pandemiden dolayı özellikle havayolları yeni zorluklarla yüzleşmek zorunda kaldı. Havayolları için hayatı giderek zorlaştıran sadece artan yakıt maliyetleri değil. Küreselleşme, artan hareketlilik ve ekonomik yönelimli müşteriler veya sözde “aşırı bilgi yüklemesi” gibi mega trendler, marka yönetiminin başarısında önemli bir etkiye sahiptir. Marka yöneticilerinin yeni marka gücü elde etmek için temel yetkinliklere odaklanmak üzere tüm şirketlerini yeniden yapılandırmalarını zorunlu kılmaktadır.

Bu durumda THY gibi güçlü markalar süper marka olarak rekabet üstünlüklerini kullanarak yaşamaya devam ederken, devletin deprem sonucu artan kamu yükünü azaltmak için yapıları zayıflayan hava yolu şirketlerini teşvik yoluyla destekleme konusunda daha fazla çekimser kalmak zorunda kalabilecektir (Var, & Gürdal, 2021). Bu açıdan hava yolu şirketleri markalaşmaya ve ittifaklar kurmaya zorlayan şartları değerlendirerek bu yönde bir eğilim içine girmeleri ekonomik gelecekleri açısından bir çıkış yolu olarak görülebilir (Sumerli Sarıgül & Coşkun, 2022).

Bu durumda diğer hava yolu şirketleri rekabet edebilmek için ve en önemlisi de piyasada tutunabilmek için ulusal bazda “Star Alliance” benzeri bir “Havayolu ittifakı” kurabilmeleri gerekebilir. Böylece ortak bir varlık için bir araya gelerek ekonomik ve yasal olarak bağımsız birkaç markadan oluşabilirler. Ayrıca, benzersiz bir satış oluşturmak için dış dünyaya tutarlı ve somut bir şekilde iletilen kurumsal kimliğin temelini oluşturan, pazara ve pazarın ihtiyaçlarına mükemmel şekilde uyan bir marka fikri ile karakterize edilirler. Bu onları normal rekabetten uzaklaştırır. Marka ittifaklarının başarısındaki en önemli faktör bu nedenle doğru marka ortağı seçimidir.

Böylece kartel veya tröst gibi yasal olmayan şirket birleşmeleri yerine “Star alliance” benzeri ittifaklar kurularak rekabet üstünlüğü sağlanabilir. Nitekim küreselleşme ve şirket büyümesini engelleyen önemli kısıtlamaların baskısı altında, Lufthansa AG, Passenger Airline Group bölümü ile devrim niteliğinde olan Star Alliance’a katıldı. İşbirliği kapsamında dünyanın en güçlü markası olan Lufthansa, Star Alliance’ın marka imajını şekillendirerek bu ittifakın sağladığı imkânlardan dolayı birçok avantaj elde etti. THY’de “Star alliance” ittifakına katılarak önemli bir rekabet ve marka avantajı elde etmiş oldu. Ancak, ortak havayollarının imajını kaybetmesi marka üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir (Akca, 2020). Bu nedenle, bir marka ittifakı için en önemli başarı faktörü olan uygunluğun, şirketin tüm seviyeleri için incelenmesi çok önemlidir. Bu, yapısal organizasyondaki eylem esnekliği ve tüm ortakların dış iletişimi üzerindeki etkisi ile artan bir koordinasyon çabasıyla sonuçlanır.

### **Küresel Rekabet Koşullarında THY ve Star Alliance**

“Star Alliance grubu” esas itibarıyla birbirlerine sahip güçlü markaların küresel piyasada artan rekabet ve sürekli olarak nükseden makroekonomik krizlere karşı korunma ve pazar paylarını artırma gayesi olan hava yolu firmalarının izledikleri ortak akıl temelli stratejisinden ibarettir. Bu hava yolu şirketleri marka güçlerini bu amaçla piyasada ortak bir hedef için bir araya getirerek ekonomik ve stratejik bir ortak güç çerçevesinde ilerleme kaydetmeyi



amaçlamaktadır. Böylece makroekonomik krizlere karşı korunmak ve fragil piyasalarda kâr marjlarını artırmak için bir araya gelen güçlü markalar konumlarını koruyarak marka üstünlüklerini sürdürmeyi hedeflemektedir (Atioğlu, 2021). Bu strateji neticesinde benzersiz bir satış oluşturmak için dış dünyaya tutarlı ve somut bir şekilde iletilen kurumsal kimliğin temelini oluşturan, pazara ve pazarın ihtiyaçlarına mükemmel şekilde uyan bir marka fikri ile karakterize edilir. Bu strateji firmalara rekabet üstünlüğü sağlar (Kabataş & Akgün, 2021).

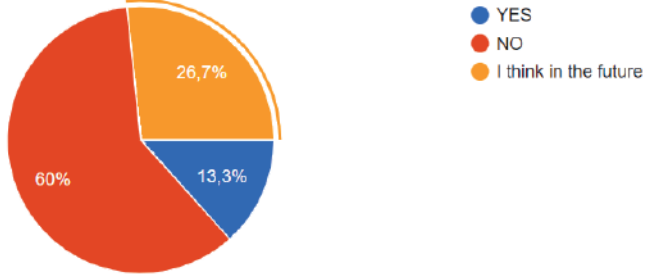
Böylece makroekonomik krizlerden daha az etkilendikleri gibi olumlu makroekonomik koşullarda kârlılıkları artan oradan yükselebilmektedir. Öte yandan marka ittifaklarının başarısındaki en önemli faktör bu nedenle doğru marka ortağı seçimidir. Bu yüzden marka ittifaklarında temel olarak piyasa değerleri birbirine yakın markaların bir araya gelmesi mümkün olabilmektedir. Bu çerçevede bakıldığında marka ittifaklarına dâhil olabilmek için öncelikle markanın güçlü ve dâhil olmak istediği gruptaki her bir markaya denk olabilecek bir değere sahip olması gereklilik arz etmektedir.

İşte bu amaçla bir dünya markasına dönüşen Türkiye havacılık sektörünün lideri THY 1997 yılında kurulan Star Alliance grubuna 2008 yılında üye olarak küresel bazda rekabet üstünlüğü avantajı elde etmiştir. Böylece küreselleşmeyle birlikte artan risklerden kaçınma ve fırsatlardan yararlanma stratejisi açısından önemli bir mesafe kaydetmiş olmaktadır. Supermarque modeli ile bir araya gelen bu markalara katılmak THY için önemli bir pazar ve büyüme stratejisidir. Ancak, ortak havayollarının imajını kaybetmesi marka üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir (Akdemir, 2020). Bu nedenle, bir marka ittifakı için en önemli başarı faktörü olan uygunluğun, şirketin tüm seviyeleri için incelenmesi çok önemlidir. Bu, yapısal organizasyondaki eylem esnekliği ve tüm ortakların dış iletişimi üzerindeki etkisi ile artan bir koordinasyon çabasıyla sonuçlanır. Öte yandan star alliance grubuna Lufthansa gibi küresel güçlü markaların olması THY'nin doğru bir karar verdiğinin bir göstergesi olarak ele alınabilir. Marka sadakatindeki genel düşüş ve hava trafiğindeki değişen yasal koşullar göz önüne alındığında, THY gibi büyümüş bir markanın markasını ittifaktan çekmesi ve yeni bir isim altında %100 yeni bir yan kuruluşla ekonomik olarak kapatması mümkündür. Bu şekilde, etkilenemeyen ortakların olası olumsuz etkilerinden kaçınılmış olacaktır. Bunu yaparken, kendi marka gücünün potansiyelini kullanabilir ve genel marka gücünü artırmak ve pekiştirmek için bir süper marka stratejisi izleyebilir (Kavak & Kaygın, 2021).

## Anket Çalışmasının Değerlendirilmesi

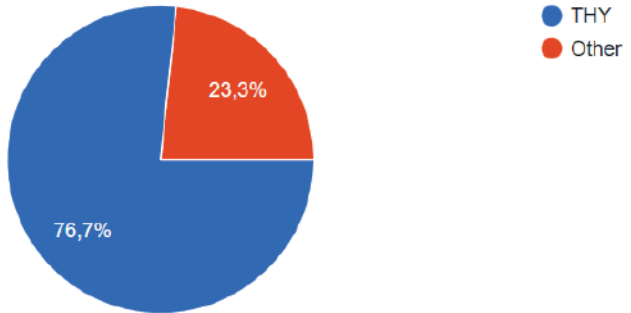
Havacılık sektöründe özellikle THY'nin marka değeri ve marka ittifaklarındaki pozisyonunu değerlendirdiğimiz anketimize yanıt veren 200 katılımcının %60'ı havacılık sektörü dışında bir işle iştirak ederken, %13,3'ü doğrudan havacılık sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların %26,7'si gelecekte havacılık sektöründe çalışmak istediğini beyan etmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların %40 oranı havacılık sektöründeki gelişmeleri yakından takip etmektedir. Katılımcıların %60'ı ise bu sektörünün müşterisi olarak marka ve marka ittifaklarına özel bir önem vermektedir.

Do you work for any airline?

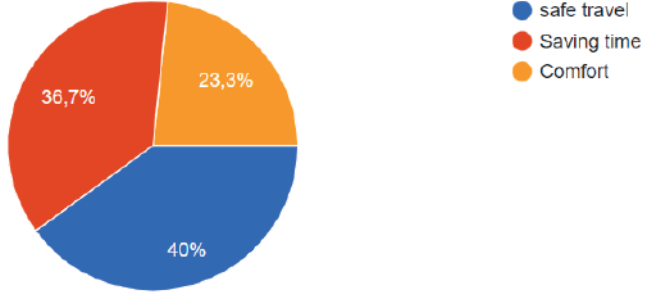


Havayolu seyahatinde katılımcıların %76,7'si THY'yi %23,3'ü ise diğer hava yollarını tercih ettiklerini belirtmiştir. Bu sonuçlar THY'nin çoğunluk tarafından tercih edildiğini göstermektedir.

Which airline did you travel with more often?

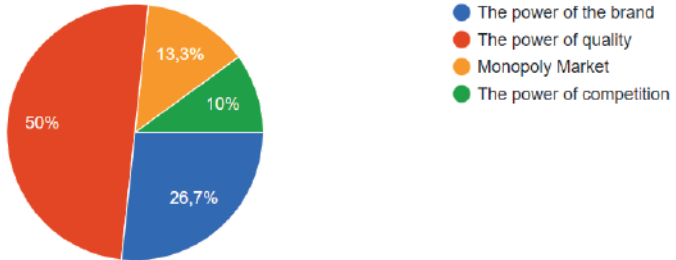


What is your reason for choosing an airline?

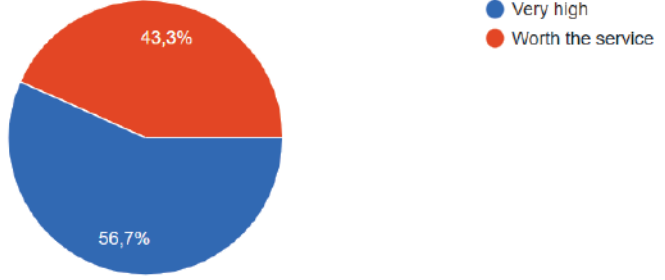


Katılımcıların %40'ı güvenli seyahat vaat ettiği için, %36.7'si zaman kazandırdığı için ve %23.3'ü de konforlu bir seyahat imkânı sunduğu havayolu ulaşımını tercih ettiğini belirtmiştir. Ayrıca ankete katılanların %50'si "Tek rakibim Türk Hava Yollarıdır" sloganının kendileri için kaliteyi, %26.7'si markanın gücünü, %13.3'ü tekel piyasayı ve %10'u ise rekabetin gücünü ifade ettiğini belirtmiştir. Bu durumda THY gerek kalite, gerek marka, gerekse rekabet üstünlüğü açısından tüketicilerin ve kamuoyunun gözünde farkındalığı olan ve marka konumlandırma başarılı olduğu söylenebilir. Nitekim marka konumlandırma, müşterinin ideali ile uyumlu, rakiplerinden farklılaştırılmış ve kişinin kendi kaynakları ile temsil edilebilir, ilgili hedef kitlelerin algı uzayında marka kimliğine uygun bir pozisyonun planlanması, uygulanması, kontrolü ve daha da geliştirilmesi şekline tanımlanabilir.

What does "My only competitor is THY" remind you?



What do you think the cost of traveling by air?



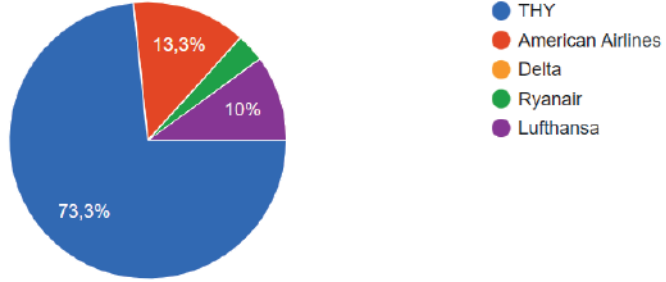
Katılımcıların %56.7'si hava yolu ile seyahat maliyetinin etmenin sunulan servise (zaman, konfor ve güvenlik) değdiğini, %43.3'ü ise fiyatların oldukça yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu durumda hava yolu seyahatinde fiyatların konfor, zaman kazanma ve güvenli seyahat kadar önemli bir etken olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu nedenler hava yolu şirketlerinin marka ittifakı ve birleşmeler yoluyla kalitenin yanında fiyat uygunluğunu da düşündükleri gözlenmektedir.

How important is passenger safety for airline companies?



Ankete katılanların %50'si hava yolu şirketleri için yolcu güvenliğinin hem şirket hem de yolcu açısından eşit derece önemli olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların sadece %3.3'ü hava yolu şirketlerinin yolcu güvenliğini ikinci plana attığını ifade etmiştir. Bu oranlara bakıldığında hava yolu şirketlerinin güvenli seyahat yaklaşımları konusunda kamuoyuna yeterli ve olumlu güven telkin edebildiklerini göstermektedir.

Which do you think is the largest and safest airline in the world?



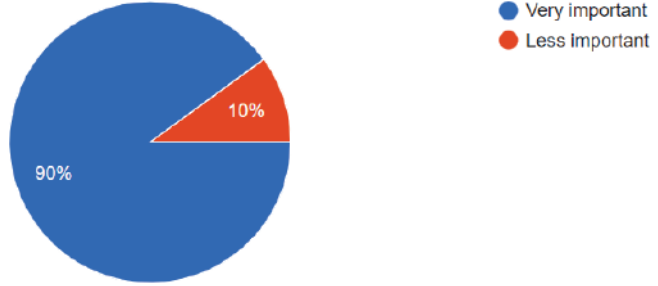
Katılımcıların %73.3'ü dünyanın en güvenli ve en geniş servis ağına sahip hava yolu olarak THY'yi belirtmiştir. Bu durum THY'nin marka konumlandırma ve pazarlama stratejisinin başarılı olduğunu göstermektedir.

How do you see the future of current airline companies?



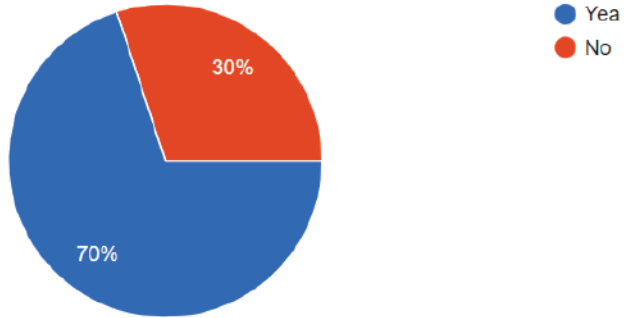
Mevcut hava yolu şirketlerinin geleceği konusunda katılımcıların %43.3'ü hava yolu şirketlerinin gelişen uzay havacılığı karşısında ikinci plana atılacağı, %40'ı hava yolu şirketlerinin gelişen hızlı tren ulaşım sistemi tarafından ikame edileceği ve % 16.7 oranında katılımcı hava yolu şirketlerinin gelecekte büyüyerek yoluna devam edeceğini öngördüğünü ifade etmiştir. Bu ampirik verilere bakıldığında özellikle gelişen teknolojinin ultra sonic uzay havacılığını ve raylı sistemlerin sunduğu avantajları sunamadığı görülmektedir. Gelecekte yer altında inşa edilecek kıtalararası hızlı tren ray sistemi teknolojik yenilikler sayesinde hava yolu ulaşımına ciddi oranda rakip olacağı öngörülebilir. Bu tür seyahat hem güvenli, hem ekonomik hem de daha hızlı olabilir. Aynı şekilde uzay havacılığı hızlı ve daha konforlu bir servis sunarak mevcut hava ulaşım imkânlarına önemli bir alternatif olarak ön plana çıkabilir.

How important is the contribution of airline companies to the economy?



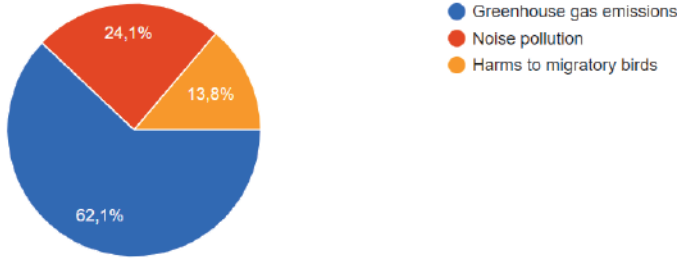
Havayolu şirketlerinin makroekonomik büyüme ve gelir seviyesine %90 oranında olumlu katkı sunduğunu ifade eden katılımcılara karşın sadece %10'u olumsuz bir değerlendirmede bulunmuştur. Bu durum havacılık sektörünün hali hazırda uzay havacılığı ve tren ulaşımına göre daha büyük bir ekonomik güç olarak kabul edildiği ve bu sektörün sadece ulaşım katkısı değil aynı zamanda ulaşım ekonomiyeye katkısının çok önemsendiği görüşü ağırlık kazanmaktadır. Bundan özellikle hava yolu taşımacılığının turizme katkısının payı önem arz etmektedir.

Should the government give incentives for air travel?



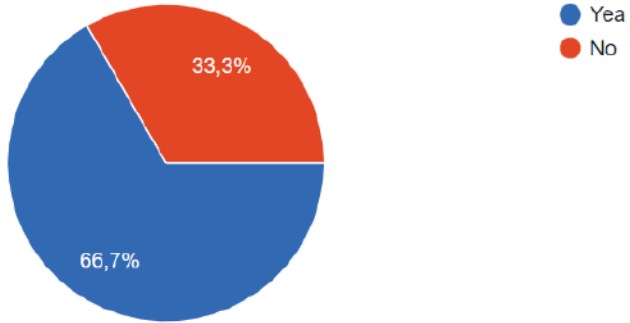
Devletin hava yolu şirketlerine teşviklerle destek sağlaması konusunda katılımcılar %70 oranında olumlu görüş belirtirken, %30 oranında devletin her alanda olduğu gibi bu sektörün ekonomik aktivitelerinde her hangi bir rol almaması gerektiğini ifade etmiştir. Bu durum liberal ekonomik politikalar yerine sosyal, karma ve Keynesyen müdahaleci ekonomik politikaların kamuoyu nezdinde desteklendiğine işaret etmektedir.

What is the biggest externality of air travel?



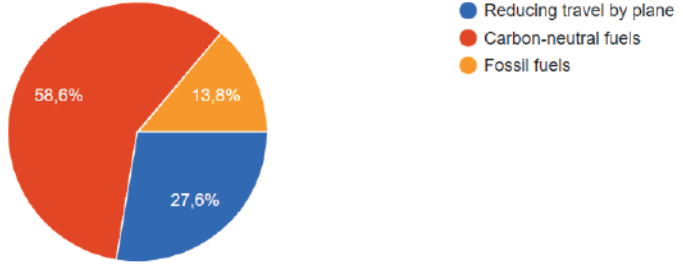
Havayolu taşımacılığının en büyük olumsuz dışsallığı olarak katılımcıların %62.1'i sera gazı etkisini, %24.1'i gürültü kirliliği ve %13.8'i ise göçmen kuşları gibi doğal yaşam döngüsünün bozulmasında olumsuz etki yarattığı görüşü belirtmiştir. Bu durum havayolu taşımacılığının uzun vadede uzay taşımacılığı ve yer altı hızlı tren sistemine yenileceğine işaret etmektedir. Lakin çevre sorunu giderek artan oranda yaşamı tehdit ettiğinde buna karşı alınacak önlemlerin kapsamı yeni imkânlar ölçüsünde genişleyeceği açıktır.

Are there any aviation fuel alternatives?



Havayolu araç yakıtlarına alternatifin olup olmadığına dair soruya katılımcıların %66,7'si hayır ve %33,3'ü evet yanıtı vermiştir. Bu durum bir önceki tespiti teyit niteliğinde olup, sera gazı sorunu yaratan uçak yakıtına alternatif bulunmadığı zaman gelecekte uçaklara alternatif hızlı taşımacılık olanaklarına ve alternatiflere ağırlık verileceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

What would you recommend as an alternative to aviation fuel?



Havayolu araç yakıtına alternatif olarak katılımcıların %58.6'sı uçak yolculuğunun azaltılmasını, %27.6'sı doğaya zarar vermeyen yakıtların geliştirilmesini ve %13.8'i ise fosil yakıtlara devam önerisinde bulunmuştur. Bu durum yine havayolu taşımacılığının çevreye verdiği zarardan dolayı gelecek vaat etmediğini göstermektedir.

### Sonuç

Makroekonomi açısından bakıldığında bazı sektörler gerek ülkeler bazında gerekse küresel bazda ekonomik gelişmeleri diğerlerine oranla daha büyük bir etkiye sahiptir. Bu sektörler makroekonomik değişim ve dönüşüm sürecinde deyim yerindeyse yönlendirici ve tetikleyici bir rol oynarlar. İşte havayolu şirketleri bu sektörlerin başında gelmektedir. Bunun nedeni ise bu sektörün teknoloji kullanımı, inovasyon, küreselleşme, ulaşım ve turizm sektörlerini doğrudan etkilemesidir.

Bu çerçevede bakıldığında THY Türkiye makroekonomik yapısında önemli bir ekonomik güç ve turizm alanında prestij markası olarak ön plana çıkmaktadır. Ancak bu marka değerinin gelecekte aynı başarıyı göstermesi markanın değerini koruması ve değerini marka ittifakları ve teknolojik gelişmelere uyumu ve dünya ekonomisine makroekonomik açıdan entegrasyon başarısına bağlı olacaktır. Bu açıdan bugünkü başarı gelecekte devam edebilmesi geleceğe teknolojik ve pazarlama stratejindeki gelişmelere bağlı olacaktır. Bu da marka ittifakları ve şirketler arası her alanda iş birliğine bağlıdır.



## Kaynakça

- Akca, M. (2020). COVID-19'un Havacılık Sektörüne Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* , 7 (4) , 45-64 . <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/54055/723434>
- Atıoğlu, E. (2021). Türk Sivil Havacılık Sektörünün Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi .
- Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi , 11 (4) , 1936-1945 . DOI: 10.30783/nevsosbilen.872160
- Akdemir, T. (2020). Avrupa Birliği'nde İklim Değişikliği İle Mücadelede Havacılık Vergileri . *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi* , 19 (1) , 1-24 . DOI: 10.32450/aacd.770791
- Doğan, M. E. (2018). Küresel Kamusal Mal Kapsamındaki Hava Kirliliğine Neden Olan Etkenlerin Havacılık Sektörü Odaklı İncelenmesi . *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 5 (13) , 142-156 . <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gusbud/issue/36957/371864>
- Dursun, E. (2021). Sivil Havacılık Sektöründe Büyük Veri Teknolojisinin Kullanımı ve Getireceği Yeni Fırsatlar . *OPUS International Journal of Society Researches* , 18 (43) , 7183-7219 . DOI: 10.26466/opus.936145
- Gemici, E. & Yılmaz, H. (2019). Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Açısından Havacılık Güvenliği . *Journal of Aviation* , 3 (1) , 15-27 . DOI: 10.30518/jav.550123
- Hopancı, B. , Akdeniz, H. & Şahin, Ö. (2021). COVID19 Pandemisinin Havacılık Sektörü Üzerine Etkileri . *Mühendis ve Makina* , 62 (704) , 446-467 . DOI: 10.46399/muhendismakina.874133
- Kabataş, K. & Akgün, A. E. (2021). Yüksek Teknoloji İçeren Sanayi Kümelenmeleri: Havacılık Kümelenmeleri Örneği . *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* , 4 (2) , 420-443 . DOI: 10.33416/baybem.952476
- Kavak, O. & Kaygın, E. (2021). Ekonomik krizlerin sivil havacılık sektörü üzerindeki etkilerine kronolojik bakış . *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi* , 3 (1) , 181-186 . DOI: 10.47542/sauied.933905
- Mellerowicz, K. (1955), Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und

Preisbindung, Erste Auflage, 1955

Sumerli Sarigül, S. & Coşkun, S. (2022). Effects of Innovation Strategies in the Aviation

Industry . Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi , 5 (2) , 365-380 . DOI: 10.33712/mana.1111467

Var, D. & Gürdal, T. (2021). Sivil Havacılık Sektöründe Devletin Düzenleyici Rolü: Türkiye

Örneği . Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi , 7 (2) , 67-88 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ead/issue/64205/932981>

**EK 1. Anket:** Çalışmamızda değerlendirdiğimiz anket ekte verilmiştir. Ankete toplam 200 kişi katılmıştır. Ankete Türkçe bilmeyen hava yolu şirketi çalışanları ve yolcuları da dâhil olduğu için İngilizce olarak hazırlanmıştır.

## **AIRLINES**

Hello, we would like your contribution to our survey for our study on the market and customer relations of airline companies. greetings, regards

**Do you work for any airline?**

YES

NO

I think in the future

**Which airline did you travel with more often?**

THY

Other

**Which airline would be your first choice?**

THY

Other

**What is your reason for choosing an airline?**

Safe travel

Saving time

Comfort

**What does “My only competitor is THY” remind you?**

The power of the brand

The power of quality

Monopoly Market

The power of competition

**What do you think the cost of traveling by air?**

Very high

Worth the service

**How important is passenger safety for airline companies?**

Very important

Security is an indispensable whole for both the company and the passengers.

of secondary importance

**How important is passenger safety for airline companies?**

Very important

Security is an indispensable whole for both the company and the passengers.

of secondary importance

**Which do you think is the largest and safest airline in the world?**

THY

American Airlines

Delta

Ryanair

Lufthansa

**How do you see the future of current airline companies?**

They will grow further

They will be defeated by space aviation

They will fall behind high-speed train and rail systems

**How important is the contribution of airline companies to the economy?**

Very important

Less important

**Should the government give incentives for air travel?**

Yea

No

**What is the biggest externality of air travel?**

Greenhouse gas emissions

Noise pollution

Harms to migratory birds

**Are there any aviation fuel alternatives?**

Yea

No

**What would you recommend as an alternative to aviation fuel?**

Reducing travel by plane

Carbon-neutral fuels, Fossil fuels

## Lojistik İşletmelerinde Bilgi İletişim Teknolojilerine Olan Yatırımların Önemi<sup>1</sup>

Hüseyin Balcı<sup>2</sup>

Ömer Emirkadı<sup>3</sup>

### Özet

Son yıllarda lojistik sektöründe yaşanan değişimler çok hızlanmış ve rekabet uluslararası boyutlara taşınmıştır. Her sektörde olduğu gibi lojistik sektörde de arz-talep dengesinin arz lehine gelişmesi sonucu, müşteri odaklılık kavramı strateji belirlemede ana unsur olma özelliği kazanmıştır. Günümüzde lojistik sektörü, hizmet üretmede mekânsal bağın az olduğu, genç ve dinamik bir yapıya sahiptir. Buna rağmen lojistik işletmelerin varlığını sürdürebilmek yani rakip firmalara karşı rekabet edip başarılı olabilmek amacıyla gerçekleştirmek istenen yapılan en önemli hatalar; geleneksel yönetim anlayışını sürdürme konusunda ısrarcı bir tutum sergilemek, yeniliğe ve değişime kapalı olmak, sektördeki en iyi şirketi örnek alarak klişeleşmiş bir biçimde misyon, vizyon ifadelerini içini doldurmadan oluşturmalarıdır.

Bu gibi nedenlerle lojistik hizmet sunan işletmeler açısından maliyetlerin sürekli göz önünde olduğu, iş akış karmaşasının bulunmadığı, iletişimin anlık olarak gerçekleştiği, hızlı karar alma ile müşteri ve çalışan memnuniyetinin en üst düzeyde gerçekleşmesini sağlayan bilgi iletişim teknolojilerine yapılan yatırımın en önemli stratejik yatırım unsuru olarak göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

- 1 Bu çalışma, International Symposium of Applied Business Management and Economics Researches, 3-5 May 2018, Bayburt/Türkiye Sempozyumu'nda sunulmuş aynı isimli çalışmanın güncellenerek gözden geçirilmiş ve genişletilmiş hali olup, özeti bildiri kitabında yer almaktadır.
- 2 Sorumlu Yazar: Öğr. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Araklı Ali Cevat Özyurt MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Trabzon, Türkiye. E-posta: huseyinbalci@ktu.edu.tr ORCID: 0000-0002-9135-3551
- 3 Öğr. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Araklı Ali Cevat Özyurt MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Trabzon, Türkiye. E-posta: emirkadi@ktu.edu.tr ORCID: 0000-0001-5808-249X

Bu çalışma ile nitel bir araştırma yapılmış ve elde edilen veriler betimsel veri analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin genel olarak karşılaştığı sorunlar ele alınmış, bu sorunlara karşı strateji oluşturmanın önemi vurgulanarak strateji oluşturmada bilgi iletişim teknolojilerine yapılacak yatırımların, işletmelerin rekabet üstünlüğü kurabilmelerinde sağlayacağı faydalar üzerinde durulmuştur.

## **Giriş**

Lojistik, genel olarak doğal kaynakların dünya üzerinde her yere eşit dağılması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bireylerin ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duyulan her türlü bilgi, hammadde, yarı mamul, mamul veya hizmetlerin ihtiyaç duyulan yerde, zamanda, miktarda ve şekilde bulundurulması faaliyetlerinin tamamını içermekte olup, ayrıca tüm ekonomik paydaşlar açısından hayati bir öneme sahiptir.

Lojistik, faaliyet gösterdiği tüm alanlarda müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda hareket etmek durumundadır. Temel odak noktası müşteri memnuniyeti olan lojistik faaliyetlerin tamamı, aynı amaç doğrultusunda planlanmış olan her bir faaliyetin, bir önceki faaliyet veya aşamalarından beslenmektedir. Belli bir iş akışını takip eden ürünlerin üretim yerinden nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar, tüm süreçlerin birbiri ile bağlantılı olması sonucu, sürecin herhangi bir aşamasında ortaya çıkacak en ufak bir aksaklık veya eksiklik, devamındaki süreçlerde zincirleme aksamalara sebep olacak, bu da tartışmasız bir biçimde sürecin başarısız olmasına neden olacaktır.

Lojistik başarısının ancak tüm faaliyetlerin ortak amaç doğrultusunda hareket etmesi ve sonuçları itibariyle de müşteri memnuniyetinin ortaya çıkması ile elde edileceği aşikârdır. Bu nedenledir ki, tüm faaliyetlerin sorunsuz ve senkronize hareket etmesinin bilgi iletişim teknolojilerinin yoğun ve etkin şekilde kullanımı sayesinde gerçekleşebileceği, sektörle ilgili ortaya konulan tüm bilimsel çalışmalarda açık bir şekilde ifade edilmektedir. Dolayısıyla da rakiplerine karşı stratejik olarak üstünlük kurmak isteyen lojistik işletmeler açısından, gerçekleştirecek altyapı yatırımlarının bilgi iletişim teknolojilerine yönelik olması, kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayarak başarıya ulaşmalarında önemli katkılar sağlayacaktır.

Dünyamızda çok hızlı yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmeler, lojistik faaliyetlerinin gelişimine de katkı sağlamaktadır. Bu durum öncelikle küreselleşme olgusu ile dünyanın her yerine pazarlayabildikleri ürünleri dünyanın her yerinde müşterilere sunma arzusundaki kuruluşların rekabetçi şartlar altında mücadele etmeleri neticesinde gerçekleşmektedir. Dünyadaki gelişmiş tüm organizasyonlar gibi lojistik de bilgi teknolojilerinden bağımsız olarak düşünülemez. Şirketler birçok zaman ürettikleri

ürünleri dünyanın her yerine dağıtmakta, ya da üretim yapabilmek için dünyanın farklı yerlerinden hammadde ve yarı mamul getirmekte, en ucuz fakat kaliteli malları ellerinde en az stok seviyesi bulundurarak, hızlı biçimde üretime sokarak ürettikleri mallarını müşterilerine ulaştırmak istemektedirler. İşletmeler, yüksek hizmet seviyesini yakalayabilmek için, bilgi ve malzeme akışını etkin olarak yönetmek zorundadırlar. Şirketlerin kârlarını en yüksek seviyeye çıkarabilmeleri, lojistik faaliyetlerini etkin bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır.

Karmaşıklılaşan lojistik faaliyetlerin yönetiminde, bilgi sistemleri vazgeçilemez unsurlar haline gelmiştir. İlk olarak işletmeden işletmeye ya da sıkça kullanılan tabir ile B2B (Business-to-Business) ticarete ve daha sonraları müşteriler tarafından bilgi sistemlerinin yoğun olarak kullanılmasıyla işletmeden tüketiciye ya da sıkça kullanılan tabir ile B2C (Business to Consumer ) ticarete lojistik bilgi sistemlerini sürekli artış gösterecek şekillerde kullanılmaktadır. Lojistik bilgi sistemleri içinde işletmelerin tüm faaliyetlerini müşterek bir sistem üzerinde yönettiği Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) yazılımları ile işletmeler arasında veri paylaşımını sağlayan Elektronik Veri Paylaşımı (EDI) yazılımları sayılabileceği gibi son müşteriler tarafından kullanılan SMS bilgilendirme, akıllı telefon uygulamaları da bulunmaktadır. Lojistik bilgi sistemleri, işletmelerin lojistik yatırımlarının en kapsamlısı olan, sipariş, depolama, envanter ve taşıma yönetimi gibi lojistik faaliyetler ile ilişkili donanım ve yazılımları içermektedir (Savitskie, 2007:254).

## 1. Lojistik Nedir?

Son yıllarda üzerine çok fazla çalışmalar yapıyor olmasına rağmen, lojistik kavramının insanlar tarafından ne anlama geldiği tam olarak anlaşılammamaktadır. Geçmiş insanoglunun varlığına kadar uzanan ve sektörde çalışanların bir kısmının da kavram karmaşası yaşadığı lojistik genel olarak; taşımacılık, nakliye, ulaştırma gibi belli başlı kavramlar içine sıkıştırılmış bir tanım olarak ifade edilmektedir. Oysaki lojistiğin, insanlar açısından avcılık ve toplayıcılıkta, göçebe yaşantı esnasında, tarım yapmada, yerleşim yerleri kurmada, tapınak ve kale yapımında, uzun soluklu savaşlarda ve ticarete, dolayısıyla da tarihin her aşamasında, kavramsal olarak anlamı tam olarak bilinmese de yoğun bir şekilde kullanıldığı eldeki kaynaklardan anlaşılmaktadır. Genel olarak lojistik; tüketicilerin ihtiyaç duyduğu her türlü ürün veya hizmetin fikir olarak doğmasından tüketiciye ulaşımına kadar, zaman zaman ileriye veya belli nedenlerle de geriye doğru tüm zincir boyunca olması gereken ürün, miktar, yer, zaman ve hizmetin sunumunu içeren faaliyetlerin tümüdür.



Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals) lojistik tanımını şu şekilde yapmıştır. Müşteri istekleri karşılanmak üzere, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, destekleyici hizmetlerin, bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir (cscmp.org, 2022).



Şekil 1. Lojistiğin 7 Doğrusu

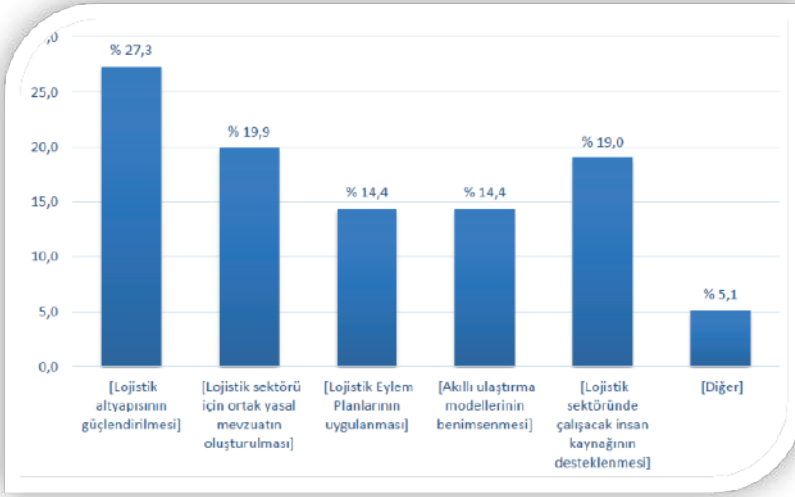
*Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.*

Lojistik tanım olarak işletmeler tarafından ne kadar iyi anlaşılırsa anlaşılırsa, hedeflenen amaçlara ulaşabilmede, kuruluş aşamasında yapılmış olan fizibilite çalışmaları, işe uygun nitelikte personel istihdamı ve sağlıklı bilgi akışı ile desteklenmesi bir zorunluluktur.

Bu doğrultuda lojistik, bir ürün veya hizmetin fikir olarak ortaya çıkışından son kullanıcıya varıncaya kadar geçen süreçte ve tüm hareketi boyunca fayda yaratan, çok çeşitli ve birbirinden farklı faaliyetlerin düzenli bir şekilde yönetimidir. Burada ifade edilen fayda kavramı, genelde malın üretilmesinden kullanıcılara ulaştırılması gereken ve varlığı somut bir biçimde tespit edilebilen bir maddedir ve bazen söz konusu fayda kavramı hizmet olarak da nitelendirilebilir.

## 2. Lojistik Altyapı Yatırımlarının Önemi

Lojistik altyapı yatırımlarının önemi hakkında yakın zamanda yayınlanmış olan Ulaştırma ve Lojistik Sektör Raporu 2018 verilerine göre Türkiye'nin rekabet gücünün artırılması ve lojistik sektörünün performansının artırılabilmesi için öncelikli olarak lojistik altyapısının güçlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda sektörün tamamını kapsayan ortak bir yasal mevzuatın bulunmaması ve sektörde istihdam edilecek nitelikli işgücünün bulunamaması önemli problemler içerisinde sayılmaktadır. Taşımacılıktan lojistiğe dönüşüm programı çerçevesinde hazırlanmış lojistik eylem planlarının uygulanması ve akıllı ulaşım sistemleri ile entegrasyonun sağlanması lojistik hizmet sağlayıcıları tarafından sektörel performansın artırılması için önemli görülen diğer kriterlerdir (<http://www.ulk.sakarya.edu.tr>).



*Grafik 1. Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Düzeyinin ve Lojistik Performansının Arttırılmasında Etkili Olan Faktörler*

*Kaynak: <http://www.ulk.sakarya.edu.tr>*

Grafik 1'deki veriler değerlendirildiğinde; lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bünyelerinde çalışacak insan kaynağının seçimi ve desteklenmesi ile akıllı ulaşım modellerinin kullanımının lojistik altyapısının güçlendirilmesi kriteri ile olan ilişkisi dikkati çekmektedir. İşletmelerin gerçekleştirilmesi gereken lojistik altyapılarının önemini

vurgulayan bu üç kriter, lojistik performansın artırılması için önemli olan doğrudan ve dolaylı eksikliklerin yaklaşık yüzde altmışını oluşturmaktadır. Bu da göstermektedir ki işletmeler, lojistik performans artışı sağlayabilmek için öncelikli olarak hangi alanlarda eksikliklerin bulunduğunu tespit etmeli ve bu alanlarla ilgili temel altyapı yatırımlarını yapmalıdırlar.

### 3. Strateji Nedir Ve Neleri Gerektirir?

İşletmeler buldukları piyasa içerisinde rekabet edebilmek için meydana gelen her türlü değişikliğe anında cevap verecek esneklikte olmalıdırlar. Bunu başarabilmek için de rakipleriyle kendilerini sürekli olarak kıyaslamaları gerekmektedir. Ayrıca verimlilik artışı sağlamak için cesurca dış kaynaklardan faydalanmalı, gün geçtikçe daha da acımasız bir hal alan yarışta kendilerine avantaj getirecek belli başlı yetkinlikleri de kazanmalıdırlar. İşletmeler ancak elde ettikleri farklı yetkinlikleri ortaya koyabilirlerse rakiplerin bir adım önüne geçebilirler. Bu süreç aynı zamanda işletmeyi rakiplerinin önüne geçirecek olan genel davranış ya da diğer işletmelerden farklı faaliyetler içinde bulunma ve benzer faaliyetleri farklı yollarla gerçekleştirme anlamına da gelmektedir. İşte tam da bu noktada stratejiden bahsetmek mümkündür çünkü işletmelerin rekabet etmek ve başarılı olmak için ortaya koyduğu tüm farklılıklar bir stratejidir (Porter, 2013).

Strateji kelime anlamı olarak “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye ve önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol.” demektir (Bayülken, 1999:7). Andrews (1971) strateji kavramını; “İşletmenin hangi işi/işleri yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlerin genel adı olarak tanımlar. Hofer ve Schendel (1978) ise stratejiyi; “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele almaktadır. Strateji, farkı yaratmaktır ve aynı müşteriye, rakiplere oranla çok daha farklı faydalar sunabilmektir (www.umatunker.com).

Dolayısıyla da strateji, işletmeler açısından başarılı olanı her yönüyle örnek alarak taklit etmek değil, işletmenin imkânlarının farkına varıp farklı olanı ortaya koyabilmektir. Strateji, bir planlama süreci değil, yeni şeyler ortaya koyma sürecinin bir sonucudur. Strateji, gelecek hakkında öngörülerde bulunmak değil, işe yarar öngörüler doğrultusunda geleceği şekillendirebilmektir. Strateji, aynı zamanda sürekli olarak değişime ve yeniliğe kolaylıkla adapte olabilecek beceriyi geliştirmek değil, değişime ve yeniliğe liderlik etmektir (www.kobi-efor.com.tr).

#### 4. Lojistik Faaliyetler Sırasında İşletmelerin Karşılaşabileceği Sorunlar

Lojistik kavramının hem iyi anlaşılması hem de, karşılaşılabilecek sorunlara çözüm önerileri sunabilmek maksadıyla hangi faaliyetleri kapsadığı ve bu faaliyetleri gerçekleştirirken ne tür sorunlarla başa çıkılması gerektiğini ortaya koymak önemlidir. Küresel ticarete yalnızca üretim yapmak değil, bunun ihraç pazarlarına tedariki de son derece önem arz ediyor. Bu noktada lojistik sektörü üreticilerin yanında yer alarak yalnızca taşımacılık yapmıyor. Lojistik sektörü, elleçleme, depolama, envanter yönetimi, sigortalama, gümrükleme ve diğer katma değerli hizmetlerin hepsini bir disiplin içerisinde üreticilere sunuyor. Tüm bu çalışma modellerinin uyumlu sürdürülmesi, lojistik hizmetlerinde ürünün hızlı, güvenilir, uygun maliyette ve çevre dostu bir şekilde tedarikini sağlıyor (<https://www.ikmib.org.tr>). Ne var ki konuya ilişkin literatür incelendiğinde bu sorunların neler olduğuna dair çok fazla veriye ulaşılamamıştır. Bu çalışmada belli kapasiteye ulaşmış lojistik sektöründeki işletmeler ile dernek ve birlik gibi sektör temsilcileri ile yapılan yüz yüze veya telefon görüşmeleri ışığında aşağıda belirtilen lojistik faaliyetler ve faaliyetler sonucunda karşılaşılabilecek sorunlar sıralanmıştır.

**4.1. Nakliye:** Nakliye genel bir ifadeyle; mal veya hizmetlerin bir noktadan ihtiyaç duyulan başka bir noktaya belli bir fayda yaratmak amacıyla taşınması işidir. Nakliye hizmeti sunarken karşılaşılan belli başlı sorunlar; zamanında sevkiyat, ürün yükleme hataları, araç doluluk oranı, acil araç yükleme, toplam tedarik zinciri çevrim süresi uzunluğu, ürünleri toplama-yükleme doğruluğu, araçların km başına yüklenme sayısı, sevk edilen ürünlerin parasal olarak tutarı ve birim sevkiyat başına kaç kg malzeme taşındığı şeklinde sıralanabilir.

**4.2. Stok Yönetimi:** Stok yönetimi hammadde ve yardımcı maddelerin, yarı mamul veya mamullerin istenilen zaman ve maliyette temin edilmesi ve/veya bulundurulması ile ilgili faaliyetlerin tamamına birden verilen addır. Stok yönetimi ile alakalı hizmet sunarken stok bulundurma maliyeti, arzın stokta kalma süresi, stok bulundurmama, mevcut stok seviyesi ve stok doğruluğu gibi sorunlarla başa çıkmak gerekmektedir.

**4.3. Depolama:** İşletmelere belli merkezlerden gelen ürünlerin teslim alınıp, belirli bir süreliğine muhafaza edildiği ve belirli noktalara gönderilmek üzere hazırlanması faaliyetlerinin gerçekleşme süreçlerinin tamamına birden depolama denir. Depolama süresinin uzunluk ve kısalığına göre, depo veya dağıtım merkezi gibi isimler alabilirler. Depolarla alakalı olarak, depo yerinin seçimi, depoda çalışan personel verimliliği, depodaki ürünlerin çevrim süresi ve depo kapasitesinden yararlanma gibi sorunlarla karşılaşılabılır.

**4.4. Talep Tahmini:** Talep tahmini bir işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı veya ihtiyaç duyma ihtimali olan mal, ürün veya hizmetin istek ortaya çıkmadan önce tahmin edilmesi, eksiksiz ve hatasız bir şekilde hesaplanması ile iş veya işlemlerinin bütününe ifade etmektedir. Talep tahmini doğruluğu üzerine düşünülmesi gereken en önemli bir sorundur.

**4.5. Üretim Planlama:** Müşteri istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla üretim işletmelerinin sahip olduğu işgücü, donanım ve makinelerini kuruluş hedefleri doğrultusunda planlayarak, üretim gerçekleştirme süreçlerinin hepsine üretim planlama denir. Üretimde planlamaya baktığımızda karşılaşılabilecek sorunlar şu şekilde sıralanabilir; tüm üretim sürecinde esneklik, ana üretim programının uygulanabilirliği, müşteriye göre üretim yapma ve teslimatı gerçekleştirme.

**4.6. Sipariş İşleme:** Tüm lojistik süreçlerin harekete geçebilmesi için, müşterilerin ihtiyaç duyduğu ürünler ve bunların temini ile alakalı tüm istek ve beklentilerinin ortaya konması gerekmektedir bu da ancak, sipariş işleme faaliyetinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi sayesinde gerçekleşebilmektedir. Çünkü üretim, lojistik ve pazarlama planlarının birlikte aktif bir şekilde çalışabilmeleri sürecinin başlama noktası olan sipariş işleme faaliyetinin etkinliğine bağlıdır. Sipariş işleme ile ilgili karşılaşılan genel sorunlar; ürünlerin temin edilme süresi, verilen veya alınan siparişlerin doğruluğu, siparişleri yerine getirme, ürün siparişlerinin hatasız tamamlanması, sipariş süreçlerindeki zorluklar ve iade olunan siparişlerle ilgili hangi süreçlerin işletileceği konusundaki karışıklıklar şeklinde sıralanabilir.

**4.7. Paketleme:** Paketleme, işletmenin sevkiyatını gerçekleştireceği tüm ürün, alet ve ekipmanların hangi araç ve taşıma yöntemiyle taşınacağını, uygun ortamlarda depolanmasını, muhafaza edilmesini, ambalajlanmasını vb. faaliyetleri kapsar ve düzenler. Paketleme ile ilgili olarak karşılaşılan en önemli sorunlar; hizmet sunulan tüm sektörlerin her birinin kendi iç özelliklerinden dolayı özel paketleme hizmeti sunabilme yetisinin olabilmesi ve ürünlere hasar vermeden ve bozulmadan müşterilere ulaştırılma imkânı sunabilmesi şeklinde özetlenebilir.

**4.8. Malzeme Elleçleme:** Malzeme elleçleme, müşteri istekleri doğrultusunda ürünlerin bir noktadan başka bir noktaya gönderilebilmeleri için, elle ya da belli başlı elleçleme araçları yardımıyla ayrıştırılması, gruplandırılması, farklı noktalara aktarılması veya muhafazasının yapılmasıyla işlevselliğinin ve etkinliğinin artırılması faaliyetlerine denir. Elleçlemede en önemli sorunların, doğru araç ( konveyör, forklift, transpalet vb.) temini ile alet, cihaz ve ekipmanların ekonomik ve emniyetli bir şekilde kullanımı olduğu söylenebilir.

**4.9. Satın Alma:** Satın alma; bir işletmenin ihtiyaç duyduğu her türlü ürün veya hizmeti işletme dışından, mümkün olan en uygun fiyattan, teslim süresinden ve kaliteden tedarikini gerçekleştirme faaliyetidir. Satın alma ile ilgili olarak karşılaşılabilecek sorunlar, satın alma sürecinde geçen sipariş süresi, tedarikçinin malzemeyi zamanında temin oranı, tedarikçi bulma ve tedarikçi sayısının seçimi şeklinde sıralanabilir.

**4.10. Müşteri Hizmetleri:** İşletmelerin özellikle potansiyel müşterileri için piyasaya sundukları ürünün, satın alınmadan önce, satın alınırken, ya da satın alındıktan sonra sağlanan, ürün veya hizmeti sunanın imajını ortaya koyan ve aynı zamanda müşteriye yardımcı olma ve bilgilendirme uygulamalarının tamamı müşteri hizmetleri olarak ifade edilebilir. Müşteri hizmetleri, bir işletmenin müşterilerine sunduğu en önemli hizmetlerden biridir. Müşteri hizmetlerinde karşılaşılan sorunlar irdelendiğinde uzun bekleme süreleri, iletişim sorunları, teknik sorunlar, yanıt verilememe, çözüme ulaşamama, yetersiz bilgi, memnuniyetsizlikle ilgilenmeme gibi sorunlar karşımıza çıkmaktadır.

Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmeler sonucu, yukarda sıralandığı gibi pek çok işletmenin gerçekleştirdiği on farklı faaliyete ve bu faaliyetlerle alakalı ve sektörün tamamını etkileyebilecek boyutta olan belli başlı bir takım sorunlara ulaşılmıştır. Söz konusu sorunlar irdelendiğinde bunların yaklaşık olarak % 85’lik kısmının bilgi iletişim teknolojilerine dönük altyapı eksikliğinden kaynaklanan sorunlar olduğu ifade edilmektedir. Bu da bilgi iletişim teknolojilerine yapılacak yatırımların işletmeleri, rakiplerine oranla rekabet avantajı sağlamada %85 oranında başarılı kılacaktır.

## **5- Lojistikte Kullanılan Bilgi İletişim Teknolojileri, Faydaları ve Genel Eğilimler**

Sektörde başarılı olmuş firmaların geçmişleri incelendiğinde, geleceğe dair tahminlerde buldukları ve bu tahminler doğrultusunda hatta gereksinimlerinin de uzağında teknolojiye yatırım yapmış oldukları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla da bu firmaların müşterilerce seçilmelerinin ve piyasadaki rekabet ettikleri diğer firmalardan farklı olabilmelerinin en önemli sebepleri arasında teknolojiye yoğun bir biçimde yatırım yapıyor olmaları bulunmaktadır. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların, gelişmelere açık olmaları ve bilişim teknolojilerinde yaşanan yenilikleri yakından izleyerek bu değişim sürecine ayak uydurmaları giderek bir zorunluluk halini almaya başlamıştır. Özellikle 2000’li yıllarla birlikte oldukça hızlı bir gelişim trendine giren lojistik faaliyetler, artık günümüzde teknolojik ilerleme, elastikiyet ve hız gibi kavramlarla anılır olmuştur. Dolayısıyla kıyasıya bir

rekabetin yaşandığı sektörde faaliyet gösteren firmaların müşterilerinin beklentilerini doğru ve zamanında karşılayabilmelerinde bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanmaları oldukça önemlidir (Çağlar, 2014:42). Bilgi iletişim teknolojilerini aynı zamanda, küreselleşmeyle beraber neredeyse tüm lojistik faaliyetlerin artık çok geniş bir coğrafyada gerçekleştiriliyor olması, sürecin sevk ve idaresinin başta denetlenmesi olmak üzere ortaya çıkabilecek olası problemlerin çözümünde esneklik sağlaması gibi getirdiği pek çok fırsatı sunmasıyla da öne çıkmaktadır.

İçinde bulunduğumuz süreçte iletişim, bilgi ve bilişim gibi ifadeler çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılmakla beraber esasen bu kavramlar farklı gruplara ayrılırken, içerdiği değerler bakımından da muhtelif kategoriler altında değerlendirilmektedir. İşlenmemiş ham bilgi olarak tanımlanan veri kavramı, bilgi iletişim teknolojisi açısından bir durum hakkında, birbirleriyle bağlantısı kurulmamış sayısal semboller ve karakterler biçiminde ifade edilmektedir. Bilgi içinse; bir konuya dair verilerin toplanarak, bir manası olacak biçimde düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilişim kavramı da, bilgi ve iletişim teknolojileri kavramlarının birleştirilmesinden ortaya çıkmıştır. Bilişim teknolojileri, elde edilen verilerin firmalar açısından kullanılabilir nitelikte ve anlamlı bir bilgiye dönüştürülmesidir. Bilişim teknolojisi aynı zamanda, verilerin depolanmasını ve ağlar vasıtasıyla kullanıcılar arasında paylaşılmasını sağlamaktadır (Bouthillier ve Shearer, 2002:141).

Bilgi iletişim teknolojileri firmaların organizasyonel yapısı üzerinde de etkili olmaktadır. Bilgi iletişim teknolojileri organizasyonel elastikiyeti maksimum seviyeye çıkarmakta ve şeffaf bir örgüt yapısının ortaya çıkmasını desteklemektedir (Drucker, 1988:4). Lojistik firmalarının sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimler birbiriyle bağlantılı üç temel boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar; eylem, uzmanlık ve bilgi kullanımınıdır. Eylem boyutu, lojistik süreçlerin ne biçimde kurgulandığı ve lojistik operasyonlarının etkinliğiyle alakalıdır. Uzmanlık, eylemle ilgisi olan metotlar, prosedürleri, ve teknolojik gelişmelerle ilgilidir. Bilgi kavramı da, lojistik işletmelerinin en üst seviye idaresini anlatmaktadır (Fabbe-Costes, 1997:123).

İşletmeler bilgi iletişim teknolojilerinden, çalışma ya da karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi süreçlerinde yararlanırlar. Ayrıca işletme yöneticileri teknolojiye müşteri ve tedarikçileriyle olan bağlantılarını geliştirmek amacıyla da faydalanmaktadır. Teknoloji kullanımı müşteri beklentilerini yanıt verme kabiliyetinin artmasına da olanak verir. Firmaların gösterdikleri performans da, bilgi iletişim sistemlerine yaptıkları yatırımlar sayesinde doğrudan, ya da müşterilerle olan diyalogları ve karşılıklı bilgi aktarımı yoluyla dolaylı biçimde artabilir (Closs ve Savitskie, 2003:63).



Lojistik bilgi sistemleri, bilginin işlenmesi ve değişiminin yapılması amacıyla gerçekleştirilen donanım, yazılım ve ağ yatırımlarından oluşmaktadır. Dolayısıyla hâkim kanaatin tersine, lojistik bilgi teknolojileri sadece bilgisayar sistemlerini ve yazılımlarını içermemekte, aynı zamanda uydu iletişimi, elektronik veri değişimi ve barkod sistemlerini kapsamaktadır. Epeyce bir süredir tartışılan ve üzerinde uzlaşma sağlanan düşünceye göre; lojistik bilgi sistemleri, firmaların faaliyet gösterdikleri alanlarda rekabet etme potansiyelleri açısından oldukça önemli bir araçtır (David ve Xu, 2000:870-871).

Closs ve Savitskie, (2003:64) lojistik bilgi sistemlerini iki grupta ele almışlardır. Onlara göre; tedarik zincirini oluşturan paydaşların aralarında kullandıkları bilgi sistemleri, dâhili bilgi sistemleri olarak isimlendirilmiş ve bu sistemler vasıtasıyla hem firmalarla olan iletişimin hem de tedarik zinciri etkinliğinin arttığını belirtmişlerdir. Sistemin diğer işletmeler ve müşterilerle kullanılanları ise, harici bilgi sistemleri olarak adlandırılmıştır. Lojistik bilgi sistemlerinin dâhili ve harici olarak ayrıştırılması ve iki farklı boyutta incelenmesinin müşterilerle olan ilişkiler ve müşteri hizmetlerinin göstereceği performans açısından hassas bir durumdur.

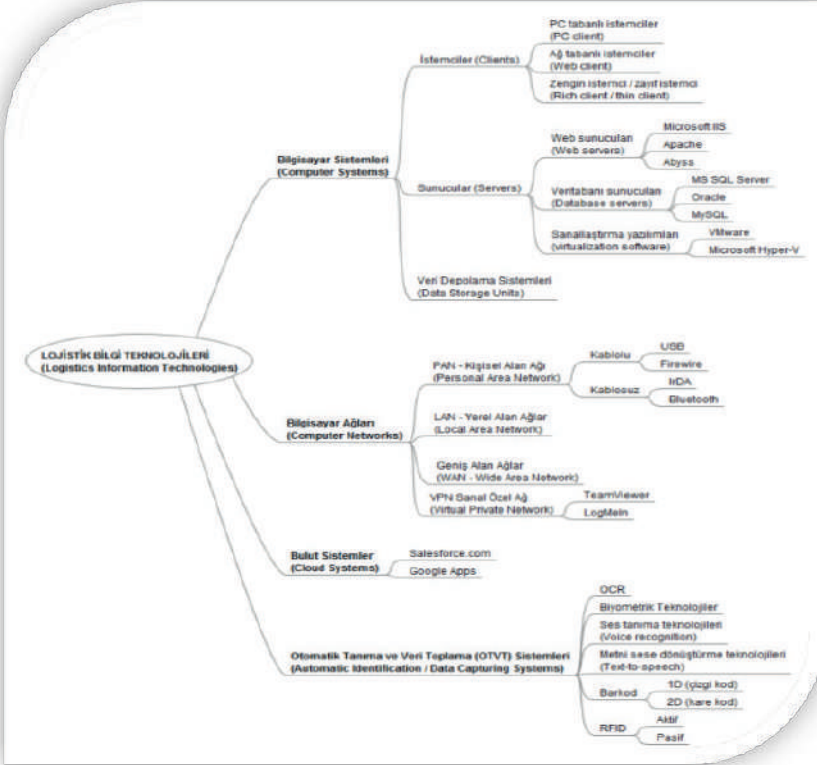
Dahili bilgi sistemi, firma içi birimler arasında iletişimin sağlanmasını, bilginin aktarımını ve pek çok süreci koordine eden bir misyon üstlenmiştir. Kurumsal kaynak planlaması dâhili lojistik bilgi teknolojilerine örnek olarak verilebilmektedir (Closs ve Savitskie, 2003:65).

Harici lojistik; işletmelerin kullandıkları yönetim teknolojileri ve tedarik zinciri paydaşlarıyla olan bilgi paylaşımının ve iletişimin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Tedarik zincirinin etkin bir biçimde çalışması büyük ölçüde bilginin sağlıklı bir biçimde paylaşılması ve verimliliğine bağlı olmaktadır. Etkin bilgi paylaşımının faydaları, yanıt verebilirliğin artırılarak maliyet ve belirsizliklerin azaltılmasıdır. Ayrıca müşterilerle bilgi alışverişini yapabilen firmaların, tedarikçileriyle de daha sağlıklı ve güçlü bir ilişki kurabildikleri görülmektedir (Closs ve Savitskie, 2003:66). Sıklıkla kullanılan bilgi paylaşımı yazılımları ise, elektronik veri değişimi ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleridir (White, 2013:296).

Bilgi iletişim teknolojilerinin çalışma prensibi öncelikli olarak, işletmeye ait tüm verilerin toplanması ve sırasıyla elde edilen ham verilerin işe yarar veriye dönüştürülmesi gereklidir. Daha sonra ise elde edilen verilerin depolanması ve bilgisayar ağları üzerinden giriş noktasından itibaren istenilen tüm noktalara bir uçtan diğer uca güvenli şekilde ulaştırılarak kullanıcıların hizmetine sunulmasında kullanılan donanım, yazılım ve iletişim teknolojilerini bütünlükten sistemlerin tamamıdır.



Lojistik bilgi iletişim teknolojileri aşağıdaki Şekil 2'de görüldüğü üzere genel olarak, bilgisayar sistemleri (işlemciler, sunucular, veri depolama sistemleri), bilgisayar ağları (PAN-Kişisel Alan Ağları, LAN-Yerel Alan Ağları, WAN-Geniş Alan Ağları, WPS-Sanal Özel Ağlar, bulut sistemleri, otomatik tanıma ve veri toplama sistemlerini kapsamaktadır.



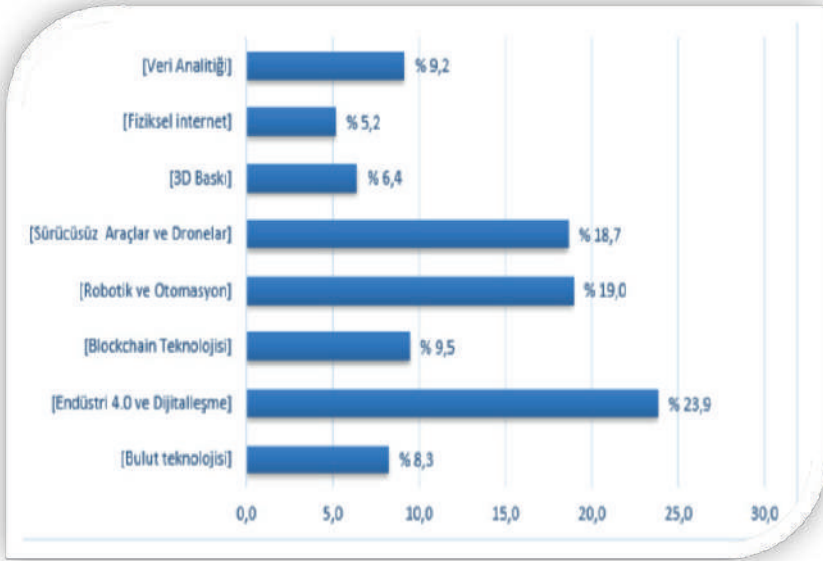
Şekil 2. Lojistik Bilgi Teknolojilerinin Haritası

Kaynak: ertekprojects.com

Lojistik faaliyetler yerine getirilirken bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı sonucu ortaya çıkacak faydaları şu şekilde sıralayabiliriz. Buna göre; işletme karlılığı başta olmak üzere, müşteri portföyü ve yapılan yatırımların geri dönüşlerinde yaşanan artışlarla birlikte, müşterilerle daha uzun soluklu iş ortaklıkları kurulması, müşteri şikayetlerinde kayda değer bir azalma ve envanter yönetiminde doğruluk oranının artışı sayılabilir. Bu gelişmeler aynı zamanda, depo planlama süreçlerinin iyileştirilmesi, depo

envanter seviyesinin azalması, depo içi ürün çevrim sürelerinin kısılması ve ihtiyaç duyulan iş gücü sayısının azalmasını da sağlayacaktır. Ayrıca bu şekilde müşterilere gönderilen malzemelerin teslimat hızı, güvenilirliği ve esnekliği artacak, teslimat zamanları kısılacak, rota planlama süreçleri uygun hale getirilecek, kayıp sipariş oranı azaltılarak doğru sipariş oranı, sipariş karşılama hızı, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinde artışlar yaşanacaktır. Bu sayede müşterilerin özel istek ve beklentileri daha kolay karşılanabilecektir (Çağlar, 2014: 41-55).

Tüm bu teknolojik gelişmeler ışığında, II. Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi (ULUK2018) kapsamında hazırlanan ve 109 farklı lojistik işletmesi üzerinde yapılan bir çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaya göre; işletmelere taşımacılık ve lojistik sektörünün geleceğini daha fazla etkileyecek teknolojik gelişmelerin neler olabileceği sorusunun yöneltildiği sonucunda verilen yanıtlardan elde edilen veriler aşağıdaki Grafik.2' de gösterilmektedir.



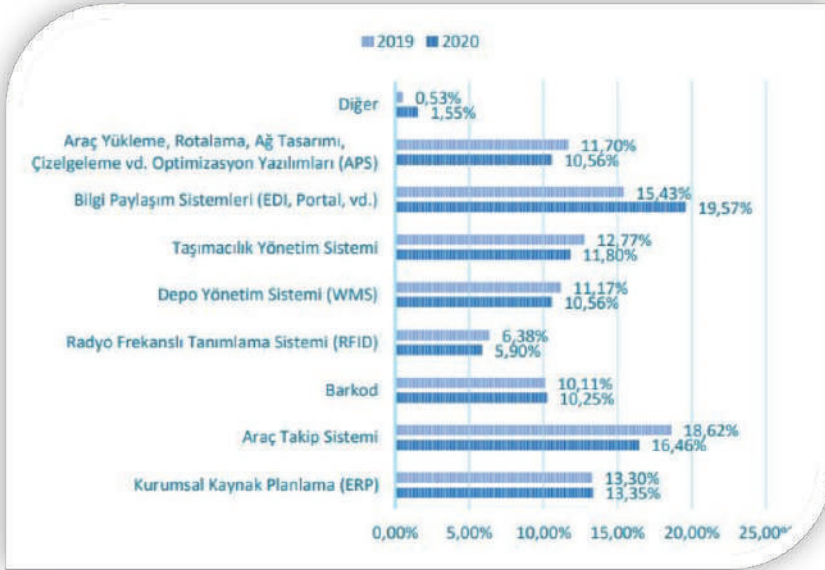
**Grafik 2. Taşımacılık ve Lojistik Sektörünü En Fazla Etkileyecek Olan Teknolojik Gelişmeler**

*Kaynak: <http://www.ulk.sakarya.edu.tr>*

Grafik 2'deki veriler ışığında tüm sektörün olduğu gibi lojistik sektörünü de çok yakından ilgilendiren teknolojik yenilikler veya yeni fikirler içerisinde yer alan Endüstri 4.0 ve dijitalleşme hizmet sağlayıcılar açısından geleceği

yönlendiren sektöre yön veren en önemli teknolojik gelişme olarak ön plana çıkmıştır. Ayrıca sürücüsüz araçlar, dronlar, robotlar ve otomasyona dayalı sistemler lojistik sektörünün gelecekteki büyüklüğüne yön verecek teknolojik gelişmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin ellerinde bulunan her türlü veri ve bilginin güvenliğini sağlamak ve ihtiyaç duyulan veri tabanlarının oluşturulmasını sağlamak amacıyla lojistik işletmelerinin bulut teknolojisi ve veri analitiği teknolojilerini kullanımını zorunlu kılmaktadır. Lojistik sektörünün gelişimi ancak teknolojik yeniliklerin işletmelere tam olarak uyarlanması ve uygulanması ile sürdüreceği kesin olarak düşünülmektedir (ww.ulk.sakarya.edu.tr).

Aşağıdaki Grafik 3'de lojistik alanında faaliyette bulunan sektör temsilcilerinin lojistik süreçler içerisinde hangi alanlarda bilgi teknolojilerinden yararlanıyorsunuz? Sorusuna verdikleri yanıtlar görülmektedir.



**Grafik 3. Lojistik Süreçler İçerisinde Yararlanılan Bilgi Teknolojileri**

**Kaynak:** <https://ulk.ist/kutuphane/kitapcik/ulastirma-ve-lojistik-sektor-raporu-2020>

Bu yanıtlardan yola çıkarak aşağıdaki tespitleri yapmak mümkündür:

Bir firmanın diğer firmalarla olan bilgi ve belge paylaşımlarını elektronik ortamda ve belirli bir standartta gerçekleştirilmesini sağlayan bilgi paylaşım sistemleri %19,57'lik bir oranla lojistik işletmelerde en fazla faydalanılan bilgi teknolojileri arasında bulunmaktadır. Mobil araç teknolojisi aracılığıyla

araçların konumu ve durum bilgilerinin grafiksel ve metin olarak bilgisayar ortamında görüntülenmesi ve bu araçlar hakkında konum ve veri analizlerini birbirleriyle ilişkilendirerek verimli hale getirme gibi avantajlar sağlayan araç takip sistemleri %16,46'lık oranla kullanılmaktadır.

Lojistik faaliyetlerin daha hızlı ve izlenilebilir olmasını sağlayan kurumsal kaynak planlama sistemi ise %13,35'lik oranla üçüncü sırada bulunmaktadır. 2019 yılından 2020 yılına yüzde değişim ise %0,06 gibi beklenenin aksine düşük bir oranda gerçekleşmiştir.

Barkotlu veri toplama uygulamasıyla bir karşılaştırılma yapıldığında; bir işyerinin operasyonel maliyetinin azalması ve lojistik faaliyetler açısından büyük önem taşıyan zamandan tasarruf yapma gibi yararları bulunan radyo frekansı aracılığıyla nesnelere tekil ve otomatik olarak tanıma teknolojileri %5,90'lık kullanım oranıyla son sırada bulunmaktadır.

2019 yılı itibarıyla katılımcıların %18,62'si lojistik süreçler içerisinde en fazla yararlandığı teknoloji uygulamasının araç takip sistemi olduğunu ifade ederken, 2020 yılında ise sektör temsilcilerinin %19,57'si lojistik süreçler içerisinde en fazla yararlandığı teknolojik uygulamanın elektronik veri değişimi olduğunu belirtmişlerdir. Bu oranlar, 2020 yılında kullanılan teknolojik sistemlerin sadece belli başlı alanlarda değil, lojistik süreçlerin tümünde, yavaşta olsa kullanımlarının artmakta olduğu göstermektedir (<https://ulk.ist/kutuphane/kitapcik/ulastirma-ve-lojistik-sektor-raporu-2020/>).

## SONUÇ

Hali hazırda lojistik sektöründe faaliyet gösteren kayıtlı binin üzerinde işletme olmasına rağmen bilişim teknolojilerinden yararlanma oranı yeterli düzeyde değildir. İşletmelerin çoğu, bilgi iletişim teknolojilerine yapılan yatırımları ve kullanılan uygulamaları çok önemli bir maliyet kalemi olarak görmektedir ve ne yazık ki uzun dönemde bu yatırımların işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde rekabet avantajı sağlayacağı sektör yöneticileri tarafından göz ardı edilmektedir.

Nakliye, stok yönetimi, depolama, talep tahmini, üretim planlama, sipariş işleme, paketleme, malzeme elleçleme, satın alma, müşteri hizmetleri gibi pek çok lojistik faaliyeti yerine getirirken ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde, işletmelerin yeni bir strateji ortaya koyması gerekmektedir. Bu stratejide ancak, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren lojistik firmalarının tüm iş süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmeleri ve bu süreçlerde katma değer ortaya koyabilmeleri ile gerçekleşebilecektir. Rekabet avantajı sağlama, işe yarar bilgiye ulaşmada ve elde edilen bilginin yönetilebilmesi bakımından bilgi iletişim teknolojisi yatırımları sektör açısından önemli yatırımların

başında gelmektedir. Çünkü işletmelerin lojistik faaliyetleri yerine getirirken karşılaşılabileceği sorunların % 85'i bilgi iletişim teknolojilerine ilişkin altyapı eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Önceden belirlenen hedeflere ulaşmada kullanılacak yol, yani strateji ile bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılacak olan yatırımlar, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. Bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımına ağırlık verilmesiyle hizmet kalitesi artacak, müşteri istek ve beklentileri daha hızlı karşılanacak dolayısıyla tüm süreç kontrol altına alınmış olacaktır.

2019 yılında katılımcıların %18,62'si lojistik süreçler içerisinde en çok faydalandığı teknolojik donanımın araç takip sistemleri olduğunu belirtirken, 2020 yılında katılımcıların %19,57'si lojistik süreçler içerisinde en çok faydalandığı teknolojik donanımın EDI bilgi paylaşım sistemleri olduğunu belirtmiştir. Bu oranlar 2020 yılında kullanılan teknolojik sistemlerin sadece belirli alanlarda değil tüm lojistik süreçlerde yavaş yavaş kullanımının artmaya başladığını göstermektedir (<https://ulk.ist/kutuphane/kitapcik/ulastirma-ve-lojistik-sektor-raporu-2020/>).

## Kaynakça

- Andrew, K.R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, ILL.: Dow Jones-Irwin.
- Bayülken, Nilgün (1999), “Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Bouthillier, F. & Shearer, K. (2002). *Understanding Knowledge Management and Information Management: The Need for An Empirical Perspective*, *Information Research*, Vol. 8.1. , s.141.
- Çağlar M. Berna (2014). *Lojistik İşletmelerinde Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı, Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansı İlişkisi: Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 32, 201.
- Closs David J., & Savitskie Katrina, (2003). *Internal and External Logistics Information Technology Integration*, *International Journal of Logistics Management*, v.14, No.1, s.63-76.
- Closs David J., & Xu Kefeng, (2000). *Logistics Information Technology Practice In Manufacturing And Merchandising Firm*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.30 No.10, S.869-886.
- Drucker, P.F. (1988). *The Coming of New Organization*, *Harvard Business Review*, s.3-11. Fabbe-Costes, N. (1997). “Information Management in The Logistics Service Industry: A Strategic Response to The Reintegration of Logistical Activities”, *Transport Logistics*, 1 (2), s.115–27.
- Fabbe-Costes, N. (1997). “Information Management in The Logistics Service Industry: A Strategic Response to The Reintegration of Logistical Activities”, *Transport Logistics*, 1 (2), s.115–27.
- Hofer, C.W. ve Schendel, D., (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Pub., St. Paul, Minnesota.
- Porter Michael E (2013). *Harvard Business Review's 10 Must Reads – Strateji*, Optimist.
- Ross, Frederic David. *Introduction to Supply Chain Management Technologies*, CRC Press Taylor & Francis Group, 2011, s.37.
- Savitskie, Katrine. (2007). *Internal and External Logistics Information Technologies; the Performance Impact in an International Setting*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.37, 454.
- White, Curt M. (2013). *Data Communications and Computer Networks: A Business User's Approach*, (Boston: Cengage Learning Publishing, Course Technology, 7th Edition, s.296
- <http://www.kobi-efor.com.tr/strateji-makale,408.html>, (Erişim Tarihi 13.03.2018).

<https://www.umatunker.com/2017/06/22/strateji-strateji-strateji-strateji/>, (Erişim Tarihi 28.03.2018).

<https://ertekprojects.com/gurdal-ertek-publications/blog/lojistik-bilisim-sistemleri-icin-bir-siniflandirma-taksonomi/>, (Erişim Tarihi 28.03.2018 ).

<http://www.ulk.sakarya.edu.tr/wp-content/uploads/2018/05/Ulastirma-ve-Lojistik-Sektor-Raporu-2018.pdf&chl=en>, (Erişim Tarihi 21.05.2018).

<https://ulk.ist/kutuphane/kitapcik/ulastirma-ve-lojistik-sektor-raporu-2020/>. (Erişim Tarihi 25.01.2022).

<https://www.ikmib.org.tr/files/downloads/yayinlar/chemist/Chemist%2064.pdf>, (Erişim Tarihi 12.02.2022)

[https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921), (Erişim Tarihi 13.02.2022)

# Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar

Editör: Dr. Mehmet Seyhan

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

