

Yeni Yönetim Modeli Olan Holakrasinin Spor Bilimleri Öğrencileri Perspektifinden İncelenmesi**

Ali Gürel GÖKSEL*¹  Selman YENGİNAR²  Kaan ÇOLAKOĞLU² 

¹ Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, MUĞLA

² Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, MUĞLA

 10.31680/gaunjss.1528973

Orijinal Makale / Original Article

Geliş Tarihi / Received: 06.08.2024

Kabul Tarihi / Accepted: 15.10.2024

Yayın Tarihi / Published: 27.12.2024

Öz

Günümüz iş dünyasındaki örgütler hızlı değişimlere uyum sağlamak ve daha etkili bir organizasyon yapısı oluşturmak amacıyla farklı yönetim modelleri arayışı içindedir. Bu arayışlar neticesinde ortaya çıkan ve holakrasi adı verilen yeni bir yönetim modeli, geleneksel hiyerarşik yapıları aşarak esneklik, inovasyon ve iş birliği üzerine odaklanan bir yaklaşım sunmaktadır. Çalışmanın amacı, Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açılarının ve bu bakış açılarının öğrencilerin cinsiyet, yaş, bölüm, sınıf, iş deneyimi, genel not ortalaması ve spor branşı gibi demografik faktörlere göre rolünü belirlemektir. Araştırmada Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesinde öğrenim gören 338 gönüllü lisans öğrencisinden yüz yüze veri toplanmıştır. Araştırmaya veri toplamak amacıyla araştırmacılar tarafından oluşturulan demografik bilgi formu ve Gür (2019) tarafından geliştirilen ve dokuz maddeden oluşan "Holakrasi Ölçeği" (HÖ) kullanılmıştır. Ölçek puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık analizi yapılmıştır. Ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilerek gruplar arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla parametrik testlerden t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda iş deneyimi ve yaş değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Cinsiyet, bölüm, sınıf, genel not ortalaması ve spor branşı değişkenleri açısından ise herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Sonuç olarak holokratik yönetim anlayışının, özellikle iş deneyimi ve yaş gibi faktörlerle daha anlamlı ilişkiler kurduğunu ortaya koyarken, diğer demografik değişkenler açısından öğrencilerin tutumlarında belirgin bir farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Holakrasi, İnovasyon, Yönetim, Spor Bilimleri, Öğrenci

Investigation of Holacracy a New Management Model from the Perspective of Sports Science Students

Abstract

Organizations in today's business world are in search of different management models in order to adapt to rapid changes and create a more effective organizational structure. A new management model called holacracy, which emerged as a result of these searches, offers an approach that focuses on flexibility, innovation and collaboration by overcoming traditional hierarchical structures. The aim of the study is to determine the perspectives of the students of the Faculty of Sport Sciences towards the holocratic management approach and the role of these perspectives according to demographic factors such as gender, age, department, class, work experience, grade average and sport branch. In the study, face-to-face data were collected from 338 volunteer undergraduate students studying at Mugla Sıtkı Kocman University, Faculty of Sport Sciences. The demographic information form created by the researchers and the "Holacracy Scale" (HS) developed by Gur (2019) and consisting of nine items were used to collect data for the study. Skewness and kurtosis analysis were performed to determine whether the scale scores were normally distributed. When it was determined that the scale scores were normally distributed, t-test and one-way variance (ANOVA) analysis were performed to test the differences between the groups. As a result of the analysis, significant differences were found in terms of work experience and age variables. No significant differences were found in terms of gender, department, grade, grade point average and sport branch variables. As a result, while holocratic management approach has more significant relationships with factors such as work experience and age, it does not create a significant difference in students' attitudes in terms of other demographic variables.

Keywords: Holacracy, Innovation, Management, Sport Sciences, Student

*Sorumlu Yazar: Ali Gürel GÖKSEL

E-mail: aligoksel@mu.edu.tr

** TÜBİTAK 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme Programı kapsamında 1919B012335432 proje numarası ile desteklenmiştir.

Giriş

Sosyal bir varlık olan insan var olduğu andan itibaren kendisini bir toplum içinde bulur ve bu toplum içinde kendi hayatını idame ettirebilmesi ve sürdürebilmesi için “yönetim” kavramına ihtiyaç duyar. Yönetim birbirinden farklı bilimlerce çeşitli tanımlar altında ele alınmıştır. Yönetimin en kısa tanımı, bir işi başkası vasıtasıyla görmektir. Yönetim bilimciler için ise yönetim içinde hiyerarşik düzenin bulunduğu yapıdır (Satıcı, 1998). İnsanoğlu geçmişten günümüze kadar yönetim ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli yönetim modelleri uygulamıştır (Göksel, 2024). Klasik yönetim bakış açıları, neo-klasik yönetim bakış açıları, modern yönetim bakış açıları ve post-modern yönetim bakış açıları genel geçer olarak kabul edilen yönetim yaklaşımları içerisinde (Seçtim ve Erkul, 2020).

Hiyerarşik yapının daha fazla baskın olduğu bu yönetim modellerine kıyasla yeni bir yönetim yaklaşımı olan “Holakrasi Yönetim” modeli günümüz yönetim uygulamaları arasındaki yerini almaktadır (Göksel, 2024). Holon köken olarak (Yunanca “holos”) bütün ve on varlık anlamına gelmekle beraber, kendisi bir bütün fakat daha büyük bir bütünün parçası anlamına gelmektedir (Turpçu, 2022; Villines, 2014). 1976 yılında Arthur Koestler’in, yayımlanan “A Ghost of Machine” adlı eserinden yola çıkarak “holon” kelimesini üretmiştir (Robertson, 2007; Yeşilkaya, 2021). İngilizce yazılışı Holacracy şeklinde olan kavram, bir önceki cümlede de ifade edilen “holon” ve “archy” kelimelerinden türetilmiştir. “Archy” eki ise bütünlerin birbiriyle ilişkisi anlamına gelmektedir (Gür ve Genç, 2020). Holakrasi kavramı, temelde ilk olarak 2007 yılında Brian Robertson öncülüğünde geliştirilen bir terim olmakla birlikte, Robertson’un yazdığı “Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy” adlı kitap (2015) bu yönetim modelinin kurucu babası olarak kabul edilmiştir (Sarıoğlu-Uğur, 2017).

Holakrasi Vakfının (holacracy.org) resmi web sayfasında bulunan holakrasi kavramı; yönetim sınırlarını, bir örgütün klasik yapısını, karar mekanizmalarını ve uygulanabilir güç kanalını değiştiren çevik ve amacı olan örgütler için sosyal bir teknoloji biçiminde tanımlanmaktadır (Schell ve Bischof, 2022). Holokratik yönetim anlayışı içerisinde yönetici veya amir gibi kavramlar yoktur ve yöneticiler yetkilerini kullanamamaktadır (Robertson, 2015; Turpçu, 2022). Bu kavramların yokluğu aynı zamanda çalışanlar üzerindeki hiyerarşik baskının ortadan kalkmasına da ön ayak olmaktadır. Görünürde bir yöneticinin olmaması yönetimi kurallara bırakmakla birlikte, bu kuralların uygulanması çemberi oluşturan ekiplere kalmaktadır (Gür ve Genç,

2020). Örgüt üyeleri, üst düzey yöneticiler tarafından baskıya maruz kalmadıkları için iş hayatlarında daha verimli çalışmakta, hızlı karar verebilme ve harekete geçebilme açısından yetkili oldukları için kendilerini daha motive edebilmekte ve örgüte olan bağlılıklarında artış meydana gelebilmektedir. Ayrıca ekip arasında herhangi bir sorun doğması karşısında bir araya gelerek soruna müdahale edebilmektedirler (Şeremet ve Uçakkuş, 2023).

Kendisini gerçekleştiren gruplar vasıtasıyla paylaşılan holakrasinin; Brian Robertson liderliğinde Ternary yazılımı ile geliştirilen yerinden yönetimle bir yönetim sistemi olduğu ileri sürülmektedir. Bu yapı; kişilerin birden çok görevi üstlendiği ve "lider bağlantıların" liderlik fonksiyonlarını taşıdığı "çember" adı verilen takımlardan meydana gelmektedir (Bernstein ve ark., 2016; Karakaya ve ark., 2021). Brian Robertson tarafından ileri atılan ve uygulamaya konulan holakrasi sisteminde, örgütün yönetiminde farklı özerk çemberler olarak isimlendirilen takımların oluşturulması, örgütteki her bireyin görev ve sorumluluklarının bir üst makam ya da mevkilerce tahkik etmeksizin yapılabilmesi öngörülmektedir (Özmen ve Yanar, 2016). Bununla birlikte ise özerklik kazanan çalışanların hiyerarşik baskı hissetmeden görevlerini yerine getirerek örgüte daha fazla yarar sağlamaları amaçlanmaktadır. Holokratik yönetim yaklaşımı anlayışında örgüt çalışanlarının nitelikleri büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kendini yönetebilme yetenekleri ve inisiyatif kullanabilme yetkinlikleri, örgüt başarısı için kritik bir rol üstlenmektedir. Holokratik yönetimle her çalışan içinde bulunduğu durumu özgür bir şekilde değerlendirebilmekte ve problemlere çözüm üretebilmektedir (Göksel, 2024). Holokratik yönetim anlayışına sahip olan örgütlerde, çalışanlar arasındaki sağlam iş birliği ve saygılı etkileşim yüksek önceliğe sahip olmakla birlikte hiyerarşik bir yapı bulunmadığı için çalışanlar bir topluluk duygusu oluşturma eğilimindedir (Weirauch ve ark., 2023). İnsanın bir otoriteye maruz kalmadan karar kılabilmesi ve harekete geçebilmesi doğasındaki yaşam dürtüsünden kaynaklanır ve bu süreç, içinde bulunduğu örgütü de en iyi şekilde şekillendirmek için ekiple çıktığı bir yoldur. Bu durum, örgüt çalışanının hem sosyal bir varlık olduğu hem de yönetime duyduğu ihtiyacı gözler önüne sermektedir. Holokratik yönetim anlayışı bu iki vazgeçilemez insan ihtiyacına yer vermekte ve örgütü daha etkili bir yapıya dönüştürmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada, Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin geleneksel yönetim anlayışlarından ziyade, günümüzde hızlı karar almada etkili olarak kurumların çevikliğini ve dönüşümselliğini artıran yeni bir yönetim bakış açısına sahip

olan holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açılarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın hipotezleri ise şu şekildedir:

H1: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin yaş değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H2: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin cinsiyet değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin sınıf değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H4: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin bölüm değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin iş deneyimi değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin yaptıkları spor branşını değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin genel not ortalaması değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açılarının düzeyi yüksektir.

Yöntem

Araştırma Sorusu: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları nedir ve bu bakış açılarının öğrencilerin cinsiyet, yaş, bölüm, sınıf, iş deneyimi, spor branş ve genel not ortalaması gibi demografik faktörlerdeki rolü nedir?

Araştırmanın Önemi: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin yeni bir yönetim şekli olan holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açılarının anlaşılması ve bu yönetime dair farkındalıklarının oluşturulması adına çalışma önemli görülmektedir. Spor Bilimleri öğrencilerinden toplanan sonuçlar, öğrencilerin holakrasiye dair tutumları ve bu yönetim modelinin uygulanabilirliği hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Çalışmanın, holakrasi alanındaki literatüre katkı sağlayarak mevcut bilgileri zenginleştireceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Modeli: Nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniğinin tercih edildiği araştırmada, “Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin yeni bir yönetim bakış açısına sahip olan holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları” incelendiğinden dolayı betimsel tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama modelleri geçmişte veya günümüzde hala varlığını sürdüren durumları, var olan biçimiyle betimlemeyi hedefleyen araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2012).

Evren ve Örneklem: Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim ve öğretim yılında, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesinin tüm bölümlerinde (Beden Eğitimi ve Spor, Antrenörlük Eğitimi, Spor Yöneticiliği ve Rekreasyon) aktif olarak eğitimine devam eden 1231 öğrenci oluşturmuştur. Örneklemi ise Spor Bilimleri Fakültesinin tüm bölümlerinde aktif olarak öğrenimlerine devam eden 338 lisans öğrencisi oluşturmuştur. Bu çalışmanın etik kurul onayı araştırma öncesinde 31.03.2024 tarih, 240040 protokol numaralı ve 37 sayılı karar ile Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan alınmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	142	42,0
	Erkek	196	58,0
Yaş	18-20 Yaş	109	32,2
	21-23 Yaş	186	55,0
	24 Yaş ve Üzeri	43	12,7
Bölüm	Beden Eğitimi ve Spor	91	26,9
	Antrenörlük Eğitimi	69	20,4
	Spor Yöneticiliği	91	26,9
	Rekreasyon	87	25,7
Sınıf	1. Sınıf	88	26,0
	2. Sınıf	57	16,9
	3. Sınıf	100	29,6
	4. Sınıf veya Uzatmalı	93	27,5
Genel Not Ortalaması	0-1.99	36	10,7
	2.00-2.49	79	23,4
	2.50-2.99	132	39,1
	3.00-4.00	91	26,9
İş Deneyimi	Var	270	79,9
	Yok	68	20,1
Spor Branşı	Bireysel Spor	120	35,5
	Takım Spor	204	60,4
	Spor Branşım Yok	14	4,1
Toplam		338	100

Tablo-1 katılımcıların demografik özelliklerini göstermektedir. Bu bilgilere göre araştırmaya katılan gönüllülerin %42,0'ı (n=142) kadın, %58,0'ı (n=196) erkektir. Araştırmada yer alan gönüllülerin yaşları değerlendirildiğinde %32,2'si (n=109) 18-20 yaş, %55,0'ı (n=186) 21-23 yaş, %12,7'si (n=43) 24 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. Katılımcıların bölümlere göre dağılımlarına bakıldığında %26,9'u (n=91) Beden Eğitimi ve Spor, %20,4'ü (n=69) Antrenörlük Eğitimi, %26,9'u (n=91) Spor Yöneticiliği ve

%25,7'si (n=87) Rekreasyon bölümü öğrencilerinden oluşmaktadır. Sınıf değişkenine ilişkin verilen cevapların dağılımları incelendiğinde katılımcıların %26,0'ı (n=88) 1. sınıf, %16,9'u (n=57) 2. sınıf, %29,6'sı (n=100) 3. sınıf ve %27,5'i (n=93) 4. sınıf veya uzatmalı öğrencidir. Katılımcıların genel not ortalama düzeylerine bakıldığında %10,7'si (n=36) 0-1.99 arası, %23,4'ü (n=79) 2.00-2.49 arası, %39,1'i (n=132) 2.50-2.99 arası ve %26,9'u (n=91) 3.00-4.00 arası ortalamaya sahip oldukları bulunmuştur. Katılımcıların iş deneyimleri incelendiğinde %79,9'unun (n=270) var ve %20,1'inin (n=68) yok olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların spor branşları incelendiğinde %35,5'inin (n=120) bireysel spor, %60,4'ünün (n=204) takım sporu ve %4,1'inin (n=14) spor branşım yok dediği ortaya çıkmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada yararlanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye yönelik olup araştırmacılar tarafından hazırlanan sorular (cinsiyet, yaş, bölüm, sınıf, iş deneyimi, spor branşı ve genel not ortalaması) yöneltilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise öğrencilerin holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açılarını ölçmek için Gür (2019)'ün "Örgütsel Yönetimde Yeni Bir Sistem Olarak Holakrasi ve Sistemin Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Araştırması: Ordu İli Örneği" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında bulunan "Holokrasi Ölçeği" (HÖ) kullanılmıştır. Ölçek 9 sorudan oluşmaktadır. 5'li Likert yapısındaki ölçek, "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılıyorum" ve "5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin alfa değeri ise ,786 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında belirlenen ölçekler yüz yüze anket yoluyla toplanmıştır. Ölçeklerle birlikte katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler de anket formunda yer almıştır. Veri toplama anketinde katılımcıların araştırmaya gönüllülük esasına dayanarak katılımları sağlanmış ve araştırmaya katılmak istemeyen öğrencilerin katılım süreci sonlandırılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS 22.0 programına girilmiştir. Verilerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadıkları basıklık ve çarpıklık katsayıları ile değerlendirilmiştir. Basıklık ve çarpıklık katsayıları +1,5 ile -1,5 aralığında olan grupların normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Elde edilen verilerin frekans ve yüzde analizi ve parametrik testler (t-testi ve ANOVA)

ile analizler gerçekleştirilmiştir. ANOVA testinde, gruplar arasında anlamlı farklılık çıkanlara Post-Hoc analizi uygulanmıştır. Post-Hoc analizlerinden “LSD” analizi yapılmıştır.

Bulgular

Tablo 2. Holakrasi Ölçeği'nin Ortalama Değerleri

	n	Min.	Max.	\bar{x}	Ss	Çarpıklık	Basıklık	α
HÖ	338	1,00	5,00	3,682	0,648	-,309	,551	,762

Tablo-2'de sunulan Holakrasi Ölçeği'nin (HÖ) ortalama değerleri, Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına yönelik bakış açılarını göstermektedir. Ölçekten elde edilen sonuçlar (\bar{x} =3,682) katılımcıların genel olarak holokratik yönetim modeline olumlu bir yaklaşım sergilediklerini ortaya koymaktadır. Çarpıklık (-,309) ve basıklık (,551) olarak tespit edilmiş ve verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (α = 0,762), Holakrasi Ölçeği'nin güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu ve araştırmada kullanılabilirlikte olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Cinsiyet Değişkeni T-testi Sonucu

	Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	t	p
HÖ	Kadın	142	3,753	0,636	1,720	,086
	Erkek	196	3,631	0,653		

p>0,05

Tablo 3'te sunulan cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları, Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına yönelik bakış açıları açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Kadın katılımcıların HÖ puan ortalaması (\bar{x} =3,753, Ss=0,636) erkek katılımcılara göre (\bar{x} =3,631, Ss=0,653) biraz daha yüksek olmasına rağmen bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=1,720, p=,086).

Tablo 4. İş Deneyimi Değişkeni T-Testi Sonucu

	İş Deneyimi	n	\bar{x}	Ss	t	p
HÖ	Var	270	3,719	0,660	2,095	,037
	Yok	68	3,535	0,580		

*p<0,05

Tablo-4'te iş deneyimi değişkenine göre t-testi sonuçları Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına yönelik bakış açıları açısından iş deneyimine sahip olma durumu ile ilgili anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir (t=2,095, p=,037<0,05). İş deneyimi olan katılımcıların HÖ puan ortalaması (\bar{x} =3,719,

Ss=0,660), iş deneyimi olmayan katılımcıların puan ortalamasından (\bar{x} =3,535, Ss=0,580) anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 5. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Yaş	n	\bar{x}	σ	F	p	Post-Hoc
HÖ	18-20 Yaş	109	3,555	0,628	3,269	,039*	2,3>1
	21-23 Yaş	186	3,731	0,660			
	24 Yaş ve Üzeri	43	3,790	0,610			

*p<0,05

Tablo 5'te yaş değişkenine göre Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına yönelik bakış açıları açısından yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (p=,039<0,05). Post-hoc analizi 21-23 yaş grubundaki (\bar{x} =3,731, σ =0,660) ve 24 yaş ve üzeri gruptaki (\bar{x} =3,790, σ =0,610) katılımcıların 18-20 yaş grubundaki (\bar{x} =3,555, σ =0,628) katılımcılardan anlamlı derecede daha yüksek HÖ puanlarına sahip olduklarını ortaya koymuştur.

Tablo 6. Katılımcıların Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Bölüm	n	\bar{x}	σ	F	p	Post-Hoc
HÖ	Beden Eğitimi ve Spor	91	3,709	0,631	1,313	,270	-
	Antrenörlük Eğitimi	69	3,793	0,611			
	Spor Yöneticiliği	91	3,597	0,596			
	Rekreasyon	87	3,655	0,735			

p>0,05

Tablo-6'da bölüm değişkenine göre ANOVA sonuçları incelendiğinde Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına yönelik bakış açıları açısından bölümler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir (F=1,313, p=,270>0,05).

Tablo 7. Katılımcıların Sınıf Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Sınıf	n	\bar{x}	σ	F	p	Post-Hoc
HÖ	1. Sınıf	88	3,601	0,574	1,900	,129	-
	2. Sınıf	57	3,631	0,730			
	3. Sınıf	100	3,661	0,684			
	4. Sınıf	93	3,813	0,610			

p>0,05

Tablo-7'de katılımcıların sınıf değişkenine göre HÖ puanlarının ANOVA sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, holakrasi ölçeği puanlarının sınıf düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır (F=1900, p=0,129>0,05). 1.sınıf öğrencilerinin HÖ puan ortalaması (\bar{x} =3.601, σ =0.574), 2.sınıf öğrencilerinin (\bar{x} =3.631, σ =0.730), 3.sınıf öğrencilerinin (\bar{x} =3.661, σ =0.684) ve 4.sınıf öğrencilerinin (\bar{x} =3.813, σ =0.610) puan ortalamalarıyla karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Genel Not Ortalaması Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	GANO	n	\bar{x}	σ	F	p	Post-Hoc
HÖ	0-1.99	36	3,540	0,712	1,082	,357	-
	2.00-2.49	79	3,634	0,602			
	2.50-2.99	132	3,705	0,682			
	3.00-4.00	91	3,747	0,607			

p>0,05

Tablo-8'de katılımcıların genel not ortalaması (GANO) değişkenine göre HÖ puanlarının sonuçları yer almaktadır. Bulgular holakrasi ölçeği puanlarının genel not ortalamasına göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır (F=1.082, p=0,357>0,005). Genel not ortalaması 0-1.99 olan öğrencilerin HÖ puan ortalaması (\bar{x} =3.540, σ =0.712), 2.00-2.49 aralığındaki öğrencilerin (\bar{x} =3.634, σ =0.602), 2.50-2.99 aralığındaki öğrencilerin (\bar{x} =3.705, σ =0.682) ve 3.00-4.00 aralığındaki öğrencilerin (\bar{x} =3.747, σ =0.607) puan ortalamalarıyla karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır.

Tablo 9. Katılımcıların Spor Branşı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Spor Branşı	n	\bar{x}	σ	F	p	Post-Hoc
HÖ	Bireysel Spor	120	3,719	0,690	,816	,443	-
	Takım Spor	204	3,673	0,613			
	Spor Branşım Yok	14	3,492	0,778			

p>0,05

Tablo-9'da Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin spor branşı değişkenine göre HÖ puanlarının ANOVA sonuçları incelendiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F=,816, p=,443>0,05). Bireysel spor yapan öğrencilerin HÖ puan ortalaması (\bar{x} =3,719, σ =0,690), takım sporu yapan öğrencilerin (\bar{x} =3,673, σ =0,613) ve herhangi bir spor branşıyla ilgilenmeyen öğrencilerin (\bar{x} =3,492, σ =0,778) puan ortalamalarıyla karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 10. Holakrasi Ölçeği İfadelerine Ait Değerler

Holakrasi Ölçeği İfadeleri	n	\bar{x}	Ss
1- Kendi kendini yönetme işletmeyi başarıya götürür.	338	4,011	1,094
2- Yöneticisiz yönetim motivasyonu yükseltir.	338	2,982	1,351
3- Patronların olmaması yaratıcılığı destekler.	338	3,068	1,253
4- Başarının en önemli yollarından biri çalışanın karar alabilmesidir.	338	4,192	0,882
5- İş sürecinde çalışanlar arası yardımlaşma verimliliği artırır.	338	4,443	0,853
6- Yaratıcılığı engelleyen temel sebeplerden biri de patronların varlığıdır.	338	3,165	1,164
7- İşgörenlerin işletmeye güvenmesi için istedikleri bilgiye anında ulaşabilmesi gerekir.	338	4,008	0,941
8- İşgörenlerin birbirleri ile iletişim halinde olmaları şirket verimliliğini yükseltir.	338	4,301	0,893
9- İş bilen çalışanlar olursa patronlara gerek kalmaz.	338	2,967	1,361
Genel Ortalama	338	3,682	0,648

Tablo-10'da katılımcıların Holakrasi Ölçeği ifadelerine verdikleri cevapların ortalama değerleri yer almaktadır. "iş sürecinde çalışanlar arası yardımlaşma verimliliği artırır" ($\bar{x}=4,443$) ifadesi en yüksek ortalama değere; "iş bilen çalışanlar olursa patronlara gerek kalmaz" ($\bar{x}=2,967$) ifadesi en düşük ortalama değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Genel ortalama ise $\bar{x}=3,682$ değerindedir. Holakrasi Ölçeği'ndeki maddelerin puanlaması 1-5 arasında olduğundan dolayı, (5.00-1.00) 4 puanlık genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünmüş ve 4.20-5.00 aralığı (çok yüksek), 3.40-4.19 aralığı (yüksek), 2.60-3.39 aralığı (orta), 1.80-2.59 aralığı (düşük) ve 1.00-1.79 aralığı (çok düşük) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların holakrasiye karşı bakış açılarının düzeyi yüksek bulunmuştur (3,682).

Tartışma ve Sonuç

İnsanlık var olduğu ilk andan itibaren sürekli yönetmeye ve yönetilmeye ihtiyaç duymuştur. Bu ihtiyaç gerek sosyal hayat içerisinde gerekse çalışma hayatı içerisinde davranışlara yön verilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Böylece yaşamlarını daha iyi idame ettirebilme imkanına sahip olmuşlardır. Bundan dolayı geçmişten günümüze uygulanan birçok yönetim modeli ve yönetim uygulaması bulunmaktadır. Bu yönetim modellerinin içindeki en yeni yönetim yapısı ise "holokratik yönetim" anlayışıdır (Göksel, 2024). Bu kapsamda çalışmada Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına karşı tutumlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmaya gönüllülük esasına bağlı olarak katılım sağlayan Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerine yaş, cinsiyet, sınıf, bölüm, iş deneyimi, spor branşı, genel not ortalaması değişkenleri göz önüne alınarak sorular yöneltilmiş ve toplanan veriler analiz edilmiştir. Holakrasiyle ilgili nicel araştırmaların sınırlı olmasından dolayı hipotezlerin sonuçları ile karşılaştırılacak çalışmalar bulunmamaktadır. Bu yüzden literatürde holakrasi ile ilgili gerçekleştirilen bir takım nicel ve nitel araştırmalara hipotez sonuçlarından sonra yer verilmiştir.

"H1: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin yaş değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur" hipotezi reddedilmiştir (Tablo-5). Ulaşılan sonuçlar incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre HÖ'de ($p=,039<0,05$) anlamlı farklılığa ulaşılmıştır. Daha genç öğrencilerin (18-20 yaş) holokratik yönetim anlayışına yönelik bakış açılarının daha yaşlı öğrencilere (21-23 yaş ve 24 yaş ve üzeri) kıyasla daha düşük olduğunu göstermektedir. Yaşın ilerlemesiyle birlikte bireylerin iş dünyasında ve örgüt yapılarında farklı deneyimler kazanmaları

holokratik yönetim gibi yenilikçi ve esnek yönetim modellerine yönelik algılarının daha olumlu olmasına neden olabilir.

“H2: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin cinsiyet değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir (Tablo-3). Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına yönelik bakış açıları üzerinde cinsiyetin belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir ($p=,086>0,05$). Dolayısıyla öğrencilerin holakrasiye yönelik genel tutumlarının cinsiyetlerinden bağımsız olduğu söylenebilir. Bu sonuç holokratik yönetim modelinin cinsiyet fark etmeksizin, tüm öğrenciler tarafından benzer şekilde algılandığını ve değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

“H3: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin sınıf değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur” hipotezi doğrulanmıştır (Tablo-7). Sınıf düzeyinin öğrencilerin holakrasi yönetim anlayışına karşı bakış açıları üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır ($p=,129>0,05$). Öğrencilerin eğitim süreçleri boyunca holakrasiye yönelik tutumlarının benzer düzeyde kaldığı söylenebilir. Holakrasi anlayışı, sınıf düzeylerinden bağımsız olarak benzer şekilde algılanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu durum holakrasinin öğrencilerin genel yönetim anlayışları ve eğitim süreçleri boyunca sabit bir tutum sergilediklerini göstermektedir.

“H4: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin bölüm değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir (Tablo-6). Ortalama HÖ puanları incelendiğinde ise Antrenörlük Eğitimi bölümündeki öğrencilerin ($\bar{x}=3,793$, $\sigma=0,611$) holokratik yönetim anlayışına yönelik en yüksek ortalama puana sahip olduğu, Spor Yöneticiliği bölümündeki öğrencilerin ise en düşük ortalama puana ($\bar{x}=3,597$, $\sigma=0,596$) sahip olduğu belirlenmiştir. Spor Yöneticiliği bölümü öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına en soğuk yaklaşan grup olmasının olası sebepleri eğitim süreçlerinde ağırlıklı olarak geleneksel yönetim modelleri ve hiyerarşik yapılar üzerine yoğunlaşmış olması, ayrıca bazı spor yöneticisi aday öğrencilerin spor organizasyonları, kulüpler ve federasyonlar gibi yapılarda staj veya iş deneyimi edinmiş olmasından kaynaklı olarak bu tür ortamlarda genellikle daha geleneksel ve hiyerarşik yönetim modelleri hakim olması ve yönetim alanında kariyer yapmayı hedefleyen öğrenciler, belirli bir düzeyde iş güvenliği ve kariyer gelişimi beklentisi içinde olabilirler. Geleneksel yönetim modelleri bu beklentileri karşılamak adına daha net ve belirli kariyer yolları sunabilir. Holokratik yönetim modelinde ise daha

yatay ve esnek yapılar olduğu için kariyer ilerlemesi ve güvenlik konularında belirsizlikler olabilir. Bu belirsizlikler spor yöneticiliği öğrencilerinin bu modele karşı daha temkinli olmalarına yol açmış olabilir.

“H5: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin iş deneyimi değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi doğrulanmıştır (Tablo-4). İş deneyimi olan öğrencilerin holokratik yönetim anlayışına yönelik daha olumlu bir bakış açısına sahip olduğu belirlenmiştir ($p=,037<0,05$). İş deneyimi, bireylerin farklı yönetim modellerine yönelik tutum ve algılarını etkileyebilecek bir faktördür. İş deneyimi olan öğrenciler, iş yaşamında karşılaştıkları yönetim modelleri ve uygulamaları nedeniyle holokratik yönetim anlayışının esneklik, inovasyon ve iş birliği gibi avantajlarını daha iyi anlayıp takdir edebilirler.

“H6: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin yaptıkları spor branşını değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir (Tablo-9). Öğrencilerin holakrasi yönetim anlayışına karşı bakış açılarının, katıldıkları spor branşına göre değişmediğini göstermektedir ($p=,443>0,05$). Bireysel spor yapan, takım sporu yapan ve herhangi bir spor branşıyla ilgilenmeyen öğrenciler arasında holakrasiye yönelik tutumlarda belirgin bir fark bulunmamaktadır. Spor branşının öğrencilerin holakrasi yönetim anlayışını değerlendirme biçimlerini etkilemediği şeklinde yorumlanabilir.

“H7: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin genel not ortalaması değişkeni ile holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir (Tablo-8). Dolayısıyla elde edilen bulgular genel not ortalamasının öğrencilerin holakrasi yönetim anlayışına karşı bakış açıları üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını göstermektedir ($p=,357>0,05$). Öğrencilerin akademik başarı düzeyleri, holakrasiye yönelik tutumlarında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır ve bu durum holakrasi yönetim anlayışının öğrenciler tarafından akademik başarıdan bağımsız olarak benzer şekilde algılandığını ve değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

“H8: Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açılarının düzeyi yüksektir” hipotezi doğrulanmıştır. Ulaşılan sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların ölçekten aldıkları ortalamanın 3,682 olduğu ve bu ortalamanın 3.40-4.19 aralığında (yüksek) yer almasından dolayı katılımcıların holokratik yönetim anlayışına karşı bakış açılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 10).

Turpçu ve Aydın (2024) yükseköğretimde holakrası ve akademik özgürlük ile ilişkisini saptamak için gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, öğretim elemanlarının üniversite yönetiminde holakrası modelini içselleştirme düzeylerine dair görüşlerinin cinsiyet ve görev yapılan üniversiteye göre anlamlı farklılık gösterdiği, unvan ve görev süresi değişkenlerinin ise anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Cinsiyet ve görev yapılan üniversiteye göre anlamlı farklılık çıkmasının sebebi, cinsiyetin etkisinin toplumsal normlardan kaynaklandığı düşünülürken görev yapılan üniversitenin ise belirlemiş olduğu yönetim sisteminin bu farklılıklarda etkili olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın diğer bir bulgusu ise öğretim elemanlarının üniversitenin yönetiminde holakrası modelini büyük ölçüde benimsediklerini ortaya koymaktadır. Nedeni ise öğretim elemanlarının hiyerarşik bir baskı hissetmeden daha esnek bir çalışma ortamı oluşturarak hem kendileri adına hem de öğrencilerine gerekli donanımı sağlayabilmek adına bu düşünce yapısında oldukları düşünülmektedir.

Weirauch, Galliker ve Elfering (2023), geleneksel ile holakrası modelli çalışma organizasyonlarındaki gayrimeşru görevleri ve takdiri karşılaştırdıkları ve personeller ile holakrası modelli örgütler arasındaki uyumun kişilik özellikleriyle bağlantılı olup olmadığını test ettikleri çalışmada, ana kavramlarla ilgili olarak herhangi bir cinsiyet farklılığı bulunmamıştır. Yaş değişkeni için sadece kişi-örgüt uyumu anlamlı bir pozitif korelasyon göstermiştir. Yaş değişkeninin kişi-örgüt uyumu ile anlamlı bir pozitif korelasyon göstermesinin nedeni, çalışanların yaş ilerledikçe daha fazla deneyim ve bilgi birikimine sahip olmaları ve bu durumun genç çalışanlara kıyasla çalıştıkları kurum ile daha fazla uyum içinde olmalarını sağladığı düşünülmektedir.

Gedik, Tunçer ve Atilla (2022), gerçekleştirdikleri çalışmada, holokrasinin çalışanı güçlendirme üzerindeki etkisinde eğitim seviyesinin ve medeni halin, çalışanın verimliliği üzerindeki etkisinde yaşın ve üstlenilen görevin, çalışanı güçlendirmenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde ise eğitim seviyesinin düzenleyici bir rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Nedeni olarak, yaş ilerledikçe artan sorumluluk ve bilinçle holakrası kavramına olan tutumun güçlendiği ve aynı zamanda yine artan yaş ve eğitim seviyesinin yükselmesine bağlı olarak iş yaşamında kişinin hiyerarşik baskıya maruz kalmak istememesi söylenebilir.

Karakaya, Arslan ve Araşkal (2021), holakrasinin stratejik analizini inceledikleri çalışmada, holakrası yaklaşımının; bağımsızlık, kolektif karar alma, öneri mekanizması, merkezi olmayan yapı, yönetim kalitesi, yenilikçilik ve şeffaflık gibi güçlü yönlerinin olduğunu; denenmemişlik, ahenk, düzensizlik, güdü, hiyerarşi dışı olma,

süre, maliyet gibi geliştirilebilir yönlerinin olduğunu; insan, bilgi, teknoloji ve rekabet gibi çevresel fırsatlara sahip olduğunu; kültür, güven eksikliği ve ahlaki sorunlar gibi çevresel tehditlerin etkisi altında kaldığını göstermektedir. Bu saptamalardan hareketle holokratik yönetim anlayışının kişiyi kendi kendine yönetmeye bırakması olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi yanlış yönetsel kararlar ve yetkinsizlikten dolayı olumsuz sonuçlarda doğurabileceği söylenebilir.

Gür (2019) ise holakrasinin Türkiye’de uygulanabilirliği konusu üzerine yapmış olduğu tez çalışmasında, işletmelerde holakrasi düzeyi ile yaratıcılık ve örgütsel motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu; demografik değişkenlere göre ise işletmenin kuruluş yılı ile işletmelerdeki holakrasi düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki olduğu fakat sektörler arasında fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak holokratik yönetim anlayışında, çalışanların zihinsel becerilerinin geliştirilmesi hedef alındığından ve çalışan üzerinde hiyerarşik bir baskı olmayacağından dolayı yaratıcılık ve örgütsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. İşletmenin kuruluş yılı ile holakrasi düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif çıkmasının nedeni ise, daha yeni tarihte kurulmuş olan işletmelerin daha köklü geçmişe sahip olan işletmelere kıyasla özellikle günümüz koşullarında hiyerarşi ve baskıya maruz kalmak istememeleri ve bu nedenle holokratik yönetim modeli anlayışı gibi esnek ve yenilikçi yapılara yönelmeleridir. Ayriyeten köklü geçmişe sahip olan işletmelerin kendini güncellememeleri ve geleneksel yönetim modelleri alışkanlıklarını sürdürmeleri bu işletmelerin holokratik yönetimden uzak durmalarına yol açtığı düşünülmektedir. Sonuç olarak holokratik yönetim modelinin daha esnek ve yenilikçi yapılarıyla, özellikle yeni kurulan işletmelerde hiyerarşik baskının azaltılması ve çalışanların yaratıcılığının teşvik edilmesi açısından önemli bir fırsat sunduğu, ancak köklü geçmişe sahip işletmelerin bu modele geçişte daha temkinli davrandığı anlaşılmaktadır.

Öneriler

- Holokratik yönetim modeli üzerine detaylı eğitim programları düzenlenmeli ve bu sayede öğrencilerin yeni yönetim modeli olan holakrasiyi daha iyi anlamalarını ve benimsemelerini sağlanabilir.
- Spor Yöneticiliği bölümü öğrencilerinin holokratik yönetim anlayışına en mesafeli yaklaşan grup olmalarının nedeni, büyük ölçüde eğitim süreçleri, deneyimleri ve kariyer beklentileri ile ilgili olabilir. Bu durumu daha iyi anlamak

için öğrencilerin bu modele dair görüş ve algılarını daha derinlemesine inceleyen niteliksel araştırmalar yapılabilir.

- Yapılan literatür taraması sonucunda holakrasi ile ilgili nicel çalışma sayısı çok düşük bulunmuştur. Bu nedenle holokratik yönetim anlayışının üniversite öğrencileri perspektifinden daha iyi tanımlanması için Holakrasi Ölçeği'nin farklı coğrafyalarda farklı üniversitelerde öğrenim gören öğrencilere uygulanması önerilmektedir.
- Aynı zamanda bu ölçeğin farklı kurum ve kuruluşlarda çalışanlara yönelik uygulanması, holokratik yönetim modelinin sadece öğrenci perspektifinden değil, aynı zamanda çalışanların da bakış açılarını ortaya koyarak bu yönetim modeli hakkında daha kapsamlı bilgi sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype> (Erişim tarihi: 17.05.2024).
- Gedik, Ö., Tunçer, E., & Atilla, E. A. (2023). Holokrasinin çalışan güçlendirme ve verimliliğine etkisinde demografik değişkenlerin düzenleyici rolü: Sağlık çalışanlarıyla bir uygulama. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 275-300.
- Göksel, A. G. (2024). Spor Yönetiminde Dönüşüm: Holakrasi ile Geleceğe Yolculuk. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 11(109), 1383–1395. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13147128>
- Gür, G. (2019). Örgütsel yönetimde yeni bir sistem olarak holakrasi ve sistemin Türkiye'de uygulanabilirliği üzerine bir alan araştırması: Ordu ili örneği. Yüksek Lisans Tezi. Giresun Üniversitesi, Giresun.
- Gür, G., & Genç, K. Y. (2020). Holakrasi. Ankara: Astana Yayınları.
- Karakaya, A., Arslan, B., & Araşkal, S. (2021). Radikal bir yönetim yaklaşımı olarak holokrasinin stratejik analizi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 625-635.
- Karasar, N. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri (24. baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Özmen, B., & Yanar, S. (2016, Mayıs). Mekan sarmalının ayrılamaz birlikteliği Sözlü Bildiri. İç ve Dış Arasındaki Çeper Temalı Ulusal Mekân Tasarımı Sempozyumu, Kapadokya, Türkiye.

- Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing holacracy. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-33.
- Robertson. (2015). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Londra: Penguin UK.
- Sarioğlu Uğur, S. (2017). Yönetimde yeni bir örgütsel davranış modeli: Holakrasi. *The Journal of Academic Social Science*, 59, 211-218.
- Satıcı, Ö. (1998). Yönetim nedir?. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Schell, S., & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European management review*, 19(1), 123-137.
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Şeremet, G. G., & Uçakkuş, P. (2023). Sağlıkta yeni bir yönetim anlayışı: Holokratik yönetim. *Avrasya Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(2), 60-66.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Turpçu, M., & Aydın, İ. (2024). Yükseköğretimde holakrasi ve akademik özgürlük ile ilişkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 219-256.
- Turpçu, M. (2022). Yükseköğretimde holakrasi ve akademik özgürlük ile ilişkisi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Villines, S. (2014). *Holon and holarchy: Arthur Kostler. Sociocratic Democracy*.<https://www.sociocracy.info/holon-and-holarchy/> (Erişim tarihi: 20.05 .2024).
- Weirauch, L., Galliker, S., & Elfering, A. (2023). Holacracy, a modern form of organizational governance predictors for person-organization-fit and job satisfaction. *Frontiers in psychology*, 13, 1021545. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1021545>.
- Yeşilkaya, M. (2021). Organizasyonlarda yeni nesil radikal bir yönetim sistemi: Holakrasi ve yöneticisiz yönetim. Ş. Karabulut (Ed.), *Yönetim-strateji organizasyon: Teoride ve uygulamada* (s. 397-414). Ankara: Gazi Kitabevi.