



**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi

TOROS UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS, ADMINISTRATIVE AND SOCIAL SCIENCES

**SOSYAL  
BİLİMLER  
DERGİSİ**

Journal of Social Sciences

**ISSN 2147-8414**

Cilt/Volume : 8  
Sayı/Issue : 15  
Yıl/Year : 2021



## **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**

*Toros University FEASS Journal of Social Sciences*

**Dergini Sahibi/ Owner of the Journal**  
İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Adına

Sertaç ÖZVEREN  
**Mütevelli Heyet Başkanı /Chair of Board of Trustees**

**Editör/ Editor**

Prof. Dr. Ünsal YETİM

**Yardımcı Editörler/ Associate Editors**

Doç. Dr. Metin OCAK  
Dr. Öğr. Üyesi Gökçe MANAVGAT  
Arş. Gör. Toprak Ferdi KARAKUŞ

**Yayın Kurulu / Publishing Board**

Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Prof. Dr. Köksal HAZIR  
Prof. Dr. Banu İNAÇ YAZGAN  
Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ  
Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ  
Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ

ISSN: 2147-8414

Cilt/Volume: 8 Sayı/Issue: 15

Yıl/Year: 2021

Taranan İndeksler/ Indexed by



#### Yayın Politikası / Publication Policy

Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, yılda iki kez yayımlanan ulusal hakemli bir dergidir. Dergide, Ekonomi, İşletme, Maliye, Muhasebe, Finans, Tarih, Siyaset Bilimi, Uluslararası İlişkiler, Uluslararası Ticaret ve Lojistik, Psikoloji vb. sosyal bilim dallarında yapılan araştırmaları konu alan makalelere yer verilmektedir. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir. Word dosyası halinde <http://dergipark.gov.tr/iisbf> adresine gönderilen aday makaleler, yazım kurallarına ve intihalle uygunluğu kontrol edildikten sonra hakem sürecine yönlendirilmektedir. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

*Toros University FEASS Journal of Social Sciences is a refereed journal published twice a year. The journal covers scientific articles on research in social sciences such as economics, business, finance, accounting, history, political science, international relations, international trade and logistics, and psychology etc. The language of the journal is Turkish and English. In the case of the Word file, the candidate articles sent to <http://dergipark.gov.tr/iisbf> are directed to the referee process after checking plagiarism and the compliance with the writing rules. The articles published in the journal belong to the author of language, science, legal and ethical responsibility. Articles cannot be used without reference.*

**Bilim ve Danışma Kurulu / Science and Advisory Board**

<b>Prof. Dr.</b>	Abdullah ÇALIŞKAN	Toros Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Ahmet Burçin YERELİ	Hacettepe Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Aysun SAĞBAŞ	Namık Kemal Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Banu YAZGAN İNANÇ	Toros Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Doğan LEBLEBİCİ	Hacettepe Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Fatma OREL	Çukurova Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	H. Nejat BASIM	Başkent Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Haluk KORKMAZYÜREK	Toros Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	İbrahim Sani MERT	Antalya Bilim Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Köksal HAZIR	Toros Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Leyla ŞENTÜRK ÖZER	Hacettepe Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	M. Kemal ÖKTEN	Hacettepe Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Mehmet Devrin AYDIN	Hacettepe Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Mehmet TANYAŞ	Maltepe Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Melahat DEMİRBİLEK	Ankara Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Mert AKTAŞ	Toros Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Mete YILDIZ	Hacettepe Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Murat ÇUHADAR	Süleyman Demirel Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Mustafa BEKMEZCİ	Toros Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	R. Fatih SAYGILI	Ege Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Turhan KORKMAZ	Mersin Üniversitesi
<b>Prof. Dr.</b>	Ünsal Yetim	Toros Üniversitesi
<b>Doç. Dr.</b>	Ayhan DEMİRCİ	Toros Üniversitesi
<b>Doç. Dr.</b>	Burcu TÜRKCAN	Ege Üniversitesi
<b>Doç. Dr.</b>	Emine Özlem KÖROĞLU	Toros Üniversitesi
<b>Doç. Dr.</b>	İsmail TOKMAK	Başkent Üniversitesi
<b>Doç. Dr.</b>	Onur KÖKSAL	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
<b>Doç. Dr.</b>	Ömer YALÇINKAYA	Atatürk Üniversitesi
<b>Doç. Dr.</b>	Tunay KÖKSAL	Toros Üniversitesi
<b>Doç. Dr.</b>	Kemal EROĞLUER	Milli Savunma Üniversitesi
<b>Doç. Dr.</b>	Murat GÜLER	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
<b>Doç. Dr.</b>	Murat KÖYLÜ	Çağ Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ	Toros Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Ayhan CANKUT	Çağ Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Didem DEMİR	Toros Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Ender GÜRGEN	Mersin Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Eylem BEYAZIT	Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Feyruz USLUOĞLU	Toros Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	İbrahim BOZ	Toros Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Kıymet YAVUZASLAN	Adnan Menderes Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Necmettin ÇELİK	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Ömür SALTIK	Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Rıza BAYRAK	OSTİM Teknik Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Seda TURNACIGİL	Toros Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Sema Bengi GÜRKAN	Toros Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi</b>	Yavuz KORKMAZYÜREK	Toros Üniversitesi

## **İÇİNDEKİLER:**

## **Sayfa**

***Kırgız Halkının Bağımsızlık İsyanı: 1916 Ürkün***  
*Independence Revolt of the Kyrgyz People: Ürkün, 1916*

**1-9**

**Murat KÜTÜKÇÜ**

***İşletmelerde Değişim Yönetimi ve İnovasyon***  
*Change Management and Innovation in Business*

**10-28**

**Şakir ZENGİN**  
**Mustafa BEKMEZCİ**

***Liderlik Davranışında Etik Değer Algısının Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisine Yönelik***  
***Değerlendirme***

*Evaluation on the Effect of Ethical Value Perception on Leadership Behavior on Social Capital*

**29-53**

**Ahmet Özgür AYDIN**  
**Celalettin AKDOĞAN**  
**Köksal HAZIR**

***Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılığa Etkisi, Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü: Mersin İli Lojistik Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Yapılan Bir Araştırma***  
*The Effect of Organizational Culture on Emotional Commitment, Mediating Role of Distribution Justice: A Research on Employees in Mersin's Logistics Sector*

**54-71**

**Abdullah ÇALIŞKAN**  
**Yakup KAHRAMAN**  
**Özgür Uğur ARIKAN**

***2020 Covid-19 Pandemi Sonrası Mersin İçin Turizm Politikası Önerileri***  
*Proposals As Of Tourism Development Policies For Mersin After 2020 Covid-19 Pandemic*

**72-89**

**İbrahim BOZ**

***En İnovatif Şirketler: Twitter'da Ne Söylüyorlar?***  
*Most Innovative Companies: What Do They Apprise on Twitter?*

**90-103**

**Esra KAYGISIZ**

## Kırgız Halkının Bağımsızlık İsyanı: 1916 Ürkün\*

*Independence Revolt of the Kyrgyz People: Ürkün, 1916*



Murat KÜTÜKÇÜ<sup>1</sup>

### Öz

Rus Çarlığı, 19. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren Türkistan bölgesinde siyasi ve etnik asimile politikalarında önemli değişiklikler yapmaya başlamıştı. Dolayısıyla Rus Çarlığı Kırgızistan Halkı üzerindeki hâkimiyeti için bölgedeki askeri gücünü artırmakla beraber, Rus yerleşimcileri bölgeye yerleştirmeye başlamıştır. Kırgızistan'da toprağa el koyma işleri 1907'de "Kırgızları Yerleştirme" ve 1908'de "Yedi Su Bölgesini Koloni Yapma" kararlarını uygulamaya başlamıştır. Bu kararların dayanağı "Step Kanunu"nun "Göçebelerin Topraklarını Devlet Mülkiyetine Geçirmesi" başlıklı 119. maddesiydi. Ancak Kırgızlar bu durumdan rahatsız olduklarını her durumda Rus yönetimine bildirmişlerdir. Türkistan bölgesinin Genel Valisi A. N. Kuropatkin bu meseleyi Rus Çar'ına götürmüş, ancak hiçbir sonuç alamamıştır. Diğer taraftan, Rus Çarlığı yöneticileri sorunları çözmeye gayret etmemişlerdir. Hatta bu yöneticilerin arasında Kırgız ayaklanmasının şiddetli bir şekilde gerçekleşmesini isteyenler de vardı. Onlara göre Kırgızların isyanı sonrası yerlerinden sürülecek isyancılardan boşalmış topraklar Rus yerleşimcilere açılacaktı. 1916 yılında başlayan büyük isyanda yüzbinlerce Kırgız Türkü şehit düşmüş, yüz binlercesi ülkelerinden sürgün edilmiş, Çin'e göçmek zorunda kalmıştır. Rusya'daki iktidar değişikliği, Orta Asya'daki Türk toplumlarının bağımsız devlet kurma isteklerini gerçekleştirmelerine geçici olarak imkân vermiş, ancak yayılımcı Rus politikası, daha sonra buralardaki bağımsızlık oluşumlarını bastırarak, bütün toplulukları kendisine bağlamıştır. Çalışmanın konusu, Kırgız Türklerinin bağımsızlık mücadelesinin ağır bir bedeli olan Ürkün Katliamı'nı ve sonrası araştırmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Bağımsızlık, İsyân, Ürkün, Katliam, Kırgız Halkı.

### Abstract

Since the second half of the 19th century, the Russian Turkestan had begun to make significant changes in its political and ethnic assimilation policies in the Turkestan region. Therefore, the Russian Tsardom increased its military power in the region for its dominance over the people of Kyrgyzstan, the Russian settlers began to settle in the region. Land seizure works in Kyrgyzstan began to implement the decisions of "Settlement of the Kyrgyz" in 1907 and "Making the Yedi Su Region a Colony" in 1908. The basis for these decisions was Article 119 of the "Step Law" titled "Nomads Transfer Their Lands to State Ownership". However, in any case, the Kyrgyz reported that they were uncomfortable with this situation to the Russian administration. The General Governor of the Turkestan region, A. N. Kuropatkin, took this matter to the Russian Tsar, but he could not get any results. On the other hand, contrary to solving the problems of the Russian Tsarist rulers, among these rulers there were those who wanted the Kyrgyz uprising to take place violently. According to them, the vacant lands of the rebels who would be expelled after the Kyrgyz revolt would be opened to the Russian settlers. In the great revolt that started in 1916, hundreds of thousands of Kyrgyz Turks had martyred, hundreds of thousands were driven from their countries and had to migrate to China. The change of power in Russia temporarily had allowed the Turkish communities in Central Asia to realize their desire to establish an independent state, but the expansionist Russian policy later suppressed the independence formations in these regions and tied all communities to themselves. The subject of the study is to investigate the Urkun Massacre and its aftermath, which has a heavy price for the independence struggle of the Kyrgyz Turks.

**Keywords:** Independence, Revolt, Urkun, Massacre, Kyrgyz People

**DOI:** 10.54709/iisbf.1028952

**Attf (to cite):** Kütükçü, M., (2021). Kırgız Halkının Bağımsızlık İsyanı: 1916 Ürkün. Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 1-9.

Makale Geliş Tarihi (Received Date): 26.11.2021

Makale Kabul Tarihi (Accepted Date): 12.12.2021

\* Bu çalışma 23.11.2021 tarihinde düzenlenen "İstiklal Marşı'nın Kabulünün 100. Yılı: Türk Kültür Coğrafyasında İstiklal Mücadeleleri Paneli" bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Dr., Çağ Üniversitesi, [muratkutucu@cag.edu.tr](mailto:muratkutucu@cag.edu.tr), ORCID: 0000-0003-4311-8036

## GİRİŞ

Kırgızlar, Kuzeydoğu Asya hattında etkinlik gösteren en eski Türk halklarından birisidir. Profesör Gumilev onlar hakkında şu bilgileri vermektedir: Gobi Çölü'nün kuzey ve güney tarafını Göktürkler ve Uygurlar yeniden şekillendirirken, steplerin kuzeyinde Kırgızlar bir güç olarak belirginleştiler (Köylü, 2014: 6).

Gök Türk yazıtlarda geçen Türk kavim adları içinde, tarihleri çok eskiye dayanan ve Çin kaynaklarında söylenenlerden biri de Orta Asya ve Sibirya'da yaşayan çeşitli boylardan oluşmuş Kırgız Boyunun adıdır. Kırgız Halkı, diğer tüm Türk boyları gibi Çinlilerle beraber Asya kıtasının en eski halklarından. Kırgızlar hakkında ilk tarihi bilgiler “*Şİ TZİ*” (Tarihi Yazılar) adlı ilk Çin kaynaklarında yer almaktadır. Kırgızlar, M.Ö.2000'lere kadar dayanan geçmişleriyle dünyanın en eski halklarından biri olduğunu gösterir. Bilinen Kırgız boyları Edirgine, İçkilik, Karatal, Kırkoğlu, Kölpeş, Kuşçu, Manguş, Mundi, Mundus, Muratalı, Sarı, Togay, Tazanay, Togayberdi olarak sayılmaktadır (Köylü, 2014: 16).

Gök Türk devletinin yıkılışından sonra Uygur devletinin egemenliğine girmişlerdir. Ancak, Kırgızlar, Uygurlar tarafından uygulanan ağır vergilere karşı isyan ederek, 9. yüzyılın başlarında Uygurlarla yaptıkları bir savaşta büyük kayıp vermelerine rağmen, 839 yılının sonunda Uygur Kağanını öldürerek Türk Devletinin başına geçmiştir (Köylü, 2014: 16). Bu dönemde Kırgızlar, üçüncü Kırgız devleti olan “Büyük Kırgız Khanat Devleti”ni kurmuşlardır. M.S. 9-10. yüzyıllar arasında Kuzey Sibirya, Moğolistan, Baykal, İrtiş, Isık-Göl ve Talas bölgesinde; M.S. 10. yüzyılında Kuzey Sibirya, Altay, Güneybatı Moğolistan bölgesinde; M.S.12. Yüzyılda ise Altay ve Saya bölgesinde egemenliğini sürdüren bu devlet hem önemli askeri başarılar sağlamış hem de Orta Asya ile yoğun ticarete bulunmuştur (Köylü, 2014: 16).

Kırgız Halkı'nı isyana götüren ve Ruslar tarafından sömürgeleştirilmesi olayları 19. yüzyılın ikinci yarısından 20. yüzyılın başına kadar uzanmaktadır. Endüstri devrimiyle askeri alanda güçlenen Rus Yönetimi Kırgızlar üzerinde önemli bir otorite kurarak askeri tedbirlerle ve bölgeye gönderdiği sömürgeci düşünceye sahip Rus Milliyetçisi yöneticiler aracılığı ile hâkimiyeti altına almıştır. Rusya Kırgızlar üzerinde uyguladığı askeri baskının yanı sıra Rus yerleşimcileri de bölgeye göndererek “kolonizasyon” politikasını uygulamaya başlamıştır. Kolonizasyon politikası ile Rus yerleşimcilerin sayısı her geçen sene daha da artırılmış, nihayetinde “Yedi Su” bölgesini Kolonileştirmek amacıyla 1908 yılında çıkarttıkları “Step Kanunu”nun 119. maddesine dayanarak göçebe olarak yaşayan Kırgız Halkı'nın taşınmaz mülkiyetleri kamulaştırılarak Rus yerleşimcilere açılmıştır.

Yüzyıla yakın sömürge yönetimleri altında ezilen Kırgız Halkı Birinci Dünya Savaşı ile birlikte Rus Yönetimleri tarafından çıkartılan kanunlarla daha fazla fakirleştirilmeleri, otlak ve topraklarına el konulması ile bu toprakların Rus yerleşimcilere %58,6'sının verilmesi Kırgız Türklerinin zaman zaman yaşananlara karşı seslerini yükseltmelerine ve ayaklanmasına neden olmuştur. Kırgız halkı Çarlık Rejiminin baskıcı ve sömürge yönetimine karşı 1885'te Fergana, 1897'de Taşkent'te büyük isyanlar çıkarmışlar, bunlara ek olarak 1900 yılında 75 kez, 1905'te 235 kez, 1910 yılında 334 ve 1915 yılında 372 defa isyan etmişlerdir. 1916 yılına gelindiğinde ise Kırgız tarihine Ürkün Ayaklanması ve Katliamı olarak geçen hadise yaşanmıştır (Kara, 2011: 538).

### 1. Ürkün Olaylarının Ortaya Çıkış Sebepleri

Türkistan'daki Huzursuzluğun Temel Tarihsel Nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

*1. Sebep:* Müslümanların hoşnutsuzluğunun temelinde Rusya'nın bölgedeki Türk Halklarını sömürge yönetimiymi. Bu durum Türkistan bölgesindeki Türkleri her zaman rahatsız etmiştir. Zaman zaman bu duruma karşı başlattıkları isyanların Rus Hükümetlerinin kullandıkları “*orantısız güç*” nedeniyle kanlı

bir şekilde bastırılması, Rus Yönetimine karşı Müslümanlar arasındaki kin ve düşmanlığı artırmıştır (Kodoman, 2012: 22).

2. *SebeP:* Anlaşmazlıkların ikinci nedeni, sayısı her geçen gün artan ve Müslümanlara ait Yedi-Su bölgesi gibi verimli topraklara sahip bölgelere göç eden Hıristiyan Rusların ve Rus göçmenlerden oluşan demiryolu işçilerinin bölgeye yerleşimleriydi. Rus hükümetinin düzgün bir yerleşim planlaması olmaması dini ve etnik gerilime yol açtığı gibi, Rus göçmenlerin bölgeye gelmeye başlaması da bir kaos ve kargaşa yarattı. Başlangıçta Rus yerleşimcilerle bölge halkı arasında düşmanca bir durum olmamasına rağmen Rus yetkililerin zamanla Türkistanlıları bereketli topraklardan göçe zorlamaları Müslümanlar arasında kin ve nefret uyandırarak isyanlara neden olmuştur. Dukchi İşhan liderliğinde 1898 yılında Andican bölgesinde başlatılan isyan kanlı bir şekilde bastırılmış, birçok köy boşaltılarak, boşaltılan köylere Rus yerleşimler göç ettirilerek işgal edilmiştir. Bu katliamın ve felaketin anıları hiçbir zaman unutulmamıştır (Kodoman, 2012: 22).

3. *SebeP:* Rus sömürgecilik politikasının hızla yayıldığı XX. yüzyılın başında Türkistan'da meydana gelen isyanlar nedeniyle Rusya'dan getirilen yerleşimciler ve işçiler, kendilerini ve işgal ettikleri toprakları korumak için Türklere karşı silahlandırılarak yaratılan tehlikeli durum, Müslüman Halk arasında endişe ve korkuya neden olmuştur (Kodoman, 2012: 22).

4. *SebeP:* Rusya'nın Türkistan bölgesinde aldığı ağır askeri tedbirlerin yanı sıra, bölgede görevlendirdikleri askeri ve sivil bürokratların şiddet, rüşvet alma, yerel halkı soyma ve Türklere ikincil muamele gibi zalimlikleri, Hıristiyan Ruslara karşı kalıcı bir psikolojik düşmanlığın ve Müslüman halkın isyan etmesinin ana nedenlerinden biri olmuştur (Kodoman, 2012: 23).

5. *SebeP (Ekonomik nedenler):* 20. yüzyılın başlarında Türkistan'da yaşayan halk orta çağdaki gibi besicilikle uğraşan, milli gururu yüksek, fakir, göçebe ve yarı göçebe bir yaşam sürmekteydiler. Göçebe hayatlarının bir parçası olan hayvancılık nedeniyle eski geleneklerine uygun olarak bölgede bir yıl içerisinde dört farklı yerde yaşıyorlardı. Bu çok önemliydi ve vazgeçilmezdi. Ancak Rus yerleşimcilerin bölgeye gelişiyle bu geleneğin yaşatılması zorlaşmıştı. Rus yerleşimcilerin gelmesiyle yazın çıkılan, hayvanların beslendiği yaylaklar ile kışın yaşanılan bölgelere “*arazi-çadır*” adı altında bir vergi getirilmişti. Ağır bir yük olan bu vergilerin, bölgeye atanan “*Manap (feodal bey)*”lere yılda iki kez ödenmesi istenmiştir (Kodoman, 2012: 23).

Rus Hükümeti Türkistan Bölgesi'nde, “*Türkistan Genel Valisi*” yönetiminde sömürge idaresini kurduktan sonra bu bölgeyi bir hammadde pazarı ve deposu olarak görmeye başlamış, bu amaçla bölge halkını geleneksel tarımsal üretimler yerine pamuk üretmeye zorlamışlardır. Ancak pamuk üretimi artarken, pamuk fiyatları önemli ölçüde düşmüştü. Ayrıca üretilen tekstil de Türkistan bölgesindeki Türklere yüksek fiyatlarla satılmaktaydı (Ziyayev, 2007: 357). Ekonomik olarak bu durum Türkistanlıları eskisinden çok daha yoksullaştırmış ve yoksul insanlar topraklarını satmaya başlayınca, topraksız köylülerin sayısı her geçen gün artmaya başlamıştı. Bu sömürü sistemi ve diğer sebepler ile Müslümanların Hristiyan Ruslara yönelik artan nefreti, 1916 yılında isyanın zeminini hazırlamıştır (Kodoman, 2012: 23).

6. *SebeP (Pan-Türkizm ve Pan-İslamcılık'ın Etkisi):* Çarlık Rusya'sında yaşayan milli şuura sahip aydınlar bağımsızlığın tek kurtuluş yolu olduğunu görmüşlerdi. Üretilen fikirler önce öğretmenler tarafından yayılmaya başlamış, sonra tüccarlar ve politikacılar arasında da kabul görmüştü. Özellikle 1905'ten sonra, okullar ve gazeteler bu fikri yaymanın bir yolu olarak kullanıldı.

Bu konuda lider olan Türk Birliği'nin isimleri; “*Dil, fikir ve eser birliği*” diyen İsmail Gaspıralı, “*Üç Tarz-ı Siyaset*” adlı eseriyle kurtuluş arayan Yusuf Akçura, Azerbaycanlı Ali Hüseyinzade ve Ahmet Ağaoğlu'ydü (Devlet, 1985: 149-160).



Pan-Türkizm ile paralel gelişen Pan-İslamcılık'la birlikte Türk birliği fikri birçok Türk aydınını da kendine çekmişti. İslamcı aydınlar, bu fikirlerin uygulanmasına engel olarak gördükleri Rus İmparatorluğu'ndan kurtulmak istemişler ve Osmanlı İmparatorluğu'nun yardımıyla birleşik İslam devletini kurmak için Müslüman halk arasında Ruslara karşı propagandaya devam etmişlerdir.

Kısacası Rusya dini, sosyal ve kültürel faaliyetler ile Pan-Türk, Pan-İslamcı fikirleri tehlikeli olarak değerlendirmiş; aydınlar, okullar, öğretmenler, gazeteler, dergiler aracılığıyla yayılmasını polis gücüyle baskılayarak engellemeye çalışmıştır. Bu tür baskılar 1916'ya kadar devam etmiş ancak isyanın patlaması ulusal ve dini bilincin güçlenmesine ve daha da ileri gitmesine neden olmuştur (Kodoman, 2012: 24).

7. Sebep: Rus Çarlığı'nın Rus asıllı sakinleri Türkistan'a yerleştirilmesi, bölgeye açtıkları Rus okullarına (Tüzem okulları) Müslüman çocukların kabulü ve Rus dilinde eğitime başlaması Ruslaştırma politikasının en önemli araçlarından biriydi. Arka planda ise “1916'da askere alma emri, bölgesel çapta bir isyanı ateşlemek” için yetmişti (Kodoman, 2012: 24).

Birinci Dünya Savaşı'nda Rusya'daki milyonlarca kişi askere çağrılmıştı. Bunca insanı giydirmek, beslemek ve silahlandırmak için büyük maddî desteğe ihtiyaç vardı. Köylülerin ve şehirdeki işçilerin en verimli yaştakileri harbin kanlı meydanlarına gönderilmişti. Bu olayın tabii bir neticesi de ziraattaki ve sanayideki durma noktasına kadar gelen imalatın süratli düşüşü oldu. Binek hayvanlar asker ihtiyacı için alındığından, hayvanların miktarı da oldukça azaldı. Orduyu beslemek ve silahlandırmak amacıyla hükümet birçok ülkeden borç almak zorunda kaldı.

Benzer olaylar Kırgız topraklarında da yaşanmaktaydı. Rus Çarlığı, Birinci Dünya Savaşı'nı bahane ederek bölge halkının mal varlıklarına yönelik şiddetli bir şekilde talan ve zulümlerini arttırmıştır. Bölgede tahıl üretimi ve hayvan besiciliği oldukça azaldığı gibi Rusya'dan getirilen tahıl da oldukça azalmıştı. Tüm bu sıkıntıların üzerine savaşı bahane eden Rus Yönetimi vergileri artırmıştı (Brower, 2003: 1). Ayrıca 1915 yılından itibaren yerli halktan bedelli askerlik karşılığı gelirlerinin %21 kadarını vergi olarak tahsil etmeye başlamıştı (İbraimov, 1993: 224).

Yaşanan bu olaylar neticesinde otlaklarını, sularını ve hayvanlarını kaybeden Kırgız Halkını, açlık ve yoksulluk sonucu ölümler de tüketmeye başlamıştı. Diğer taraftan yaşanan tüm bu sıkıntıları anlatacak, sorunlarına çare olabilecek yetkililerin de olmaması 1916 isyanını oluşturan nedenlerden biri olarak da görülebilir.

Yaşanan zorluklar, yoksulluk, açlık, ölümler ve duyarsız yöneticiler halkın Rus yönetimine karşı nefretini artırmış ve kurtuluş çareleri aramalarına neden olmuştur.

İsyanı hazırlayan önemli bir gelişme de 25 Haziran 1916 tarihinde Çar II. Nicholas'ın fermanı olarak görülmektedir. Çar bu fermanla; “İmparatorluktaki Rus olmayan erkeklerin hareket halindeki ordu bölgesinde savunma inşaatları ve askeri bağlantı yolları kurulması için yapılmakta olan çalışmalara, aynı zamanda devletin savunması için gerekli olan başka her türlü çalışmalara celp edilmesini” emretmiştir (Djunushaliev, 2002: 627-629). Fermana göre, Türkistan bölgesindeki Sırderya, Fergana, Semerkand, Yettisuv ve Kaspiyartı vilayetlerinde yaşayan 19-43 yaşındaki bütün erkek nüfusun Avrupa cephesi ve gerisinde savaş bölgesinde görev verilmesi gerekiyordu. Türkistan bölgesinde yaşayanlar fermana büyük tepki göstermiş, Rusları temsil eden sembol ve işaretlere saldırarak açıkça düşüncelerini ortaya koymuşlardı (Kara, 2011: 540). Karar 8 Temmuz 1916 yılında yürürlüğe girmiştir. “Ürkün” araştırmacılarından M. Mahmutbekova'nın arşiv kaynaklarına dayanarak verdiği bilgiye göre, “Kırgızistan'ın Prjevalsk kazasından 7150, Narın kazasından 2200, Bişkek kazasından 11530, Talas kazasından 1794, Kırgızistan'ın güneyinden (Oş ve Celal Abad illerinden) 12300 kişi: toplam Kırgızistan'ın bugünkü sınırları dâhilinde 35874 kişinin bu seferberliğe tabii tutulması gerekiyordu.” (Saginbekov, 2007: 32).

Fermanın halka yayınlanmasıyla Türklerin çoğunlukla yaşadıkları bölgelerde bu durumdan rahatsızlık baş göstermeye başlamıştı. Çeşitli söylentiler, duyumlar zaten zor şartlarda yaşayan halkın sabrını zorlamıştı.

## 2. Ürkün Olayı

Birbiriyle bağlantısı olmayan isyanlar, Kırgızistan'da farklı bölgelerde benzer zamanlarda hızla başlamıştır. İsyancılar Çüy, Bişkek, Tokmak, Karakol ve Narın kazalarında şiddetli olarak yoğunlaşmıştı. Bu dönemde (7-15 Ağustos arası) öfkeli Kırgızlar Rus köylerine saldırarak yakıp yıkmışlardır. Fakat bu durumu Kırgızların topraklarını ele geçirmek için bir fırsat gibi gören Rus idareciler isyanların bu şekilde gelişeceğinden haberdardı. İsyancıların başlangıç ve devamını tarihsel olarak üç aşamada ele almak gerekir:

- 4-11 Temmuz 1916: Hocent İsyanı (kendiliğinden başlayan ilk isyan)
- 7-28 Ağustos 1916: İsyancıların yayılması ve silahlı mücadelenin başlaması.
- Ağustos'un sonu ve Kasım 1916: İsyancıların Sonu. Rus Ordusu'nun "Orantısız Güç" kullanarak isyancıları katletmesi ve "Ulu Ürkün (Zorlu Büyük Kaçış)"ın gerçekleşmesi (Sadece Kırgızlar değil bölgede yaşayan Sart Kalmaklar, bazı Dungan köylüleri kısaca kitlesel olarak kuzey Kırgızistan halkının çoğunun Doğu Türkistan'a kaçışı) (Kara, 2011: 541).

İsyancıların ilki 4 Temmuz 1916'da Hocent şehrinde ve Semerkant bölgesinde başlamıştır (İnan, 1928: 18). Şehirlerde toplanan yaklaşık 7 bin kişi Rus karakol binasının çevresini kuşatıp "zorunlu çalıştırma fermanına" uymayacaklarını haykırmışlardır. Karakol binasını kuşatan ve isyanı ateşleyenlerin ön safalarında B. Abdumedeminov, Dedebay Meşeripov, Yahyahan Karı Alimhanov gibi aydınlar ve toplum önderleri cesaretle yürümüşlerdir. Duruma tepki gösteren ve göstericilerin dağılması için harekete geçen Rus Güvenlik güçlerinin silahsız göstericiler üzerine açtıkları ateş sonucu üç gösterici öldürülmüş, aralarında Kırgız kanaat önderlerinden İşanhan Mirza Orinov'un da bulunduğu dört kişi de yaralanmıştır (Kara, 2011: 541).

Gösteriler artık kontrolden çıkmış Andican'a da sıçramış, isyana dönüşerek bölge genelinde hızla yayılmaya başlamış ve 15 Temmuz sonrası bütün Özbek toprağına yayılmıştır (Kara, 2011: 541-542). Hocent'te isyan başlatıldığı söylentisi hızla Türkistan topraklarında yayılmaya başlamıştı. Kuzey Kırgızistan'dan yayılmaya başlayan isyan Bişkek uezdini, Oluya Ata (Evliya Ata) uezdini, dağlık bölgesi, Karakol uezdini ve güneyde Oş uezdini ile diğer bölgelere sıçramıştır (Kara, 2011: 542). Gösteri şeklinde başlayan isyanların öncesinde Tokmak ve Bişkek'te isyan hazırlık çalışmaları gizli olarak planlanmış, bölgedeki yerleşimci Ruslar dahil Rus güvenlik ve istihbarat birimlerinin haberi olmamıştır. Kırgızistan'ın hemen hemen bütün bölgelerinde hızla silahlı ayaklanmaya dönüşen isyan, Temmuz ayının sonunda, tüm bölgeye yayılmıştır. İsyancıların ilk hedefleri nahiye yöneticileri (özellikle geri hizmetler için liste hazırlayan görevliler), kabile şefleri ve çarlık yönetimi tarafından görevlendirilen diğer alt kademe yöneticiler olmuştur. Özellikle Narın ilçesinde başlatılan halk isyanları dikkat çekmiştir (Ziyayev, 2007: 380-381).

7 Ağustos'ta Pişpek ahalisi "Biz çar idaresinin zulmüne daha fazla dayanamayacağız!" "Zalimler bizim topraklarımızı ve hayvanlarımızı elimizden aldılar!" diye bağırılmışlardır. İsyancılar azıllı sömürge temsilcilerini döverek öldürmüşlerdir (Kara, 2011: 542).

Ayaklanmalar (1916 Temmuz-Ağustos ayındaki) bölgede çok geniş bir alanda başlasa da özünde tek elden yönetilmemiş, koordineli planlı olarak başlatılmamıştı. Önceden bölgedeki huzursuzlukları hisseden ve her türlü tedbiri alan Rus askeri yetkilileri ile Türkistan Genel Valisi Kuropatkin ve Bozkır Genel Valisi N. A. Suhomlinov tarafından Hive, Hocent, Cizak, Taşkent, Verniy, Akmola şehirlerinde, Sır Derya, Yedi Su, Fergana bölgelerinde birbiri ardına başlayan ayaklanmalar, acımasızca ve kanlı bir

şekilde bastırılmıştır. Ayaklanmalarda Rus Askeri birliklerinin yanı sıra silahlandırılmış ve eğitilmiş Rus yerleşimcilerine de görev verilmişti. Şubat ayına kadar süren kıyımın en çok mal ve can kaybını Yedi Su bölgesindeki Kırgızlar vermişti (Saginbekov , 2007: 18).

İsyana karşı Ruslar; “*Yerli halk bilmelidir ki, akıtılan Rus kanının intikamı, sadece suçluların asılması ile değil, arazilerinin müsadere edilmesi ile de alınacaktır*” (Köylü, 2016: 132) düşüncesiyle hareket etmişler. Dolayısıyla isyancılara karşı sertliğin dışında zalimce müdahale etmişlerdir. İsyana karışık karışmadığına bakmadan ve hiçbir yargılama yapılmadan isyan bölgesinde gördükleri ve şüphelendikleri kişileri yakaladıkları yerde katletmişlerdir. Kuropatkin, isyanı bastırmak üzere kurulan “cezalandırma birlikleri” adını verdiği infazcı askerlere 16 Ağustos 1916’da isyancıları buldukları yerde öldürmelerini, başta atları, davarları olmak üzere tüm arazi ve mallarına ele koymalarını emrini vermişti (Köylü, 2016: 132).

Rus askerlerinin isyanı bastırmada kullandıkları zalimce ve insanlık onuruyla bağdaşmayan yöntemleri Kırgızları ürkütmüştü. Ellerindeki geleneksel kılıç, mızrak, topuz, balta gibi silahlar ve ateşli silah olarak eski tip tüfeklerle Rus askerlerinin elinde bulunan dönemin en yeni ateşli silahlarına ve savaş sanatı konusunda son derece eğitilmiş askerlerine karşı verdikleri mücadelede başarılı olmaları çok zordu. Dolayısıyla başa çıkamayacakları bu gücün karşısında canlarını ve götürebilecekleri kadar mallarını kurtarmanın tek yol vardı: Çin’e kaçmak. Ancak bu kurtuluş yolu da tam bir felaketle sonuçlanacaktır. Çünkü Çin’e kaçmak, Çin’de yaşamak ve Çin’den dönme süreci Kırgız Halkı için tam bir felaket olmuştur (Saginbekov , 2007: 35-36).

Kırgız Halkı Çin’e kaçarken birçok dağ geçidi kullanmıştır. Kışın bastırmasıyla özellikle Çin’in Üç Tufan ilçesine geçerken kullanılan Bedel geçidinde yanlarında götürdükleri binlerce hayvanları telef olmuştur. Kışın bastırması, otlakların ortadan kalkması, yanlarında götürdükleri hayvanların ağır koşullarda telef olmasıyla, kısa sürede açlık ve devamında hastalıklar baş göstermeye başlamış, yolda yürüyemeyen ve yolculuğa yük olarak görülen hasta ve yaşlılar geride ölüme terk edilmek zorunda kalmıştır. Hatta o kadar zor durumda kalmıştır ki, geçtikleri yerlerde bulunan yerli tüccarlara çalıştırılmak üzere 12 ve daha üzerinde bulunan kız ve erkek çocuklarını yok pahasına (30-40 Som) satmak mecburiyetinde kalmışlardır. Çin’e kaçmak sorunda kalanlar arasında hastalıklardan ve açlıktan ölenlerin sayısı hala tam olarak bilinmemektedir (Köylü, 2016: 135-136).

Çin’e 1917 Ocak ayında ulaşan Kırgız halkına, Çin yönetimi tarafından beklenen ilgi gösterilmediği gibi geriye dönmeleri için baskı uygulanmaya başlanmıştır. Gelenlerin çoğunluğunun yolculuk esnasında mallarını kaybetmiş, fakirleşmiş, ayrıca bulaşıcı hastalıklar olmak üzere sağlık sorunları olan kimseler olarak görülmesi baskının nedeni olarak düşünülebilir. Ayrıca fakirleşen Kırgız Halkının çapulculuk ve yağma yaparak ilçelerinin güvenliğini ve huzurunu bozabilecekleri de düşünülüyordu. Kırgız halkının Çin’e kâr olmaktan çok, yük olacağı düşüncesi daha baskındı.

1917 Rus ihtilali bir kurtuluş gibi gözükse de Kırgız Halkı için vatanlarına dönüş, gelişlerinden daha büyük bir trajedi olmuştur. Çin’e göç esnasında atlarını ve hayvanlarını yolda kaybeden Kırgızlar dönüş yolculuğunda da kış şartları altında üzerlerindeki yetersiz kıyafetler ile donarak, bulaşıcı hastalıklar ve açlık yüzünden yolda ölmüşlerdir. Vatana dönmeyi başaran Kırgızlar, artık işgal edilmiş ve ellerinden alınmış evleri ve arazileriyle karşılaşmışlar, evsiz- barksız yoksulluk içinde kalanlar boğaz tokluğuna bölgedeki Rus ve Tatarlara hizmet etmek zorunda kalmışlardır. Diğer taraftan Kırgızların dönüşünü takip eden ve isyanda zarar gören Ruslar, köy köy dolaşarak bulabildikleri Kırgızları katletmişlerdir (Saginbekov , 2007: 37).

Başta Karakol (Prjevalsk) Kazası olmak üzere isyanın en yoğun yaşandığı bölgelerde Kırgız Milli Kıyafeti Ruslar için “düşman” sembolü haline gelmiş, bu kıyafetle dolaşan Kırgızlar ölümle aynı anlamı taşımıştır. Katliam ve soykırım ancak 17 Şubat 1918’de Almatı’da Sovyet hükümeti kurulmasıyla sona ermiştir. Kırgızların bu korkunç kıyımındaki kayıpları ile ilgili Profesör O. İbraimov şu tespitlerde bulunur (Köylü, 2016: 136-137):

*Kırgız yazarları Aaalı Tokombaev ve Tölögön Kasimbekov'ların tahminlerine göre Ürkün'de yaklaşık 300.000 binden fazla Kırgız ailesi kırılmıştı. Eğer her bir ailede ortalama üç kişi diye varsaydıığımızda bile, bu sayı bir milyona yaklaşmaktadır. Fakat bilindiği gibi Orta Asya'da her iki aileden biri kalabalık sayılır. 1913 yılının istatistik verilerine göre her bir aile beşten fazla kişiden ibaretti. Karakol ve Pişpek kazalarında isyandan önce 62.340 aile var ise, 1917 Ocak ayında 41.975 aileye düşmüştür. Bu iki kaza halkının 214.072 kişiye azaldığı anlamına gelmektedir. Başka kazalardaki kayıpları da buna eklersek muazzam bir rakamın ortaya çıkacağı kesindir.*

Rusya'daki Ekim ihtilali ve sonra da Taşkent'teki silahlı ayaklanma sonrası Sovyet hükümeti, 1917'de ilk olarak Kırgızistan'ın güneyinde Sülüktü ve Kızıl Kıya kömür yataklarının bulunduğu bölgede, sonra da Talas'ta yoğunlaşmıştır. 1918 yılının Ocak-Şubat aylarında Bişkek kazasının, Nisan ayında Narın'ın, Mayıs-Haziran'da ise Karakol (Prjevalsk) şehirlerinin idaresi Sovyet Rusya'nın eline geçmiştir. 1918 yılının ortalarında Sovyet hükümeti Kırgızistan'ın bütün bölgelerine egemen olmuş ve böylece Kırgızistan'ın tarihinde yeni bir sayfa açılmıştır (Saginbekov , 2007: 19).

Fakat Kırgızistan topraklarında Sovyet hükümetinin kurulması bir iç savaşa yol açmıştı. Kırgızistan'ın dağlık bölümlerindeki birçok yerleşim biriminde silahlı ayaklanmalar olmuşsa da bu ayaklanmalar kısa zamanda acımasızca bastırılmıştır. 1918'in sonbaharında artık bütün Kırgızistan toprakları Sovyet hükümetinin kontrolü altındaydı (Saginbekov , 2007: 19).

## SONUÇ

Ürkün İsyanı ve sonrasında Kırgız Türkleri için, bir çeşit soykırıma dönüşen isyanda yaşamını kaybeden, katledilen ve kaçarken hastalık, açlık, soğuktan donarak ölen Kırgız Türklerinin sayısı kesin bir rakama bağlanmamış olmasına rağmen araştırmacılar, dönemin kayıtlarını incelemesi neticesinde farklı da olsa tahmini bir sonuca ulaşmışlardır. Bu rakamlar 300 bin, bazılarına göre ise 274 bini bulmuştur (Kara, 2011: 544). İsyandaki Kırgızların kayıpları yanında Rusların kayıpları çok düşük kalmıştır.

Kayıpların fazla olmasının sebepleri ayaklanmaların planlı ve organize bir şekilde tek merkezden yönetilmemesi, yeni silah ve teçhizatlarla donatılmış Rus askeri birliklerine karşı ilkel silahlarla savaşılması, yetersiz lojistik destek ve eğitimsiz isyancıların disiplinsiz hareket tarzları olmuştur. İsyancılar esnasında dağınık isyancılar ve aileleri Rus askerleri ve Rus silahlı yerleşimciler için kolay hedef haline gelmişlerdir. İsyanlara müdahalede acımasız ve zalimce yöntemlerin kullanılması, isyancıların gözlerinin korkmasına ve kısa sürede dağılmasına, kendilerini, ailelerini ve sürülerini korumak maksadıyla dağlara çekilmelerine neden olmuştur. İsyan başlangıcı yaz ayları olmasına rağmen isyanların uzaması nedeniyle savaşma yeteneğini kaybederek Çin'e kaçmaya başlayan isyancılar, yeterli kışlık kıyafet olmadan çıktıkları yolda, yüksek dağ geçitlerinde soğuk ve tipiyle oldukça fazla kayıp vermişlerdir. Sürülerini kaybetmeleri, soğuk, açlık ve bulaşıcı hastalıkların da etkisiyle kayıplar daha da artmıştır.

**Tablo 1.** İsyân sırasında Kırgız ve Rus Kayıpları (Kara, 2011: 544):

	Ölen- Kaybolan-	Pişkek Kırgızları	Issıkgöl Kırgızları	Çin	İdam	Kürek Cezası	İslah Evi	Hapis
<b>1913-1918 Arası Nüfus Sayımına Göre</b>	203.803 Kişi							
<b>Göçmenleri Yerleştirme Başkanlığı'na göre</b>		%54 Azalma	%75 Azalma					
<b>Şamşî'da</b>	1300 Kişi							
<b>Kaçanlar</b>				150 Bin Kişi				
<b>Cezalandırılanlar (1 Şubat 1917)</b>					347 Kişi	168 Kişi	288 Kişi	129 Kişi
<b>Rus Kayıpları</b>	3303 (171 Asker, 2044 Rus İdareci ve Halkı ölü, 1088 Kayıp) (Köylü, 2016: 137)							

Sonuçta, 1916 yılında başlatılan “Ürkün İsyanı” olarak geçen bu olay, Kırgız Halkının yüzlerce yıl sömürge altında yaşamaya karşı başlattığı “Milli Bir Kurtuluş Savaşı” olarak tarihe geçmiştir. İsyân, Kırgız halkını harekete geçiren Rus Çar'ının Kırgız erkelerinin cephe gerisinde çalıştırılması konusundaki seferberlik fermanı başta olmak üzere tarihsel süreç içerisinde gelişen üç köklü ihtilafın sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Ancak isyanı ateşleyen her ne kadar seferberlik fermanı olsa da isyanın asıl nedeni yüzlerce yıllık Rus sömürgeciliğine karşı biriken nefret duygusuydu. Rus Yönetimi tarafından Kırgız halkına karşı uygulanan ağır vergiler ve zorunlu çalıştırma durumları ile Rus tüccarlar tarafından adilane olmayan bir şekilde belirlenen fiyatlar da isyana yol açmıştır.

SSCB dağıldıktan sonra Orta Asya bölgesinde, Kırgızistan'da, Kazakistan, Tacikistan, Özbekistan ve Türkmenistan'da yeni bir jeopolitik durum ortaya çıkmıştır. Bu ülkeler, Avrasya'da stratejik açıdan önemli birçok ülke ve bölge ile sınırlanmıştır. Bu yeni hal, Orta Asya'da çıkarları olan birçok devlet için pek tabii önemlidir. Çoğu ülke, çok farklı nedenlerle Orta Asya bölgesine ilgi göstermeye başlamıştır. Türkiye ile Orta Asya Cumhuriyetlerinden Kırgızistan ile ilişkilerini güçlendirmek, Kırgızistan'ın dünya sahnesindeki konumunu pekiştirmek için çok önemlidir. Türkiye ile ilgili bilimsel inceleme ve araştırmalara bakıldığında Türk dünyası ile ilginin başlangıç tarihinin Cumhuriyet'in ilk yılları olduğu görülmektedir. Nitekim Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarından itibaren Türkiye'de daha yerleşik gelişmeler olduğu aşikardır ki Atatürk Anadolu bölgelerinin dışında ve bu konuyu yakından takip etmekte son derece hassastır:

*“Bu dostumuz (Sovyetler Birliği) yönetiminde dili bir, inancı bir, bizim asli bir kardeşimiz var. Onlarla ilgilenmeye hazır olmalıyız. Hazır olmak yalnız o gün susmayı beklemek değildir. Hazırlanmalıyız. Milletler buna nasıl hazırlanmalı? Manevi köprülerini sağlam tutmak! Dil bir köprüdür... İnancın bir köprüdür... Tarih bir köprüdür...”*

Atatürk'ün sağlığında yürütülen bu faaliyetler, ölümüyle uzun süre bir kenara bırakılmış, Sovyetler Birliği'nin dağıldığı yıllara kadar göz ardı edilmiştir.

**KAYNAKÇA:**

- Brower, D. (2003) *Turkestan And The Fate Of The Russian Empire*, New York.
- Devlet, N. (1985). “The History of National Struggle of the Russian Turks (1905-1917)”, TTK Yayınları, Ankara.
- Djunushaliev, D. (2002). “Kırgızistan’da 1916 İsyanı”, *Türkler*, C.18, Ankara.
- İbraimov, O. (1993). “Kızıl Kırgın”, Ürkün, Bişkek.
- İnan, Abdülkadir. (1928). “1916 Senesi Türkistan Umum Kıyımı” *Yeni Türkistan Dergisi*, İstanbul.
- Kara, F. (2011). “1916 Kırgız Büyük İsyanı: Ürkün”, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 6(2) Spring: 537-546.
- Kodoman, B. (2012). “Causes of the Urkun: The Genocide of 1916”, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi SDU Faculty of Arts and Sciences Sosyal Bilimler Dergisi Journal of Social Sciences*, Ağustos, (26): 21-26.
- Köylü, M. (2014). “Gurbetteki Vatan Kırgızistan, Ahıska’dan Fergana’ya Bir Sürgün ve Soykırım Hikayesi”, Astana Yayınları, Ankara.
- Köylü, M. (2016). “Ürkün: Bir Katliamın Öyküsü”, *Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of Academic Inquiries)* 11(2) :117-141.
- Sagınbekov, B. (2007). “Kırgızistan’da Ürkün Olayı ve Kırgız Şiirindeki Akisleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türk Dünyası Araştırmaları Anabilim Dalı Türk Dünyası Edebiyatları Bilim Dalı, İzmir.



## İşletmelerde Değişim Yönetimi ve İnovasyon\*

### Change Management and Innovation in Business

Şakir ZENGİN<sup>1</sup>   
Mustafa BEKMEZCİ<sup>2</sup>

#### Öz

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme insan yaşamını birtakım değişimlere götürecektir. İnsan odaklı alan bu yenilikler yaşanan gelişmelere paralel olarak küreselleşmeden kaynaklanan sınırların ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bu durum, örgütsel yapıları ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak daha hızlı ve etkin bir şekilde cevap vermeye yöneltmektedir. Dolayısıyla yaşanan gelişmeler, işletmeleri yeniliklere daha açık yapılara dönüştürmeye ve rekabet edebilmek için değişmeye zorlamaktadır. İşletmeler, yaşanan bu değişimlere ayak uydurabildikleri ve benimseyebildikleri ölçüde başarıyı yakalayabilmektedir. Bu çalışmada yönetimin temelleri doğrultusunda işletme yönetiminin önemli konularından değişim yönetimi ve inovasyon kavramları ele alınmıştır. Değişim, inovasyon ve örgütsel değişim literatürdeki tanımlamalar ve açıklamalar ışığında irdelenmiştir. Örgütsel değişim faktörleri temelinde değişim yönetimi ve değişim ile inovasyon ilişkisi literatür kapsamında açıklanmıştır. Değişim ve inovasyon konusunda başarıya ulaşmak için işletmelerin yapacağı işlemler ve izlenmesi gereken süreçler açıklanarak inovasyon temelli değişim yönetimi üzerinde durulmuştur. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için gerekli şartların neler olabileceği ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, İnovasyon

#### Abstract

Today, technological developments and globalization leave human life alone with innovations that will lead to some changes. These innovations, which focus on human beings, lead to the disappearance of the borders based on globalization in parallel with the developments experienced. This situation directs the organizational structures to respond faster and more effectively in order to meet the needs. Therefore, the developments experienced force the businesses to transform them into structures that are more open to innovations and to change in order to compete. Businesses can achieve success as long as they can adapt and adopt these changes. In this study, the concepts of change management and innovation, which are important issues of business management, are discussed. Change, innovation and organizational change were examined in line with the definitions and explanations in the literature, and its meaning for businesses was revealed. On the basis of organizational change factors, change management and the relationship between change and innovation are explained in the literature. In order to achieve success in change and innovation, the processes to be followed by the businesses are explained and innovation-based change management is emphasized. The necessary conditions for businesses to be successful have been revealed.

**Keywords:** Change, Organizational Change, Change Management, Innovation

**Atf (to cite):** Zengin, Ş., Bekmezci, M., (2021). İşletmelerde Değişim Yönetimi ve İnovasyon. Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 10-28.

**DOI:** 10.54709/iisbf.974183

Makale Geliş Tarihi (Received Date): 25.07.2021

Makale Kabul Tarihi (Accepted Date): 25.11.2021

\* Bu çalışma, 24-25 Haziran 2021 tarihinde Toros Üniversitesi ev sahipliğinde yapılan Uluslararası Sosyal Bilimlerde Güncel Yaklaşımlar ve Yeni Trendler Sempozyumunda bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Dr. Öğç. Toros Üniversitesi, [sakirzengin@gmail.com](mailto:sakirzengin@gmail.com), ORCID: 0000-0003-3146-816X

<sup>2</sup> Prof. Dr., Toros Üniversitesi, [mustafa.bekmezci@toros.edu.tr](mailto:mustafa.bekmezci@toros.edu.tr), ORCID: 0000-0002-1206-690X

## 1. GİRİŞ

Herakleitos'a göre "değişmeyen tek şey, değişimin kendisidir" (Göksel ve Yıldız, 2021, s.2). Bu söz değişim düşüncesiyle ilgili olarak sıklıkla dile getirilmektedir. Değişim bu anlamda bir yasa gibidir. İnsanlar, toplumlar, örgütler her şey değişir. Bu değişimlerin sebebi gelişmelerdir. Sürekli değişime engel olmak mümkün olmayıp değişime uyum göstermek bir zorunluluk haline gelmiştir. Dünyada sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik, teknolojik vb. birçok alanda yaşanan gelişmeler insanı ve toplumu sürekli ve hızlı bir değişimle karşı karşıya bırakmaktadır. Kullanılan sistemler, bilgiler, teknolojiler, yöntemler ve teknikler sürekli olarak ve baş döndürücü bir hızla değişmektedir. Yaşanan bu gelişmelerin hızı ve önemi karşısında örgütsel yapılar yaşamlarını sürdürebilmek için değişime ihtiyaç duymaktadır.

Örgütler de insanlar gibi yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için değişen şartlara uyum sağlamak zorundadır. Çevreleriyle iletişim ve etkileşim halinde bulunan örgütler, çevrelerinden gelen girdileri alarak kendi çıktılarını çevreye gönderirler. Bu durumda iç ve dış çevreden gelen değişimlere karşılık olarak ihtiyaç duyduğu örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirmeleri varlıklarını sürdürebilmeleri bakımından bir zorunluluk haline gelmiştir.

Değişim, hayatın her alanında iç içe geçmiş çok yönlü bir olgudur. Varlığı genellikle net bir şekilde hissedilmekte ve sonuçları itibarıyla insan yaşamını sürekli etki altında bırakmaktadır. Değişim olgusu, planlı veya plansız bir şekilde bir sistemin, yaşanan bir sürecin ya da içinde bulunulan bir ortamın belli bir durumdan diğer bir duruma geçirilmesidir (Çömez, 2012, s.18). Bu bağlamda değişim kavramı ile birlikte yenilik yapılması, yeni bir duruma geçilmesi ve farklı yeni koşulların ortaya çıkarılması gibi birtakım inovasyon olguları da değişimle beraber ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla, yönetimin teorik temelleri örgütsel yapının her aşamasında ve dönüştürülmek istenen her formunda kullanılmaktadır.

Değişim, öncesi ve sonrası olmak üzere iki aşamalı bir süreç olarak nicelik ve nitelikçe gözlemlenebilir bir ayrılığın olmasıdır (Yeşil, 2018, s.309). Aynı şekilde inovasyon ise dünyaya tanıtılan yeni bir fikir, yeni bir ürün, yeni bir hizmet ya da yeni bir süreç olarak tanımlanabilir (Uzun, 2020, s.273).

Örgütsel yapılar açısından bakıldığında değişim ve inovasyon dış kaynak kullanılarak işletme içine kolaylıkla dahil edilebilecek bir parametre değildir. Aslında yönetim bilimi ile açıklandığında, sürekliliği olan bir dünya görüşü olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgütlerin inovasyon temelli değişim ihtiyacının vizyonel olarak ortaya konması gerekmektedir.

Hayatın her alanında sürekli olarak karşılaşılan değişim olgusu, örgütsel faaliyetlerin de önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Yaşanan gelişmelerle hızlı bir şekilde değişime zorlanan örgütsel yapılar, tüketici alışkanlıkları, hedef kitlelerin beklentileri, sosyo-ekonomik durum ve rekabet koşulları gibi farklı nedenlerle sürekli olarak değişime uyum göstermeye ve benimsemeye zorlanmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek amacıyla hızlı bir şekilde değişime ayak uydurabilmeleri, değişime yön verebilmeleri ve bu süreci yaşarken de değişimi kendi lehlerine olacak şekilde yönlendirebilmeleri önem taşımaktadır.

Günümüzün yönetim anlayışı, yönetim bilimi hakkında geçmişten günümüze kadar gelen bilgi birikimi sayesinde şekillenmektedir. İşletmelerde etkin yönetim anlayışının ortaya konulabilmesi amacıyla yapılan çalışmalar neticesinde, birbirinden farklı ya da benzer özellikleri olan çeşitli düşünce sistemleri ortaya konulmuştur. Bu aşamada yönetim biliminin gelişmesine katkıda bulunan birçok isimden söz etmek mümkündür. Ancak, çalışma kapsamında yönetim düşüncesi, bu düşüncenin gelişiminde önemli rol oynayan Fayol'un yönetim anlayışı ile ortaya konulmaktadır. Fayol, alt kademe bir yönetici olarak başladığı çalışma hayatında, üst düzey bir yönetici pozisyonuna gelerek genel yönetim konularıyla



İlgilenmiş ve yönetime yukarıdan aşağı doğru bir bakış açısıyla belirlediği yönetimin fonksiyon ve ilkelerini ortaya koymuştur. Bu çalışmada, yönetim düşüncesinin öncülerinden Fayol'un yönetim teorisine yönelik geliştirdiği yönetim fonksiyonları ve ilkeleri, genel işletme yönetimi temelinde baz alınarak anlatılmakta, ortaya koyduğu yönetim sistematığının değişim ve inovasyon yönetimine uygun olduğu değerlendirilmektedir. İşletmelerde değişim ve inovasyon ilişkisi değişim yönetimi bağlamında ele alınarak; günümüz işletmelerinin ihtiyaç duyduğu inovasyon kaynaklı değişim yönetiminin gerekliliği konusunda bir temel oluşturulması ve literatüre katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

## 2. YÖNETİM

Gelecekte nelerin olabileceğini tahmin etmek pek mümkün gözükmemektedir. Ancak, günümüz yöneticilerinin gelecekte yaşanacaklarla ilgili şimdiden bazı kararlar vermesi gerekmektedir. Bir işletmenin geleceği, ürettiği ürünlerin, verdiği hizmetlerin, kullandığı teknolojilerin, örgütsel yapısının ve yönetim uygulamalarının yaşanacak çevresel değişimlere ve yeniliklere uyumuna bağlıdır. Yöneticilerin vereceği kararlar gelecekte yaşanacak değişimlerin ve yeniliklerin habercisi niteliğindedir. İşletmelerin gelecekte başarılı olabilmeleri yöneticilerin değişim ve yenilikler için ortaya koyacakları doğru yönetim uygulamaları ile sağlanabilecektir. Bu nedenle yönetim düşüncesinin doğru şekilde uygulamaya konulması büyük önem taşımaktadır. Yönetim alanına katkıda bulunmuş birçok isimden söz edilebilir ancak yönetim düşüncesinin öncülerinden olan Fayol'un ortaya koyduğu yönetim fonksiyonları ve belirlediği ilkeler, günümüz yönetim düşüncesinin şekillenmesinde esas alınan ve faydalanılan temel çalışmalardandır. Bu nedenle çalışmada yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimine değinilmeyerek, değişim ve inovasyon yönetimine daha fazla katkı sağlayacağı düşüncesiyle, Fayol'un çalışmaları doğrultusunda getirilen yönetim sistematığı üzerinde durulmuştur.

Yönetim, genel bir ifade ile önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak maksadıyla eldeki kaynakları verimli, etkili ve ekonomik olarak kullanarak; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme ve denetleme süreci şeklinde tanımlanabilmektedir. Fayol, çalışmalarında iyi bir organizasyon tasarımının nasıl olması gerektiğini ve uygulanması gereken yönetim ilkelerini araştırmıştır. Yönetimi bir süreç olarak görüp çeşitli fonksiyonlara ayırmıştır. Buna bağlı olarak yönetimle ilgili bazı ilkeler belirleyerek yönetim faaliyetlerini belirli gruplar altında toplamıştır.

Henri Fayol, kendi tecrübe ve gözlemlerinden edindiği yönetim düşüncesini ortaya koyduğu "Genel ve Endüstriyel Yönetim" isimli kitabında, örgüt içindeki iş ve işlemleri; teknik işler (üretim, imalat, adaptasyon), ticari işler (alış, satış, takas), mali işler (sermayenin aranması ve optimum kullanımı), güvenlik işleri (mülk ve kişilerin korunması), muhasebe işleri (stok sayımı, bilanço, maliyetler ve istatistikler) ve yönetim işleri (planlama, organizasyon, komuta, koordinasyon, kontrol) olmak üzere altı gruba ayırmıştır (Pryor ve Taneja, 2010, s.491). Bunlardan örgüt içinde en önemli gördüğü fonksiyon yönetim işleri grubudur. Yönetim, örgütlenme, geleceği planlama, yürütme, işlerin en iyi şekilde koordine etme ve kontrol edilmesidir (Şengül, 2007, s.262).

Fayol geliştirdiği yönetimin bu beş fonksiyonunu; planlama, organize etme, yürütme (kumanda etme), koordine etme ve kontrol etme doğrudan yönetim ve yöneticiler ile ilişkilendirmiştir (Şengül, 2007, s.260; Duyar, 2018, s.80; Karaboğa ve Zehir, 2020, s.58; Akdeniz, 2021, s.45). Yöneticilerin sahip olması gereken, yönetimin bu beş fonksiyonu aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Fayol, 2012: 33-34);

- **Planlama:** İşletmenin geleceğinin keşfedilerek verilecek kararlar doğrultusunda faaliyet programının hazırlanmasıdır (Akdeniz, 2021, s.45). Planlama, ileriye bakmak, geleceği görmek demektir ve bu nedenle yönetim fonksiyonu için vazgeçilmezdir. Planlar; günlük, haftalık, aylık, yıllık ve on yıllık şeklinde hazırlanır (Karaboğa ve Zehir, 2020, s.58). Bu planların birlik, süreklilik, esneklik ve açıklık özellikleri bulunmaktadır (Duyar, 2018, s.81). İşletmeye kaynakların ihmal edilmemesi, geleceğe

yönelik imkanların cesaret ve dikkatle değerlendirilmesi ve amaca uygun olmasını sağlar. Yıllık planlar, zorlukları önlemede ve zorluklarda baş etmede rehber rolü oynar. Beklenmeyen durumlara karşı tedbirli olunmasını ve tehlikelere karşı fikri ve maddi yetenekleri kullanma imkânı sağlar (Karaboğa ve Zehir, 2020, s.61).

• **Organize Etme:** Bir işletmenin, çalışması için ihtiyaç duyulan malzeme, sermaye, personel gibi gerekli donanımları oluşturan maddi ve sosyal yapısının organize edilmesidir (Şengül, 2007, s.264). Amaçlara ulaşmak için örgüt yapısında, görevler, inisiyatif ve sorumluluklar açık olarak belirlenir (Akdeniz, 2021, s.47). Fayol'un işletmede çalışanların yükümlülüklerini, iş planlarının detaylı olarak hazırlanarak ciddiyetle uygulanması; işletme amacının kaynaklar ve ihtiyaçları ile uyumlu olması; yetki sahibi güçlü tek bir yönetimin olması; işlerin ve çabaların koordine edilmesi; açık, anlaşılır ve en kestirme kararların alınması; işlerin ehliyet sahibi ve aktif çalışan kişilere verilmesi; yönetici ve çalışanların yetkilerinin net bir şekilde belirlenmesi; teşebbüs fikri ile sorumluluk duygusunun teşvik edilmesi; yapılan işlerin ücretlerin ödenmesinde hakkaniyet ve dirayetle davranılması; suç ve kasten yapılan ihmallerde cezai işlem yapılması; denetime uyum sağlanması; özel çıkarların genel çıkarlar doğrultusunda gözetilmesi; kumanda birliğine dikkat ve özen gösterilmesi; maddi ve sosyal düzenin gözetilmesi; her şeyin kontrol edilmesi; kuralcılık, şekilcilik ve kırtasiyeciliğin masraflarının suistimal edilmesine meydan verilmemesi olarak saymaktadır (Karaboğa ve Zehir, 2020, s.61).

• **Yürütme (Kumanda Etme):** Yürütme fonksiyonu, her yöneticinin kendi bölümünün çalışanlarını örgüt amaçları ve çıkarına fayda sağlayacak şekilde çalıştırmasıdır (Şengül, 2007, s.266). Kumanda eden bir yönetici emrindeki çalışanlar hakkında bilgi sahibi olmalı, niteliksiz olanları işten çıkarmalı, işletmenin personele karşı bağlayıcı anlaşmalarını bilmeli, çalışanlarına tutum ve davranışlarıyla örnek olmalı, sosyal yapıyı düzenli bir şekilde kontrol ederek izlemeli, yönetim birliğini ve çabaları daima aynı amaç doğrultusunda yönlendirmeli, ayrıntılara girmemeli ve personelinin çalışkan, girişimci ve bağlılık fikrine hakim olmasını sağlamalıdır (Karaboğa ve Zehir, 2020, s.61).

• **Koordine Etme:** Bu fonksiyon, bir örgütün başarılı bir şekilde işlemlerini sağlamak amacıyla faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlu hale getirmek üzere bütün çalışanların uyum gösterecek hale dönüştürülmesidir (Şengül, 2007, s.267). İyi bir koordinasyon; bütün bölümlerin birlikte uyum içinde hareket etmesi; bölüm içindeki kısımlar ve görevlilerinin paylarına düşen işlerin ve karşılıklı birbirlerine yaptıkları yardımların ne olduğunu açık bir şekilde bilmeleri; kamu çıkarlarının, girişimci fikir ve bağlılıklarının ön planda olması ile sağlandığı görülmektedir (Karaboğa ve Zehir, 2020, s.61-62).

• **Kontrol Etme:** İşletme içinde yapılan faaliyetlerin belirlenen düzenlemelere, planlara, emirlere ve ilkelere uygun bir şekilde yürütüldüğünün izlenmesi, gerekli ayarlamaların yapılarak ihtiyaç duyulan düzeltmelerin yapılması ve hataların tekrarlanmasını engellemek amaçlanmaktadır (Akdeniz, 2021, s.48).

Fayol, yönetim bu beş fonksiyonu için belirlediği 14 ilke ile örgüt yöneticilerinin en iyi performansı sergileyeceğini, bu ilkelerin örgütsel etkinlik ve verimliliğe büyük katkılar sağlayacağını savunmuştur. Belirlediği ilkelere dayanmayan bir örgüt yönetiminin kendisini kaos ve karanlıkta bulacağını ifade etmektedir (Pryor ve Taneja, 2010, s.493). Fayol'un bu yönetim ilkeleri aşağıda kısaca özetlenmiştir (Akdeniz, 2021, s.46-47; Karaboğa ve Zehir, 2020, s.58; Duyar, 2018, s.79; Fayol, 2012, s.49-81);

• **İş Bölümü:** İş bölümü yapıldığında çalışanlar aynı iş temposuyla tek bir işe odaklanarak uzmanlaşırlar. Böylelikle daha verimli çalışabilirler. Aksi durumlarda sürekli iş değiştirme söz konusudur, bu durumda adaptasyon ve alışma süreçleri uzayarak örgüte ek maliyetler getirir.

• **Otorite (Yetki ve Sorumluluk):** Yönetme hakkı ve itaat ettirebilme gücüdür. Otorite sahibi yöneticiler bu gücü işletme yönetmeliklerinden almaktadır. Böylelikle sorumluluk üstlenerek çalışanların işletme ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde çalışmalarını yani itaat etmelerini sağlar.

- **Disiplin-Gözetim:** İtaat, çalışkanlık, işe devamlılık, davranışlarda düzen ve örgüt ile örgüt çalışanları arasında belirlenen anlaşma hükümlerine uyma anlamlarına gelmektedir. Bir işletmedeki disiplini, her kademedeki iyi yöneticilerin bulunması, çalışanların haklarına riayet eden sözleşmelere sahip olunması ve işlenen disiplinsizliklere karşı adil ceza sistemleri bulunması belirler.
- **Kumanda (Emir-Komuta) Birliği:** Bir çalışan sadece bir yöneticiden emir almalıdır. Çalışanlar, birden fazla yöneticiye rapor verirse karışıklık olur. Karışıklığa engel olmak ve herhangi bir çatışmaya mahal vermemek için çalışanların bir yöneticiden emir almaları gerekmektedir. Aksi halde ortaya çıkacak karışıklıklar ve çatışmalar örgütü zayıflatır ve yöneticilerin etkinliğini kaybetmesine neden olur. Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerle görevli çalışanlar aynı yönetici altında toplanmalıdır.
- **Yürütme (Yönetim) Birliği:** Örgüt yapısında yer alan her birimin faaliyetleri ortak amaçlara hizmet etmelidir. Yürütme, işlerin tek bir program ve tek bir yönetici altında toplanarak işletme hedefleri doğrultusunda başarı sağlanmasını ifade etmektedir.
- **Genel Amaçların Özel Amaçlara Üstünlüğü:** Herhangi bir çalışanın kişisel amaçlarının örgütün genel amaçlarından üstün olmaması ve önde tutulmamasıdır. Çalışanların öncelikle kurum çıkarlarını önde tutmasını ifade etmektedir. Fayol, yöneticilerin davranış ve ciddiyetleri ile çalışanlara örnek olarak adil ve eşit şartlarda anlaşma ve düzenli kontrolün sağlanması tavsiyesinde bulunmuştur.
- **Ücret:** Çalışanlara, görev ve hizmetlerine uygun bir şekilde ödeme yapılmalı, emeklerinin karşılığını adil olarak almalı, bu durum işveren ve çalışanlar olarak her iki tarafı da memnun edebilmelidir. Çalışanların maaş sistemi adil olmalı, daha iyi çalışmaya teşvik edici ödül sistemi olmalı ve mesai ücretleri mantıklı bir limit dahilinde olmalıdır.
- **Merkezileştirme:** Koordinasyondan doğan bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların hangilerinin, hangi oranda kararlara dahil olacağı belirlenmesi anlamına gelmektedir. Herkesten en fazla verimi elde etmek amaçlanmaktadır.
- **Emir-Komuta Zinciri:** İşletmenin üst kademesinden alt kademesine kadar olan yönetim silsilesidir. Her türlü iletişim bu zinciri yani silsileyi takip etmelidir. Fayol'a göre komuta birliği zorunludur. Ancak olmazsa olmaz değildir. Bazı işlerin başarısı çoğunlukla ne kadar hızlı yapıldığına bağlıdır. Hızın önemli olduğu örgütlerde bu kural esnetilebilir ve aynı seviyedeki iki personelin üstündeki yöneticilerine bilgi vermek ve onay almak şartıyla doğrudan bir araya gelebilmeleri mümkündür.
- **Düzen:** Bu ilke, Fayol tarafından insanların, nesnelere ve yerlerin sistematik, düzenli ve uygun şekilde düzenlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bir işletmedeki çalışanların, makinelerin, malzemelerin v.b.'nin belirli bir sırada olması, çalışma şekillerinin ve yerlerinin belirli olması anlamına gelmektedir. Her şeye özel bir yer tahsis edilmesi ve her şeyin o özel kendine ayrılan yerde olmasıdır. Bu şekilde çalışanlar malzeme ve vakit kaybı yaşamazlar. Düzen ilkesine stok kontrol ve depolama sistemleri örnek olarak verilebilir. Düzenin insani yönüyle ilgili kısmı sosyal düzeni oluşturmaktadır. Çalışanlara uygun pozisyonların belirlenmesi ve bu pozisyonlara göre kendi yerinde görev yapmasının sağlanmasıdır. Doğru yerde doğru insanın çalıştırılmasıdır. Sosyal düzen sağlanmadığı takdirde kurum çıkarları yerine kişisel çıkarlar öne çıkar, adam kayırma artar, adama göre kadrolaşmalar olur, yeteneksiz çalışanlar işe alınır ve birtakım usulsüzlükler yaşanır.
- **Hakkaniyet:** Hakkaniyet ya da Fayol'un kullanımıyla "adalet" daha önce verilen kararların işleme konulmasıdır. Ancak, karar aşamasında iken her şeyin düşünülmesi mümkün değildir. Çalışanların güven içinde çalışabilmesi amacıyla onlara iyi ve adil davranılmasıdır.
- **Çalışanlarda İstikrar:** Yönetici ve çalışanların istikrarı işletme için önem taşır. Çalışanların işe alışması ve işi yapabilmesi belirli bir zaman gerektirir. Yönetici ve çalışanların çok sık değişmesi işletmede verimi düşürür. İstikrarsızlık işlerin olumsuz gitmesine neden olur. Üst düzey yöneticilerin işletmeye maliyeti daha çoktur ve sürekli değiştirilmesi sonucunda yeni başlayan yöneticilerin işlere hakim olması ve çalışanları yönlendirmesi belirli bir süre alacaktır.

- **Teşebbüs Fikri (İnisiyatif):** Bir işletmede, çalışanların planları yaparken ve uygularken üst seviyede çaba göstermesini ifade etmektedir. İşletmeye fayda getirecek yeni fikirler teklif etmek ve uygulamak bir teşebbüstür. Yönetici ve çalışanların girişimci ruhu örgüt gücünü kaynağını oluşturmaktadır.
- **Çalışanlarda Birlik Ruhu (Takım Ruhu):** Bir işletmede yönetici ve çalışanlar arasındaki uyum ve birlik örgütün en büyük güç kaynağıdır. Takım ruhunun ödüllendirilmesi örgüte birlik ve uyum getirecektir. Fayol'un düşüncesine göre, çalışma ortamında yanlış anlaşılmalara ve hatalara daha çok yazılı haberleşmeden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle hızlı ve uyumlu olmak amacıyla bir samimiyet göstergesi olarak, olabildiğince sözlü iletişim kanallarının kullanılması gerekmektedir.

Fayol'un geliştirdiği bu yaklaşımlara yapılan eleştiriler arasında; çok fazla "formal bir yapı" öngörmesi, çalışanlar hakkında yeterli incelemelerin olmaması, "yüzeysel ve net olmayan" yaklaşımlar olarak değerlendirilmesi "yönetimin öğretilebileceği ve gerekli olduğu" hususunu dikkate almaması, belirlenen yönetim ilke ve fonksiyonlarının adalet ve yargısal bir işleyle ilişkilendirmemesi sonucunda "pratik insan hatasına" düştüğü gibi hususlar bulunmaktadır (Rahman, 2012, s.39; Urwick, 1937, s.138). Bu eleştirilere rağmen yönetim alanında fonksiyonlar yaklaşımının, Fayol'u önemli bir noktaya getirdiği söylenmektedir (Duyar, 2018, s.79).

Klasik örgüt kuramlarının temelini; Frederick Winslow Taylor'un (1856-1915) bilimsel yönetim kuramı, Henri Fayol'un (1841-1925) yönetim ilkeleri kuramı ve Max Weber'in (1864-1920) bürokrasi kuramı oluşturmaktadır (Ertekin, 2017, s.155; Akdeniz, 2021, s.44). Taylor'un verimlilik, uzmanlık, standartlaşma ve basitleştirme amaçlı olarak işin planlanmasına dayalı çalışmaları bilimsel yönetim kuramı; Fayol'un planlama, örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve kontrol ilkelerini ele alan çalışmaları yönetim ilkeleri kuramı; Weber'in, örgütü makro bir bakış açısıyla toplumun bir parçası olarak ele aldığı ve örgütün yapısına odaklanan çalışmaları ise bürokrasi kuramı ile ifade edilmektedir (Dağıstan, 2019, s.598).

Taylor, verimlilik artışı ve yüksek performans üzerine yaptığı çalışmaların yer aldığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı eserinde hareket ve zaman üzerinde durmuştur. İşlerin verimliliği ve etkinliğini artırmak için standartlaşma ve uygun çalışanların istihdam edilmesi gerektiğine değinmiştir (Taylor, 2005'ten Aktaran: Karaboğa ve Zehir, 2020, s.62). Taylor işleri parça parça detaylandırarak incelemiş, buna karşın Fayol ise örgüt bütününe odaklanmış, yöneticilerin önemi ve yöneticilik eğitimi konularında çalışmalar yapmıştır (Çelik ve Doğan, 2011; Şengül, 2007; Rahman, 2012).

Çalışma hayatına işçi olarak başlayan Taylor, ağırlıklı olarak üretim yönetimiyle ilgilenerek bilimsel yönetim ilkelerini atölye düzeyindeki çalışma ve deney sonuçlarına göre aşağıdan yukarıya doğru belirlemiştir. Buna karşın çalışma hayatına alt kademe yönetici olarak başlayan Fayol ise daha çok genel yönetim konularıyla ilgilenerek yönetime yukarıdan aşağıya doğru bakarak belirlediği ilkeleri ortaya koymuştur (Akdeniz, 2021, s.45). Taylor ve Fayol ile hemen hemen aynı dönemde yaşayan Weber'in bürokrasi kuramı ise, insanların birbirlerine olan etkilerinden yola çıkarak, iş bölümü, yetki, hiyerarşi, mevki veya pozisyonlarının hak ve görevlerini belirleyen kurallar sistemi gibi konuları içermektedir (Yenisu, Şahin, Öztekkeli, 2019, s.517; Koçel, 2014, s.237-238; Ertürk, 2009, s.9).

Yönetim konusunda örgütün geneline hitap eden faaliyetler açısından Fayol yönetime, endüstride üst düzey bir yönetici olması nedeniyle makro düzeyde bakmaktadır. Aralarında birtakım benzerlikler bulunmasına rağmen Fayol yönetimi bir süreç olarak değerlendirmiş ve çeşitli fonksiyonlara ayırarak belirlediği ilkeleri ortaya koymuştur. Fayol'un çalışmaları günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır. Bu nedenle de yönetim biliminin babası olarak anılmaktadır. Fayol'un ortaya koyduğu yaklaşımları bir

uygulamacı olarak yaşamı boyunca edindiği deneyimler neticesinde ortaya çıkmıştır. (Pryor ve Taneja, 2010, s.494).

### 3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE İNOVASYON

#### 3.1. Değişim Yönetimi

Örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlamak amacıyla uyguladıkları klasik çabalar, bilgi toplumu olma yolunda hızla ilerleyen ve küreselleşen dünyada yaşanan değişimler karşısında yetersiz kalmaktadır. Örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek için iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamalı, takip etmeli ve yönetebilmelidir (Bahar ve Özbozkurt, 2021, s.155-156). Değişim yönetimi kavramı, bir örgütün değişim ihtiyacını fark ederek ona rehberlik edebilmek amacıyla gerçekleştirilen taktikler ve eylemler dizisi olarak; yönetim bilimciler tarafından artan rekabet koşullarında örgütsel faaliyetlerde yapılacak değişimleri önceden tahmin edebilmek amacıyla ortaya çıkmıştır (Bahar ve Özbozkurt, 2021, s.162). Burada, değişim yönetimi kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalara girmeden önce, değişim ve örgütsel değişim kavramlarından bahsetmek daha uygun olacaktır.

Değişim kelimesi sözlükte “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme” anlamında açıklanmaktadır (TDK, 2021). En basit haliyle, bir nesnenin veya durumun geçen zaman içinde aynı kalmayarak farklılaşması şeklinde tanımlanabilen değişim farklı bilim dallarında farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Öztop, 2014, s.7). Felsefi olarak, Kant, değişmeyi; ya bir şeyin sahip olduğu özel niteliklerin değişikliğe uğraması ya da başka bir şeye dönüşmesi şeklinde tanımlarken, Hegel ise varlığın zaten kendisinde bulunan bir şey olarak, kendi anlamsal kavramı içinde kendisinin ötesine geçmesi ve kendi sonsuzluğuna ulaşması şeklinde tanımlanmaktadır (Yeniçeri, 2002, s.18-19). İşletme disiplinde değişim, genel anlamı itibarıyla herhangi bir şeyin ya da varlığın bulunduğu bir düzeyden başka bir düzeye getirilmesi şeklinde tanımlanırken; kişilerin ve nesnelerin yerlerinin değiştirilmesi veya kişilerin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerin mevcut halinden farklı bir duruma ve konuma getirilmesini de kapsadığı ifade edilmektedir (Taşlıyan ve Karayılan 2011, s. 254). Başkalaşma şeklinde de tanımlanan değişimde, yenilenme olabildiği gibi eskimenin de olabildiği, buradaki önemli noktanın hali hazırdaki durumun bir süre geçtikten sonra ilk haline göre daha farklı olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Elalmış, 2008, s. 3). Diğer bir ifadeyle değişim, zaman geçtikçe, bulunulan eski hali, sahip olunan özellikleri ya da yapısal durumu aynı şekilde bırakmayan bir özellik olarak açıklanmaktadır (Yeniçeri, 2002, s.7).

Örgütsel değişim, örgütsel faaliyetlere ilişkin konularda içinde bulunulan mevcut durumdan farklı bir duruma gelme anlamı taşımaktadır (Çalışkan, 2007, s.8). Örgütsel değişim, örgütlerin yapısal olarak içinde buldukları çevre şartlarına uyarlanmalarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 208). Örgütün temel yapısının, yürüttüğü süreçlerin ve davranışların değişmesidir (Balcı, 1995, s. 47). Değişim örgütsel açıdan; örgütün amaçları doğrultusunda daha etkili bir şekilde başarı göstermek ya da belirlenecek yeni amaçları gerçekleştirmek üzere katkı verilen planlı, alışılmış rutinin dışında, daha önceden düşünülmüş özgün çabalar olarak ifade edilmektedir (Owens, 1987, s.243). Örgütün faaliyetleri esnasında planlı ya da plansız olarak bir ortamdan başka bir ortama dönüşmesi, yapı, teknoloji ve kültür gibi alanlarda dönüşüm gerçekleştirilmesi örgütsel değişim olarak görülmektedir (Sayılı, 2002, s. 81).

Örgütsel değişimle, örgütün unsurlarında, alt sistemlerinde ve bunların birbirleri arasındaki ilişkilerde meydana gelen her çeşit dönüşümü ve farklılaşmayı ifade ettiği söylenmektedir (Güney, 2019, s. 37). Bu anlamda, örgütsel değişimin kapsamı bakımından gelişme, büyüme ve yenilik yapma gibi unsurları içinde barındıran geniş bir olgu olduğu ifade edilmektedir (Akyüz, 2006, s. 2).

Örgütsel değişimde üzerinde vurgu yapılan temel unsur insandır. İnsan olgusu, örgütün çevresiyle bütünleşirken ortaya çıkan değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösterebilecek şekilde esnek olmasında rol oynar. Örgütsel değişim, örgütsel ve yönetsel bütün tutumların her seviyedeki insan yeteneklerinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden faydalanarak geliştirilmesi süreçlerinin bir toplamıdır (Eroğlu, 1998, s. 127).

Örgütsel değişimin, örgütün gelecek için hazırlanması, çalışanlar arasında güven tesis edilmesi, iş birliğinin geliştirilmesi, olumlu iletişim akışının sağlanması, çıkabilecek tartışma ve sorunlara çözüm önerisi getirilmesi, bir sinerji oluşturulması gibi genel amaçları bulunmaktadır. Bunlarla birlikte, örgüt bütünlüğünün korunması, sürekliliğinin sağlanması, büyümesi ve gelişmesi süreçlerine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Tunçer, 2013, s.378).

Günümüzde, bilgi, bilgisayar sistemleri ve teknoloji alanındaki değişimler çalışma ortamının temel unsurları olarak iş ortamını önemli ölçüde değiştirmektedir. İşletmelerin ulusal sınırları aşarak küresel rekabete girmeleri, ekonomi, insan kaynakları ve pazarlar için bir karmaşa ortamı doğurmaktadır (Mohamed, 2019, s. 8). Bu durum, örgütleri dış çevrelerinde birtakım değişikliklere zorlamaktadır. Örgütün dış çevresiyle sınırlı olmayan değişim faaliyetleri, aynı zamanda yapılarında, sistemlerinde, çalışanların kariyer ihtiyaçlarında ve beklentilerinde de ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak örgütleri oluşabilecek zararlardan korumak ve gelişmelerini sağlamaya yönelik çalışma yöntemlerinin belirlenmesi önemli hale gelmektedir.

Dünya üzerinde yaşanan gelişmeler örgütleri değişime zorlamakta ve yapılması zorunlu bir ihtiyaç haline getirmektedir. Bu nedenle, değişim olgusu uygulamaya konulmadan önce bu zorunluluğun örgüt çalışanlarınca kavranması daha fazla önem taşımaktadır. Öncelikle değişimin kaçınılmaz olduğuna inanılması ve bu konuda cesur ve samimi adımlar atılması gerekmektedir. Örneğin, gelişmiş ülkelerde özel sektör kuruluşları dahil tüm örgütsel yapılar, sistemler ve süreçler yeniden inşa edilmektedir (Aktan, 2011, s. 68).

Örgütsel değişim, işletmenin kendi iç ortamından kaynaklanabileceği gibi, dış çevredeki yaşanan değişimlere ayak uydurma veya dış çevrenin kurallarına uyum gösterme nedeniyle de ortaya çıkmaktadır. Dış çevre faktörlerini, küreselleşme; enformasyonun hızının artması ile zaman ve fiziksel mesafe kavramlarının ortadan kalkması; kalite anlayışının artması; verimlilik/etkinlik anlayışının değişimi; piyasa ekonomisinin küreselleşmesi; önemli hale gelen ekonomik/politik faktörlerin çoğalması ve çeşitlenmesi; bilgi patlaması; konjonktürel her türlü faktörlerdeki dengesizlik ve belirsizliklerin artışı; kaynak artışı ve çeşitliliği; kültürel ve sosyal bilinçlenme; ekolojik bilinçlenme; teknolojik gelişmeler; müşteri ve tüketici odaklılık ve kitlesel iletişimin yaygınlaşması oluşturmaktadır (Düren, 2002, s.226).

Örgütler dış çevrelerinde meydana gelen sosyal, politik, ekonomik, teknolojik ve kültürel alanlardaki ani değişimlerden etkilenmektedir. Dış çevrede yaşanan bu dinamik değişikliklere duyarlı halde olan örgütlerin, büyümek ve adapte olabilmek için bazı içsel değişiklikler ve düzenlemeler yaparak tepki vermeleri gerekmektedir (Mohamed, 2019, s.9). Değişim yönetimi, işletme iç ve dış paydaşlarının sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılamak üzere, işletmenin yeteneklerini, yapısını ve yönünü yenileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Moran ve Brightman, 2001, s.111-118).

1970 ile 1980'lerde artan rekabet koşullarında ortaya çıkan değişim yönetimi, yönetim bilimcilerin üzerinde durduğu bir konudur. Bir örgütte değişimin anlaşılabilir olarak rehberlik edilmesi için gerçekleştirilen

eylem ve taktikler dizisi şeklinde tanımlandığı ve örgütün her bileşeninde gerçekleştirilecek değişimleri tahmin edebilme amacı taşıdığı ifade edilmektedir (Salisbury, 1996, s. 149).

İşletme yönetiminde insan unsurunun önem kazanması, değişen yönetici profili, küreselleşme ile sınırların ortadan kalması ve artan yoğun rekabet birtakım değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Bu zorunlulukların kökeninde çevresel ve örgütsel birtakım nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler kısaca, kültürel değerlerdeki değişimler; pazar ihtiyaçlarında, koşullarında, yapısında, parametrelerindeki değişimler; teknolojiye alanındaki değişimler; bilim alanındaki değişimler; kaynaklardan yararlanma şeklindeki değişimler; örgüt kurucuların amaçlarındaki değişimler; sosyal, kültürel ve demografik değişimler; örgüt üyelerinin, değer ve amaçlarındaki değişimler ; örgütsel performans düşüklüğü veya yetersizliği; diğer benzer örgütlerde değişim programlarının başlatılmış olması; örgüt içi geliştirilen teknolojik ilerlemeler olarak sayılmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008, s.332).

Değişim yönetimi ile ilgili ilk yaklaşım ve teorilere bakıldığında, sürekli değişim yaşayan işletmelerin etkili olamayacakları ve iyi performans sergileyemeyecekleri yönündeki hâkim görüş, günümüzde sürekli olarak değişim gösterebilen çalışanlara sahip işletmelerin daha etkili olduğu görüşüyle yer değiştirmiştir (Burnes, 2004, s.10-11).

Değişim yönetiminde, Kurt Lewin (1951)'nin planlı yaklaşımı olan “çözme- değişim-yeniden dondurma” modelinin mekanik bir yaklaşım olduğu söylenmektedir (Eser, 2017, s. 817). Modelde çözme aşaması, değişime direnen veya olumsuz tutum sergileyen kişilerin değişimin gerekliliğine ikna edilmesidir. Değişim aşaması, mevcut durumdan bir başka duruma geçilmesi yani değişim sürecinin uygulanması olarak açıklanmaktadır. Yeniden dondurma aşaması ise değişimin sürekliliğinin sağlanacak şekilde durumun sabitlenmesi şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2018, s.691). Lewin'in bu modeli birçok araştırmacı tarafından genel çerçeve olarak kabul edilmiş ve daha uygulanabilir modeller geliştirmek üzere üzerinde çalışılmıştır (Eroğlu ve Eroğlu, 2019 s. 53).

Planlı yaklaşıma yönelik eleştirilere cevap olarak geliştirilen ani oluşum yaklaşımında, değişimin yönünün yukarıdan aşağı yönetilmesi yerine değişikliklerin aşağıdan yukarı doğru izlenmesi önem kazanmaktadır (Burnes, 2004; Bamford ve Forrester, 2003). Değişimin çok hızlı olması gerekçesiyle üst düzey yönetimin gerekli tedbirlerin alınması yönünde durum tespiti ve planlama yapma imkânının olmaması nedeniyle sorumlulukların örgüt içinde paylaşılmasının önerildiği ifade edilmektedir (Wilson, 1992).

Değişim yönetiminde uygulamalarının başarısızlıklarını irdeleyen Kotter (1995), başarılı bir değişim yönetim modelini sekiz aşamada açıklamaktadır (Eser, 2017, s. 817). Kotter (1995)'e göre örgütte değişimi başarıyla yönetmek için gerekli sekiz kriter;

- Bir ivedilik durumu oluşturulması,
- Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirilmesi,
- Bir vizyon yaratılması,
- Vizyonun iletilmesi,
- Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisi verilmesi,
- Kısa vadeli kazanımların planlanması ve oluşturulması
- İyileştirmelerin pekiştirilmesi ve daha fazla değişim yaratılması,
- Yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması olarak belirlenmiştir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda örgütlerin başarılı olabilmesi için belirli bir değişim sürecinden geçerek, kalite, yenilik ve esneklik gibi özelliklere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 100). Böylelikle örgütün gücü, yapısal esneklik gösterebilme ve çevresindeki değişiklikleri çalışanlara uyumlaştırarak dönüştürebilme yeteneğine bağlı olacaktır (Güney, 2019, s. 45). Bu nedenle örgütler, çevrede yaşanan teknolojik değişimleri takip ederek kendi yapılarına adapte etmek durumundadır. Değişim yönetiminde, her iş, her iş yapma usulü, her ilişki, her süreç sürekli olarak değiştirilmek zorundadır. Bu nedenle, tüm çalışanlar bu sürekli değişim sürecinde çalışmak durumundadır (Öztop, 2014, s.12). Artık günümüzde değişmeyen tek şeyin değişim olduğundan hareketle, değişimin gerekliliğinden çok örgütün yeterli hızda gelişip gelişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği ve örgütlerin kendilerini öğrenen organizasyonlar haline nasıl dönüştürebileceği tartışılmaktadır.

### 3.2.İnovasyon

Türkçe’de inovasyon kelimesinin yerine kullanılan yenilik ve yenilikçilik kelimelerinin, bu kelimenin anlamını tam olarak karşılamadığı ifade edilmektedir. (Batmas, 2020, s.5). İnovasyonun toplumsal veya maddi anlamda fayda sağlayan yenilik ve yenilikçilik olduğu; bu nedenle yenilik ve inovasyon kelimelerinin Türkçe metinlerde her ikisinin de kullanıldığı görülmektedir (Uzkurt, 2017, s. 9). Bu kavramın, Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde ise anlam karşılığı “yenileşim, yenilik” olarak verilmektedir (Tdk, 2021).

İnovasyon kavramının günümüzde sıklıkla kullanılmasına karşın literatürde üzerinde birleşilen ortak bir tanımı bulunmamaktadır (Şengül, 2015, s.143). İnovasyon, örgüt içi sorunların çözümüne yönelik geliştirilen çabaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çevrede yaşanan değişimlere göre çalışma yöntem ve metotların yenilenerek ve daha fazla teknoloji kullanarak istenen hedeflere ulaşılması amaçlanmaktadır.

Basit anlamda bir şeyi olduğundan farklı hale getirmeye değişim, yeni bir fikir veya icadın ticari olarak kullanılmasına ise inovasyon denilmektedir (Batmas, 2020, s. 17). Yeni olanın kullanılmaya başlaması eski olanı değiştireceğinden dolayı inovasyonun olduğu yerde değişim vardır demek doğru bir tespit olacaktır. Buradan değişim ile inovasyonun birbirleriyle yakın ilişkili ve birbirini tamamlayan kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Ancak çevresel etkilerin sonucunda zorunlu olarak gerçekleşen değişimleri inovasyon olarak nitelendirmenin doğru olmadığı da ifade edilmektedir (Ozan, 2009, s.20).

Ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel alanda yenilik ve yenilikçilik olarak tanımlanan inovasyon kavramının değişimle iç içe geçmiş ancak değişim yönetiminden farklı bir yönetim faaliyeti olduğu görülmektedir. Yenilik yönetimi, çalışanları yeniliğe teşvik etmek üzere geliştirilen yönetim teknikleridir. Bir işletmenin yapısına, kültürüne, stratejisine ve işletme içi görevlere yenilik yönünden etki eden tüm süreçleri kapsadığı ifade edilmektedir (Bektaş ve Durna, 2007, s. 418).

İnovasyonu içine alan yönetim biçiminde, yenilik amaçlarının belirlenmesi, planlar yapılması ve bu planların uygulanması bir gereklilik olarak görülmekte ve işletmenin başarısının bu gerekliliğin sistemli olarak hayata geçirilmesine bağlı olduğu söylenmektedir (Tozkoparan, 2010, s. 130). Ürünlerin tasarımından, müşteriye ulaştırılması ve satış sonrası hizmetlere kadar uzanan yenilik yönetimi sürecinde yeni iş modelleri ve ileri teknoloji gücünden faydalandığı ve böylelikle yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ifade edilmektedir (Yağcı, 2008, s. 402).

Günümüzde ve gelecekte modern yönetim yaklaşımlarının uygulandığı işletme faaliyetlerinde değişim ve yeniliğin sürekli olarak takip edilmesi, yeniliğin fark yaratacak şekilde uygulanması ve bir vizyon



oluşturacak şekilde güçlü bir örgüt kültürü ile birleştirilmesi durumunda işletmelerin başarılı olabileceği ifade edilmektedir (Tekin ve Durna, 2012, s.1). Özetle yenilik ve değişim anlamlarına gelen inovasyon kavramı aslında, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçlerdir (Yılmaz ve İncekaş, 2018, s.155-156). Dolayısıyla inovasyon bir değişim yönetimi sürecini ifade etmektedir.

İşletmelerin yönetsel amacı, rekabet gücünü olumsuz etkileyen faktörleri ortadan kaldırarak ya da etkisini en aza indirerek işletme içindeki olumlu faktörleri en üst seviyeye çıkarmaktır. Bu nedenle işletmeler, yeni ürün veya hizmet geliştirme, üretimde yeni yöntem ve teknikleri araştırma/geliştirme ve ticari yeni pazarlar arama/bulma ve bu pazarlara girme yoluyla kendilerini geliştirmek zorundadır. Bu süreç bir diğer ifadeyle değişim anlamına gelmektedir. Değişim yönetimi temelinde, işletmeler inovasyonu sürdürülebilir kılarak rekabet gücünü artırabilir (Papatya ve diğ., 2007, s.427). Bu durumda, rekabetçi işletmelerde değişime açık olmayı ifade eden değişime hazır olma, kabul etme, hızlı olma, uyum gösterme ve devam ettirebilme yeteneği öne çıkmaktadır. İnovasyon anlamında işletmelerin rakiplerine karşı rekabette üstünlük sağlaması ve bu üstünlüğü sürdürülebilmesi için aşağıda belirtilen üç temel faktörden söz edilmektedir (Papatya ve diğ., 2007);

- **Esnek Olmak:** İşletmelerin faaliyetlerine yönelik öngörülemeyen değişim ve belirsizlikleri yönetebilmesi açısından esnek bir yapıda olması gerekmektedir. İçinde bulunulan çevrenin yapısı ve hızı inovasyon ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda işletmelerin rekabetçi bir ortamda etkin faaliyet gösterebilmesi stratejik olarak esnek olabilmekle mümkündür.
- **Hızlı Olmak:** İşletmelerin rekabetçi bir ortamda hızlı bir şekilde yeni ürün üretmeleri ve rakiplerine karşı pro-aktif davranmaları gerekmektedir. Aynı zamanda işletmelerin karar süreçlerindeki hızı rekabet üstünlüğü açısından önem taşımaktadır.
- **İnovatif olmak:** Bir işletmenin içinde faaliyette bulunduğu dinamik ve karmaşık yapıdaki çevre koşullarında inovatif olması, kendi yapısını, sistemlerini, iç işleyişini yönetebilmesi ve çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin yönetsel bir yetenek olarak esnek, hızlı ve inovatif olması, yenilik veya inovasyonun uygulanması anlamında değişim anlamına gelmektedir. Yeni ya da iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirilmesi, ticari gelir elde edecek hale getirilmesi, kar sağlaması amacıyla işletme tarafından yürütülen tüm süreçleri içermektedir. Bu süreci başlatan temel etken yeni düşüncelerin ortaya çıkmasıdır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ve Avrupa Birliği inovasyonu yeni ya da üzerinde önemli ölçüde iyileştirmeler yapılmış ürünleri (fikir, mal, hizmet, uygulama), bir süreci, bir pazarlama yöntemi uygulamasını, işyeri organizasyonu veya işletmenin çevresiyle olan dış ilişkileri için yeni bir yöntem olarak tanımlamaktadır (Eroğlu ve Eroğlu 2019, s.54). Bu bağlamda ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel olmak üzere dört çeşit inovasyon olduğu ifade edilmektedir. Bunlar sırasıyla;

- **Ürün İnovasyonu:** İşletmelerin pazara sürdüğü somut nesnelere olarak yeni, farklı, özel ve değişik bir ürün ortaya çıkarılması şeklinde ifade edilmektedir (Doğan, 2018, s. 53).
- **Süreç İnovasyonu:** Ürünlerin daha yüksek kalite ve az maliyetle üretilmesine yarayacak yeni metodların geliştirilmesi veya birim, örgüt ya da sektöre yeni girdiler sağlayarak onları çıktılara dönüştüren araçlar ve bilgiler olarak tanımlanmaktadır (Oke ve ark.,2007, s. 738).
- **Pazarlama İnovasyonu:** Ürün ya da hizmetin ambalaj, tasarım veya pazarlama teknikleri kullanarak müşterilerin ilgisini artırmak şeklinde ifade edilmektedir (Kuzu, 2008, s. 33).

• **Örgütsel İnovasyon:** İşletme içi ve işletme dışı ilişkileri yeni örgütsel yöntemler kullanarak yönetim ve işlem maliyetlerini azaltan, performansı artıran ve iş tatmini ile emeğin daha verimli olmasını esas alan inovasyon türü olduğu ifade edilmektedir (Tiwari, 2008, s. 1).

Ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel alanlardaki inovasyon, işletmelerin ticari faaliyetlerinin gerçekleştiği bütün alanlarda başarıya ulaşabilmesi için kilit faktörlerdir.

#### 4. İŞLETMELERDE DEĞİŞİM VE İNOVASYON İHTİYACI

Günümüz örgütlerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri müşterilerin sürekli değişen ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak yeni ürün, süreç, yöntem ve yaklaşımları ortaya çıkarabilmelerine bağlıdır. İşletmeler bu nedenle bir yandan sürekli değişime uyum sağlamaya çalışırken, diğer yandan müşterilerine sunacakları yeniliklerle gelecekte rakiplerinin önüne geçmek için yarış yapmaktadırlar. Bu yarışta işletmelerin başarı sağlayabilmeleri için değişimi önceden başlatabilmeleri ve yönetebilmelerinin önemi üzerinde durulmaktadır. Örneğin, dünyada televizyon kullanımının yaygınlaşarak 50 milyon kişiye ulaşması 15 yıl sürmüştür, internet kullanımının 50 milyon kişiye ulaşması 5 yıl gibi bir süre almıştır (Kotter, 1996, s.172). Görüldüğü gibi bu hızlı değişim, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerini güçleştirmekte ya da üzerlerindeki hantallıklardan kurtularak hızlı olmaya ve değişime yönelmektedir.

Değişim, örgütsel açıdan geleceğe hazır olma, çalışanlar arasında güven oluşturma, destek verme, olumlu iletişim, çıkabilecek sorun ve tartışmalara çözüm getirme ve sinerji yaratma amacı taşımaktadır. Örgütsel değişim, örgütsel bütünlüğün ve sürekliliğin sağlanması ve korunması amacıyla büyüme ve gelişme amaçlarına yöneliktir (Şimşek ve diğ., 1998, s.239). Örgütlerde değişimin amaçları etkinliği, verimliliği ve motivasyon düzeyini artırmak üzere üç başlık altında ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.209-210);

- **Etkinliği Artırmak:** Değişimin en önemli amacı olarak örgütün yapı olarak sağlamlık ve etkililik düzeyini artırmaktır.
- **Verimliliği Artırmak:** Örgütsel ilişkiler, kişiler ve kullanılan araç gereç düzeyinde değişiklik yapılmasıdır.
- **Motivasyon (Tatmin) Düzeyini Artırmak:** İnsanların çalışma duygularındaki monotonluğun giderilmesidir.

Belirlenen amaçların istenilen şekilde sonuçlanabilmesi Fayol'un yönetim düşüncesinde yer alan planlama, organize etme, kumanda etme, koordine etme ve kontrol etme fonksiyonları temel alınarak uygulamaya konulabileceği değerlendirilmektedir.

İşletmelerde değişim, yönetsel bir faaliyet olarak ihtiyaç duyulan ve gerekliliği olan bir olgudur. Bu olgu doğru evrede, doğru strateji ve doğru araçlar ile yapıldığında başarıyı getirecektir. Bir işletmenin değişim ihtiyacını zamanında fark etmemesi yaşamsal gücünü kaybetmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle, değişim doğru zamanda yapılırsa işe yarayacak ve işletme başarılı olacaktır. Aksi takdirde doğru zamanda yapılmayan değişimin herhangi bir kıymeti kalmayacak, işletmenin faaliyet ve yönetsel risklerin artmasına neden olacak ve hiçbir etkisi kalmayacaktır. Küreselleşme ile ortaya çıkan yoğun rekabet, ekonomik krizler, bilgiye dayalı ekonomi, teknoloji alanındaki hızlı değişimler ve pazar koşulları işletmeleri değişime zorlamaktadır. Yaşanan bu durum iş hayatında birtakım değişiklikleri zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, işgücünün değişen yapısı ile nitelikli işgücü oranının artması, çalışma hayatına bu durumun uyumlaştırılmasını gerektirmektedir (Yeşil, 2018, s. 311).

Bilgi toplumunda, teknoloji ile yaşanan hızlı değişimin bir sonucu olarak işletmeler değişime uyum sağlamaları ve onu yönlendirebilmelerinin önemini fark etmişlerdir (Koç, 2014, s.26). Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bilginin anlamlandırılarak iletilmesi, depolanması, yönetilmesi, paylaşılması ve ulaştırılması basit, hızlı ve ucuz hale getirmiştir (Yeşil, 2018, s.312). Bu sayede, organizasyonel olarak piyasa şartlarında öne çıkan yaklaşımlara ve yeni trendlere ayak uydurmak örgüt hayatında değişimin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşme ve artan yoğun rekabet, piyasa koşullarının daha dinamik olmasını ve dolayısıyla işletmelerin örgütsel yapılarının da daha dinamik olmasını bir zorunluluk olarak ortaya koymaktadır (Ergen, 2015, s.26).

İşletmelerde örgütsel değişimin amacı, işletmenin iç yapısından kaynaklanan gereksinimlere ve dış çevresinde yaşanan değişimlere uyumlu olacak şekilde tasarlayarak rekabetçi ortama uyum sağlamasıdır. Bunun yanında müşteri ve çalışanlarının menfaatlerinin korunması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması, yaşanan gelişmelere ve rekabete kolay bir şekilde uyum gösterecek esnekliğe sahip örgütsel bir yapı oluşturulması da diğer amaçlar arasında yer almaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde insan faktörünün önemli bir rolü vardır. Günümüzün ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların bilgi, yetenek ve davranışlarının örgüte uyumlaştırılması gerekmektedir. Aksi durumunda teknoloji, süreç ve yapısal değişiklikler yapılsa dahi işletmenin örgütsel düzeyde başarılı olmasına yetmeyecektir. Bu nedenle, işletmelerin yoğun rekabet ortamında daha güçlü, etkili, hızlı, kârlı ve iyi hizmet verebilmeleri insan faktörüne bağlıdır (Koç, 2014, s.26).

Dünyada yer alan yaşam sistemleri içinde bulunan her varlığın bir işlevi bulunmaktadır. Bunlar, birbiri ile ilişki kurarak etkileşimde bulunan iç içe geçmiş birçok sistemden oluşmaktadır. Karmaşıklık ve kaos bu sistemlerin yapılarının bozulmasına neden olmaktadır. Bu durum, yeni yapıların inşası, uyum ve bütünsellik ile dengelendiğinde süreklilikten bahsedilebilmektedir (Eroğlu ve Eroğlu, 2019, s.2). Bu denge, değişim ve dönüşüm süreçleri ile birlikte tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu değişim ve dönüşüm süreçleri yeniliği işaret etmektedir. Günümüz koşullarında ekonomik olarak bir değer taşımayan değişiklik yenilik olarak nitelendirilmemektedir (Dzillas ve Blind, 2019, s.4). Dolayısıyla inovasyon terimi, başarılı bir şekilde ticarileştirilmiş yeni bir fikir için geçerlidir. Basitlik açısından, inovasyona hem piyasada ticarileştirilmek istenen yenilikçi fikirler hem de hâlihazırda başarıyla ticarileştirilmiş fikirlere atıfta bulunan bir terim gözüyle bakılmaktadır.

Bu yüzyılda yenilik ve yenilik performansını etkileyen faktörler gündem konusu olarak daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışmalar inovasyonun daha iyi anlaşılmasına önemli katkılar sağlamıştır. İşletmeler, sosyal ve organik yapı olarak çalışma yaşamında ekonomik değer üreten süreçleri uygulamaya koymak zorundadır. Değer üretimi bilgi sayesinde gerçekleştirilir. Bilgi ile çalışanlar etkinlik gösterebilir ve yeni bir değer ortaya çıkarabilir. Geçmişte olduğu gibi gelecekte de başarı, işletmelerin bilgi üretebilme, üretilen bilgiyi yeni ürün ve hizmetler geliştirerek kullanabilme yeteneğine bağlı olacaktır. Bu nedenle farklı disiplinlerden beslenen bu sürecin, başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi yönetim biliminin önemli konularından birisi olmaktadır (Trott, 2017, s.9). Bahse konu disiplinler arası katkılar, Şekil 1'de yer almaktadır.



**Şekil 1. Yenilik Sürecine Katkı Sağlayan Faktörler**  
**Kaynak:** Trott, 2017, s.9

İnovasyon sürecine katkı sağlayan bu faktörler işletmeler için vazgeçilmez bir dinamizm kaynağı haline gelmiştir. Bir dinamizm kaynağı olarak inovasyon rekabetin önemli itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin yenilik yapabilme becerileri, uzun dönem rekabette üstünlük kurabilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşebilen yeniliklerin oluşturulması amaçlanmaktadır. Bir yenilik ne kadar orijinal veya yaratıcı olursa olsun ekonomik ve sosyal bir değere dönüştürülemezse inovasyon olarak değerlendirilmemektedir. Bu dönüşüm gerçekleştirildiğinde olumlu birçok sonuç ortaya çıkmaktadır. İnovasyonun işletmeler için ortaya çıkaracağı sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Uzkurt, 2008, s.269-270);

- Rekabet üstünlüğü,
- Maliyetlerin düşmesi,
- Artan verimlilik,
- Artan pazar payı,
- Kâr artışı,
- Hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması,
- Artan kalite,
- Bilginin ekonomik bir değere dönüştürülmesi,
- Yeni pazarlar oluşturma,
- Ürün hattının ve karmasının genişletilmesi,
- Müşteri tatmininin artması,
- Yeni pazarlara girişte kolaylık,
- Üretim, tedarik ve pazarlamada esnek olma,
- Ürün ve hizmetlerin üretim sürelerinin kısalması ve firelerin azalması,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi,
- Müşteri, tedarikçi ve araçlarla iletişimin geliştirilmesi, bilgi paylaşımının sağlanması.

İnovasyonun bu sonuçlarından faydalanmak ve etkilerini artırabilmek için; öncelikle işletmelerin belirli bir düzeyde farkındalığa sahip olması, inovasyonun önemini anlaşılması, gerekli mekanizmaların kurularak iletişim ve etkileşim sağlanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için pek çok ülke öncelikle ulusal yenilik sistemi kurarak bunu küresel yeniliklerle güçlü bir şekilde bağlayacak bir entegrasyona dönüştürmeye çalışmaktadır (Uzkurt, 2010).

Özgüner (2020), teknolojik gelişmeler ve değişen çevresel koşulların özellikle üretim ve yönetim alanlarında değişime olan ihtiyacı artırdığını ifade ederek; çevik üretim anlayışının, işletmelerin değişen çevre koşullarında müşteri istek ve beklentilerine uygun şekilde esnek yapılara sahip olabilmeyi sağlayan bir teknik olduğunu söylemektedir. Bu sayede işletmelerin değişime hızla uyum sağlayarak ve değişimin getirdiği yenilikleri takip ederek performanslarını artırdığını ifade etmektedir. Yaptığı çalışmada, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 138 tekstil işletmesinden veriler toplayarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yolu ile çevik üretim anlayışının işletme performansına etkisinde inovasyonun aracı rolünü incelemiştir. Test sonuçlarına göre, tekstil işletmelerinin çeviklik ve inovasyon seviyelerinin iyi olduğu ve çevik üretimin işletme performansına etkisinde inovasyonun aracı rolünün bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Çömez (2012), çalışma dünyasının ekonomik, sosyal ve kültürel unsurlarla hızla değişen koşullarında örgüt yapıları ve yönetim tarzlarının zorunlu ve sürekli hale gelen değişimin ihtiyacının yönetilmesi konusunu incelemiştir. Bu çerçevede, değişim yönetiminin işletmelerin içinde bulunduğu durumun önemli bir göstergesi olan finansal performansa etkisini irdelemiştir. Bu amaçla Ankara, İzmir ve Marmara bölgesinde elektrik sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 120 beyaz yakalı çalışan ve orta kademe yöneticiye yüzyüze görüşme tekniği ile bir anket çalışması yapmıştır. Analiz sonuçlarına göre, finansal performans ile değişim yönetiminin değişime hazır olma ve değişim yönetimini uygulama tarzı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Netice itibari ile değişim sürecinin etkin bir biçimde yönetilmesi olası risk ve kazançların iyi analiz edilerek tehditlere karşı hazırlıklı olunması, uygun değişim yöntemiyle, planlı veya plansız iyileştirme ya da ne olursa olsun maksimum kazancın elde edilebilmesi şeklinde ifade edilmiştir.

Tüzemen ve Demirel (2020)'in, Fayol'un 14 yönetim ilkesinin günümüzde hala geçerli olup olmadığına dair yaptıkları çalışmada, 500 üzerinde çalışanı olan Türk firmalarında görev yapan 35 yönetici ile anket çalışması yapmışlardır. Hızla değişen dünya iş yapma koşullarında 14 yönetim ilkesinin güncelliklerini koruyup korumadıklarını sorgulamışlar ve Türk yöneticilerine göre Fayol'un yönetim ilkelerinin günümüzde ne kadar geçerli olduğu sorusuna cevap aramışlardır. Araştırma sonuçlarına göre Fayol'un görüşlerinin hala büyük ölçüde geçerli olduğunun değerlendirildiği görülmüştür.

Akbıyıklı ve Koç (2016), klasik örgüt teorisinin öncülerinden Taylor'un bilimsel yönetim ve Fayol'un yönetim süreci yaklaşımları çerçevesinde, açık olarak ortaya konan bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağına dair ilgili yönetim kurallarına göre; Sakarya ilinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren firma sahipleriyle birebir görüşme yaparak anket çalışması yapmışlardır. Anket çalışması neticesinde, firmaların Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı prensiplerine neredeyse hiç uymadıkları, bu prensipleri kullanmamayı tercih ettikleri ancak şirketlerin büyümesini istediklerini ve yeniliklere açık olmayıp kalıplaşmış yöntemler kullanmayı tercih ettikleri yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Fayol'un yönetim prensiplerini ise, Taylor'un yaklaşımına nazaran bilinçsiz olarak ancak, daha çok uygulamaya çalıştıkları sonucuna varmışlardır. Taylor ve Fayol'un ortaya koydukları evrensel yönetim kuralları konusunda, Sakarya'da faaliyet gösteren inşaat firmalarınca farkındalığın olmadığı ve bu kuralların çok uzağında inşaat sektörünün yönetildiği tespit edilmiştir. Sonuçlara göre, Sakarya ilinde inşaat sektörüne yön veren firmaların yönetim bazında başarısızlıklarının ortaya çıktığı ifade edilmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgüt hayatına aktarılan yenilenmiş pratik uygulamalar, yeni işlemler, yeni teknolojiler ile çalışanlar ve çalışma yerlerinin uyumlu hale getirilmesi, inovasyonun örgütsel değişiminin çıktılarını oluşturmaktadır. İnovasyon, bir fikre bağlı olarak bir organizasyon içerisindeki işlem ve üretimin

optimum sonuçlara ulaşmak için pratiğe dönüştürülmesidir. Dolayısıyla, örgütsel değişim sonrası ortaya çıkan yenilenmiş pratik uygulamalar, değişimin getirdiği işlemler, teknolojiler, çalışma yerlerinin uyumlaştırılması gibi sonuçlar ile çalışanlara daha fazla inisiyatif tanınarak kurumsal performans ve verimliliğin artırılması hedeflenebilecektir.

İşletmeler yoğun rekabet koşullarında var olma ve kar elde etme mücadelesi içinde bulunurlar. Bu mücadelelerde zorlanan işletmeler üretim maliyetlerinin ortaya çıkardığı yükü ancak yenilikçi ve yaratıcı fikirleri ürün ve hizmet alanlarına uygulayarak elde edecekleri katma değer ile karşılayabilir. İşletmelerin değişim doğrultusunda inovasyona yaptıkları yatırım, geleceğe yapılan bir yatırım olarak görülmeli, küreselleşme ortamında yaşanan yoğun rekabete karşı bir sigorta gözüyle bakılmalıdır. Bu sigorta günümüzde geçerliliğini koruyan klasik örgüt kuramcılarının, özellikle de yönetime üst düzey bir yönetici olarak bakan Fayol'un yönetim düşüncesi temelinde değişen çevresel ve teknolojik şartlara göre modernize edilerek gerçekleştirilebilecektir.

Binlerce yıldır değişmeyen tek şey değişimdir. İşletmeler de insanlar gibi, hızlı değişen günümüz koşullarında yaşamlarını sürdürmek için sürekli olarak yenilenmek ve değişmek zorundadır. İnsan ve örgütsel yapılar yaşamsal faaliyetleri açısından birbirlerine benzemektedir. Bireysel ya da örgütsel olarak başarılı olmak, kendi dışımızdaki olayları kontrol etmek ve önceden tedbir almakla mümkündür.

Örgüt yönetiminde, değişim ve inovasyon birbirlerinden farklı ancak birbirleriyle yakın ilişkili birbirlerini tamamlayan iki temel kavramdır. Dünya üzerinde yaşanan gelişmeler paralelinde örgütlerin dış çevresi ve iç ilişkilerini düzenleyen bu kavramlar işletmeler için başarının anahtarı rolünü üstlenmektedir. Bu iki kavram arasında nedensellik bağı bulunmaktadır. İşletme başarısı için duyulan yenilik ihtiyacı değişimin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Değişimin yönetilmesi temelinin atıldığı ana düşünce bu yenilik ihtiyacını ortaya konması ve uygulamaya geçirme gayretlerinden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle değişimin yönetilmesi inovasyonun yönetilmesini anlamına gelmektedir.

Günümüzün örgütsel yapıları fizikselden dijitale, mekaniklikten organikliğe, statiklikten dinamikliğe geçmektedirler. Bu geçişler teknoloji ile çevrelenmiş iş yaşamında adaptasyon ihtiyacını tetikleyerek hızlı bir değişim ve inovasyon ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. İş hayatında gelecekte başarılı olmak isteyen işletmeler kapsamlı ve sürekli bir dönüşüm sürecinin varlığına ihtiyaç duymaktadırlar. Değişim ve inovasyon ancak bu sayede rekabet gücünü artıracaktır. İşletme yönetiminde işletme ve işgücü yeteneğinin işletme performansını artıracak şekilde örgütsel faaliyetlerle bütünleştirilmesi ve rekabetçiliğin sürdürülebilmesi hayata geçirilecek inovasyon kaynaklı değişim yönetimi ile sağlanabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Akbiyıklı, R. ve Koç, S. (2016). Frederick Winslow Taylor ve Henri Fayol'un Yönetim Modellerinin Günümüz İnşaat Yönetim Prensipleri ile Karşılaştırılması – Sakarya İli İncelemesi. İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi. Cilt:5, Sayı:2, s.14-20
- Akdeniz, E. (2021). Klasik Örgüt Kuramlarının Henri Fayol'un Katkıları ile İncelenmesi. Diyalogtolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı:26, s.43-57
- Aktan, C., C. (2011). Organizasyonlarda değişim yönetimi: değişim mühendisliği. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 1, s. 67-96
- Akyüz, Ö., F. (2006). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, (2. Baskı), İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Bahar, E. ve Özbozkurt, E. (2021). Değişim Yönetiminde Örgütsel Kültürün Fonksiyonu. İktisadi ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar IV (1.Baskı). Konya, Eğitim Yayınevi.
- Balcı, A. (1995). Örgütsel Gelişme, Ankara: Pegem Yay. No:18.
- Bamford, D., R. ve Forrester, P., L. (2003) "Managing Planned And Emergent Change Within An Operations Management Environment," International Journal of Operations & Production Management, vol. 23, no. 5, pp. 546-564
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Batmas, H., K. (2020). Konaklama işletmelerinde inovasyon ve değişim yönetimi hakkında nitel bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim adresi:  
[http://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/10786/Hasan\\_Kaan\\_Batmas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/10786/Hasan_Kaan_Batmas.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Erişim tarihi: 23.04.2021
- Bektaş, Ç. ve Durna, U. (2007). "Turizm Endüstrisinde Yenilik Yönetimi", Dr. Melih Bulu ve İ. Hakkı Eraslan (Editörler), Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, İstanbul: 417- 429.
- Burnes, B. (2004). Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics, 4th edition. Harlow: Prentice Hall.
- Çalışkan, A. (2007). Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Çelik, M. ve Dogan, E. (2011). A theoretical approach to the science of management. International Journal of Humanities and Social Science, 1(3), 66-69.
- Çömez, P. (2012). Örgütlerde Değişim Yönetiminin Finansal Performans Üzerine Etkisi: Elektrik Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, s.17 - 27
- Dağıstan, Umut (2019), Klasik Örgüt Kuramlarının Genel Bir Değerlendirmesi, Atlas International Refereed Journal on Social Sciences, Cilt: 5, Sayı: 21, ss. 597-603.
- Doğan, Ö. (2018). Farkı Fark Etmek İçin İnovasyon, İstanbul: Maviçatı Yayınları.
- Duyar, D., D. (2018). Fayol ve Gulick'ten Günümüze Yönetim Fonksiyonlarının Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme. Journal of Political Administrative and Local Studies. Volume:1, Issue:2, p.75-92.
- Düren, Z. (2002). 2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar, İstanbul: Alfa Basım Yayıncılık.
- Dzillas, M. ve Blind, K. (2019). "Innovation Indicators Throughout The Innovation Process: An Extensive Literature Analysis," Technovation 80-81, pp. 3-29
- Elalmış, A., B. (2008). Çalışma hayatı ve organizasyonlarda değişim, değişim yönetimi ve değişim yönetimi üzerine örnek bir uygulama Lafarge Türkiye çimento grubu. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara. Yöktez veri tabanından erişildi (Erişim No:218427).
- Ergen, İ. (2015). Stratejik Planlama ile Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Eroğlu, F. (1998), Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları, Ankara. Berikan Yay.

- Eroğlu, İ. ve Eroğlu, I. (2019). Yeni dünya düzeninde öğrenen örgütler, değişim ve inovasyon yönetimi. *Bilişim Sistemleri ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1 (1). s. 51-57
- Ertekin, İ. (2017). *Klasik Örgüt Kuramları*. Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi Bildiriler Kitabı, s.150-160
- Ertürk, M. (2009). *Meslek Yüksek Okulları için Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eser, G. (2017). Değişim yönetimi uygulamalarında başarı faktörlerinin belirlenmesi ve uygulamaya yönelik bir model önerisi. *Business and Economics Research Journal*, Volume 8, Number 4, pp. 815-834
- Fayol, H. (2012), *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, Çeviren: M. Asım Çalikoğlu, 3. Baskı, Adres Yayınları, Ankara.
- Göksel, A, G. ve Yıldız, L., (2021). Üniversite Öğrencilerinin Bilimsel Araştırmaya Yönelik Tutumları: Spor Bilimleri Fakültesi Örneği. *Avrasya Spor Bilimleri Araştırmaları*. Cilt 6, Sayı 1, ss.1-14
- Güney, F. (2019). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve değişim yönetimi kapsamında Jandarma Teşkilatının reorganizasyon ihtiyacına yönelik bir araştırma. (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli. Yöktez veri tabanından erişildi (Erişim No: 590239)
- Karaboğa, T. ve Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 7, s.53-68
- Koç, Z. (2014). Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15. Baskı*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Kotter, J., P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kuzu, S. (2008). İnovasyon ve Sigortacılık Sektöründe İnovasyon Faaliyetleri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Mohamed, T., F., L. (2019). Örgütlerde değişime direnç ve Değişim yönetimi üzerine bir çalışma: Türkiye-Libya karşılaştırması. (Doktora Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yöktez veri tabanından erişildi (Erişim No:549970).
- Moran, J., W. ve Brightman B., K. (2001). "Leading Organizational Change," *Career Development International*, vol 6, no. 2, pp. 111-118.
- Oke, A., Burke, G. ve Myers, A. (2007). Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs, *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (7), 735–753.
- Owens, R., G. (1987). *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Ozan, Ö. (2009). *İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.
- Özgüner, M. (2020). Çevik Üretim İşletme Performansına Etkisinde İnovasyonun Aracı Rolü. *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt.:2, Sayı:1, Sayfa:82-100
- Öztop, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimi uygulamalarına yönelik algısı. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta. Yöktez veri tabanından erişildi (Erişim No:369133)
- Papatya, N., Papatya, G. ve Hamşioğlu, A., B. (2007). "KOBİ'lerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Sürdürülebilir Yenilik Ve Pazarlama Yeteneklerinin Yapılandırılması", 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık, İstanbul
- Pryor, M., G. ve Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*. Vol. 16 No. 4, pp. 489-503
- Rahman, M., H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's contribution to management thought: An overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1(2), 32-41.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Yay.
- Salisbury, F., D. (1996). *Five Technologies for Educational Change: Systems Thinking, Systems Design, Quality Science, Change Management, Instructional Technology*, Educational Technology Publications, Inc., New Jersey.
- Sayılı, H. (2002). Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi, 14(2), 257-273.
- Şengül, R. (2015). Örgütsel Değişim Faktörü Olarak İnovasyon ve Kamu Yönetimi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(2), 141- 151
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A., (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Nobel Yayın Dağıtım, Konya.
- Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. (2011). Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi, (Ed. İsmail Bakan), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları içinde, ss.253-269, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Taylor, F. W. (2005). Bilimsel Yönetimin İlkeleri. Çev. H. Bahadır Akın. Adres Yayınları, Ankara.
- Tdk. (2021). Türk Dil Kurumu Sözlüğü Erişim tarihi 22.04.2021. Erişim adresi <https://sozluk.gov.tr/>
- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya'da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4 (3), 93-110.
- Tiwari, R. (2008). Research Project Global Innovation, Hamburg University of Technology (TUHH) Erişim adresi: [http://www.globalinnovation.net/innovation/Innovation\\_Definitions](http://www.globalinnovation.net/innovation/Innovation_Definitions). Pdf. Erişim tarihi: 22.04.2021.
- Tozkoparan, G. (2010). "Yenilik Yaratma Süreci Yenilik Sürecinde Etkili Olan Bağlantılar ve Unsurlar", Prof. Dr. Ömür Neczan Timurcanday Özmen, Doç. Dr. Pınar Süral Özer, Yrd. Doç. Dr. Engin Deniz Eriş (Editörler), Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik, Detay Yayıncılık, Ankara: 129- 158.
- Trott, P. (2017). Innovation Management and New Product Development, Sixth Edition. Pearson Education Limited.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1), s.373-406
- Tüzemen, B. ve Demirel, A., G. (2020). Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.Cilt:21, Sayı:1, s.1-30.
- Urwick, L. (1937). The Function Of Administration With Special Reference To The Work Of Henri Fayol. İçinde. Papers On The Science of Administration. Luther Gulick ve L. Urwick (Eds.). Institute Of Public Administration. New York. İçinde Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). The Early Sociology Of Management And Organizations, Volume IV. London and Newyork: Routledge, s.125-141.
- Uzkurt, C. (2008). "Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü", Beta Basım Yayın, İstanbul
- Uzkurt, C. (2010). "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?", Ankara Sanayi Odası yayın Organı, Temmuz-Ağustos.
- Uzkurt, C. (2017). Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, 2. Baskı, İstanbul: Beta.
- Uzun, C. (2020). Turizm İşletmelerinde İnovasyon Stratejileri. AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi, 23 (2), 271-294
- Wilson, D., C. (1992). A Strategy of Change. London: Routledge.
- Yağcı, Ö. (2008). "Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi", Doç. Dr. Fevzi Okumuş ve Yrd. Doç. Dr. Umut Avcı (Editörler), Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Detay Yayıncılık, Ankara: 401-425.
- Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişmenin Yönetimi. Nobel, Ankara,
- Yenisu, E., Şahin, F. ve Öztekkeli, H. (2019), Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme, Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 18, ss. 514-527.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt 4, Sayı 5, s.307-323.
- Yılmaz, Z., İncekaş, E. (2018). Türkiye'de İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2(1). s. 154-169



# Liderlik Davranışında Etik Değer Algısının Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisine Yönelik Değerlendirme

## *Evaluation on the Effect of Ethical Value Perception on Leadership Behavior on Social Capital*

Ahmet Özgür AYDIN<sup>1</sup>   
Celalettin AKDOĞAN<sup>2</sup>  
Köksal HAZIR<sup>3</sup>

### Öz

Kuruluşların, değişken ve sanal ortamlarla karşılaştıkça, yetiştirme sürecinde olan liderlere, sosyal sermaye üretme, kullanma ve sürdürme becerilerini kazandırmak için artan bir şekilde ihtiyaç duymaları söz konusudur. İnsan sermayesi yeteneklerine öncelikli olarak odaklanılsa da sosyal sermaye becerilerinin bir liderin beceri setinin bileşenleri olarak daha fazla ilgi görmeye başladığı görülmektedir. Çeşitli gelişimsel yaklaşımların etkinliği ile insan ve sosyal sermaye yaklaşımlarının liderlerin etkililiği üzerindeki farklı sonuçlarının araştırılması ve derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Sosyal sermaye becerilerine son zamanlarda daha fazla dikkat çekildiği, ancak önemli liderlik bileşenleri olarak insan sermayesine kıyasla değersiz kaldığını ve açık sistemlerin organik zihniyetinin benimsenmesi, liderlik gelişiminin ilişkisel yönleri, ağ oluşturma ve hikaye anlatma becerilerinin geliştirilmesi söz konusudur. Liderlik, bir kimsenin, grubun ya da örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik rehberlik süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu çalışmanın amacı liderlik ve liderlik davranışında etik değer algısının önemini ortaya koymak, sosyal sermaye kavramının yapısını ve unsurlarını incelemek ve liderlikte etik değer algısının sosyal sermaye üzerindeki etkisini yazına dayalı çalışmalar ile değerlendirmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Değerler, Liderlik, Sosyal Sermaye.

### Abstract

As organizations face volatile and virtual environments, there is an increasing need for nurturing leaders to equip them with the skills to generate, use, and maintain social capital. While the primary focus is on human capital skills, social capital skills seem to be gaining more attention as components of a leader's skill set. The effectiveness of various developmental approaches and the different consequences of human and social capital approaches on the effectiveness of leaders need to be explored and examined in depth. More attention has been paid to social capital skills lately, but as important leadership components they remain worthless compared to human capital, and the adoption of an organic mindset of open systems, relational aspects of leadership development, networking and storytelling skills development. Leadership can be defined as the process of guiding a person, group or organization to achieve their goals. The aim of this study is to reveal the importance of ethical value perception in leadership and leadership behavior, to examine the structure and elements of the concept of social capital, and to evaluate the effect of ethical value perception in leadership on social capital with literature-based studies.

**Keywords:** Ethical Values, Leadership, Social Capital.

**DOI:** 10.54709/iisbf.1012168

**Atf (to cite):** Aydın, A. Ö., Akdoğan, C., Hazır, K., (2021). Liderlik Davranışında Etik Değer Algısının Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisine Yönelik Değerlendirme. Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 29-53.

Makale Geliş Tarihi (Received Date): 19.10.2021

Makale Kabul Tarihi (Accepted Date): 29.11.2021

<sup>1</sup> Dr. Öğç., Toros Üniversitesi, [ahmet\\_ozgur88@hotmail.com](mailto:ahmet_ozgur88@hotmail.com), ORCID: 0000-0003-1897-0446

<sup>2</sup> Yüksek Lisans, Mezitli Muhittin Develi Ortaokulu, [celalettinakdogan535@gmail.com](mailto:celalettinakdogan535@gmail.com), ORCID: 0000-0002-5952-9828

<sup>3</sup> Prof. Dr., Toros Üniversitesi, [koksal.hazir@toros.edu.tr](mailto:koksal.hazir@toros.edu.tr), ORCID: 0000-0002-6424-9679

## 1. GİRİŞ

Etik, Yunanca özel veya karakter anlamına gelen “ethos” kelimesinden kaynağını alan felsefi bir terim olarak nitelendirilmektedir. Felsefi ilkelerin bir işlevi olarak hizmet eden kabul edilebilir ve kabul edilemez gibi davranış biçimlerinin olduğunu öne süren ahlaki gereklilikleri ve davranışları tanımlamak ve yazmakla ilgilidir (Minkes vd., 1999:328). Etik davranış, belirli bir durumda “kötü” veya “yanlış” ın aksine, ahlaki olarak “iyi” ve “doğru” olarak kabul edilen davranış olarak tanımlanmaktadır (Sims, 1992:505). Etik, doğru ya da yanlışa göre bireysel ya da grup davranışını yönlendiren değerlerin ve ahlaki ilkelerin kodudur. Etik davranış, daha geniş bir topluluk için hem yasal hem de ahlaki açıdan kabul edilebilir şekilde ifade edilmektedir (Trevino, 1986:601). Örgütsel iklimin oluşturulmasında, rekabetçi ve olumsuz fırsat içeren davranışlara veya ortaya çıkabilecek avantajları değerlendirme konusunda kültür önemli yere sahiptir. Örgüt kültürünün yaratılmasına yardımcı olan temel taşlardan birisi olan etik değerler, günümüzde inceleme olanağı bulan önemli konular arasındadır. Dünya genelinde skandallar içeren muhasebe kayıtları ve etik kusurların yaygınlaşması iki binli yılların başında ciddi tartışma konusu olmaya başlamıştır (Daft, 2008). Etiksel sorunlar ile karşılaşan işletme yönetimleri, mali ve hukuki açıdan kayıplara uğramaktadır. Örneğin; işletmenin hem reklam hem de satış politikalarında gerçek bilgi yeri yerine, örgüt çıkarlarına ilişkin olarak ifadelerde bulunması, işletme politikası ile ilgili sorunlara yani etik problemlere yol açmaktadır (Ay, 2003:84).

Liderlik ve değerler arasındaki ilişki yönetim yazınında uzun süredir çalışılmaktadır (Barnard, 1938:112). Selznik (1957), liderliğin asıl görevinin ortak değerlerin sosyal bir yapısını oluşturmak olduğunu savunmaktadır. Bu yapı kurulduktan sonra kurum, örgüt kültürünün, kuruluşların işleyişindeki değerlerin yol gösterici ve yönlendirici amaçlarını gözlemlediğinden, temel değerleri korumaya çalışmaktadır.

Toplumda maddi varlıklar dışında kalan her şeyi içinde barındıran sosyal sermaye kavramı geniş kapsama alanından dolayı tanımlanmasında belirsizlikler yaşanmaktadır. Sosyal olan yönüyle ilişkilere dayalı tarafı tanımlanırken, sermaye olan yönüyle de üretime ve ekonomik büyümeye katkısıyla açıklanabilmektedir (Tüysüz, 2011:125). Yazında sosyal sermayenin birçok tanımı bulunmaktadır. Robert Putnam’ın (2000) önemli bir tanımında; sosyal sermaye bireyler arasındaki bağlantıları şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlar sosyal ağlar ve onlardan kaynaklanan karşılıklılık ve güvenilirlik normları olarak belirir. Diğer taraftan Adler ve Kwon’a göre, bu ağların ve normların bireylere ve gruplara sunulan iyi niyet haline geldiğini kabul etmektedir. Sosyal sermaye olarak ifade edilen olumlu kaynak, oyuncunun sosyal ilişkilerinin yapısı ve içeriğinde yatmakta, etkileri ise oyuncuya sunduğu bilgi, etki ve dayanışmadan ortaya çıktığı belirtilmektedir (Adler ve Kwon, 2002:19).

Sosyal sermaye, toplumların sahip oldukları ve benimsedikleri kurallar, normlar, iletişim, ağlar ve güven kavramlarıyla dikkat çekmektedir. Burada göze çarpan iki unsur bulunmaktadır. Birincisi normlar, ikincisi ise bireylerin gönüllü olarak örgütlere katılım seviyesinin sosyal sermayeyi güçlendirmesidir. Çıkar grupları ve örgüt bireyleri arasındaki güven, bağlılık ve etik değerler sosyal sermaye kavramının önemli unsurlarıdır (Narayan ve Woolcock, 1999:20). Tanım olarak sosyal sermaye yeni ve karışık bir terimdir. Diğer sermaye türleri gibi sosyo-ekonomik faaliyetleri destekleyen, fakat onlardan farklı olarak ölçülmesi oldukça zor bir sermaye stildir. Sosyal sermayenin terimsel olarak ne olduğunun ifade edilmesindeki zorluk yine sosyal sermayenin kendi yapısındaki soyut durumdan kaynaklanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle liderlik ve liderlik davranışı, etik ve sosyal sermaye kavramları ile ilgili temel bilgiler verilerek, liderlik, etik değerler ve sosyal sermaye ilişkisi yazına dayalı örnekler ile değerlendirilmiştir.

## 2. LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞI

Liderlik, yüzyıllar boyunca büyük oranda inceleme olanağı bulmuş konular arasında yer almakla birlikte *Filozof Epictetus*'un birinci yüzyılda yazdığı yazılarda liderliği tanımlayan birçok bileşenin bulunduğunu ve bu nedenle yazında yer alan araştırmacılar arasında liderliğin tanımının ne olması gerektiği konusunda bir fikir birliğinin olmadığı belirtilmektedir (Chinowsky ve Butler, 2006:119). Uzun yıllar boyunca, araştırmacılar başarılı liderlerin özelliklerini ve örnekleriyle almışlardır. Bu yüzden liderlik çalışmalarında, liderlerin özellikleri veya davranışları üzerine odaklanıldığı ifade edilmektedir (Stogdill, 1948:44).

Liderliği tartışmadan önce, terimi tanımlamakta fayda vardır. *Rost* (1993), ikiyüzyirmibir farklı tanım ve/veya liderlik kavramını keşfetmiştir. Bu tanımların bazıları dar, bazıları ise geniş kavramlar içermektedir. Tek bir liderlik tanımı arayışının anlamsız olduğunu savunmaktadır. Birden fazla tanım ve kavram arasında, liderliğin doğru tanımı, bireye olan ilgi yerine liderliğin kendine özgü yönüne bağlı olduğunu ifade etmektedir (Bass, 2008).

Yazında liderlik üzerine farklı araştırmacıların görüşleri bulunmaktadır. Liderler, organizasyon ve üyelerine bir bütün olarak fayda sağlamak amacıyla değişimi her zaman etkilemekle ilgilenmezler. Liderler kişisel sonuçlarla daha fazla ilgilenmektedir. Çünkü bir liderin vizyon ve hedeflerinin sadece örgütsel çıkarlar için değil, aynı zamanda birlikte çalıştığı insanların gelişimi ve büyümesi için olduğu açıklanmaktadır. Bir liderin odağı, kısa vadeli olanlardan daha çok insan kaynakları gelişimi ve uzun vadeli hedefler üzerine olduğuna vurgu yapılmaktadır (Show vd., 2011:580). *Stam ve diğerleri* (2018) ise liderin etkili ve motive edici iletişim becerileri üzerinde durmaktadır. *Khan ve diğerleri* (2015), başarılı liderliği, gruplar ve değişen durumlar arasındaki farklılıklara uyum sağlama konusunda esnek bir şirket oluşturmakla özdeşleştirmektedirler. *Silva* (2016) ise “Liderlik, belirli bir bağlamda, bazı insanlar ortak hedeflere ulaşmak için birisini lider olarak kabul ettiğinde ortaya çıkan etkileşimli etki süreci” olarak tanımlamaktadır. Liderler kalplerinden olduğu kadar zihinlerinde de anlaşma yapmakta diğer taraftan yöneticiler ise neredeyse sadece zihinsel çerçeveden çalıştıkları belirtilmektedir.

Literatür, başarılı bir organizasyon için temel unsurların liderlik tarzı ve yetkinlik olduğunu belirtmektedir (Rodney ve Ralf, 2005). Liderliğin beş ana işlevi Tablo 1’deki şekilde sınıflandırılmıştır (Joel, 2010).

**Tablo 1.** Liderliğin Beş Ana İşlevi

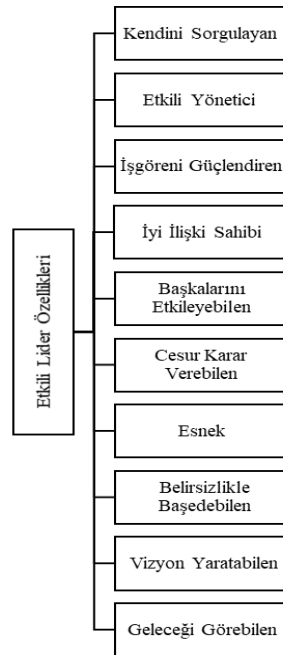
Bir vizyon oluşturmak ve ona odaklanmak.
Yüksek performanslı bir ekip kurmak.
Takımı motive etmek.
Gerekli bilgilerden haberdar olmalarını sağlamak için etrafta bulunan insanlarla iyi bir ilişki kurmak
Yıpranmayı en aza indirmek için çalışanları memnun etmektir.

**Kaynak:** Joel, 2010

Etkili bir lider; geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek davranabilme ve farklı kişileri güçlendirebilme becerileri vasıtasıyla ihtiyaç duyulduğu vakitlerde stratejik bakış açısı kazandırabilen kişidir. Etkili bir lider, bahse konu geçen durumları yaparken, aynı zamanda diğer kişileri duygu, fikir ve tavırlarını olumlu bir şekilde etkileyebilme gücüne haizdir (Gardner, 1995). Sayılan özellikleri bir

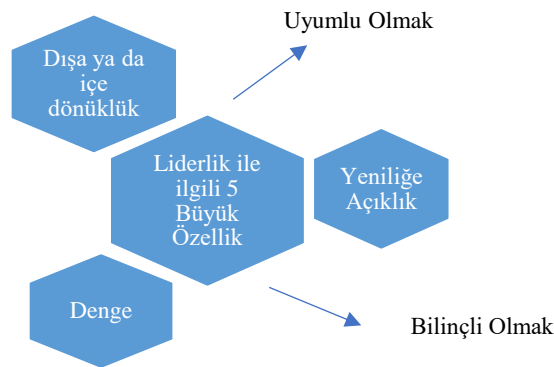
araya getirirsek, etkili bir liderde bulunması gereken nitelikleri Tablo 2'deki şekilde sınıflandırılabilir (Hoskisson, Hitt, ve Daphne Yiu, 1999:440).

**Tablo 2.** Etkili Lider Özellikleri



**Kaynak:** Hoskisson, Hitt, ve Daphne Yiu, 1999:440.

Etkili bir lider; vizyon oluşturabilme, ileriye yönelik bakış açısı olan, esnek ve diğer bireyleri cesaretlendirip güçlendirebilme kabiliyetleri vasıtasıyla ihtiyaç duyulduğu zamanlarda stratejik değişimlere karar veren kişidir. Etkili bir lider, sözü edilen özelliklere sahipken, aynı zamanda diğer çalışanların his, fikir ve tavırlarını olumlu bir şekilde etkileyebilme kuvvetine sahiptir (Gardner, 1995). Şekil 1'de liderlikle ilgili beş büyük özellik belirtilmektedir (Gardner, 1995).



**Şekil 1:** Liderlikle İlgili Beş Büyük Özellik

Bir liderin, önceden tanımlanmış amaçları veya hedefleri güvence altına almak için insanlara talimat veren ve kontrol eden bir kişi olduğu belirtilmektedir. Bu tanım temel olarak lider için iki parametre sunmaktadır; hedeflere ulaşmak ve insanları yönetmek diğeri ise eğitmektir (Hicks ve Gullet, 1975). Liderlerin diğerlerini etkilediğini ve onları örgütsel amaçlar için motivasyon yoluyla teşvik etmeye

çalışan kişi olduğu belirtilmektedir. Bu tanımdaki anahtar kelimeler; motivasyon, teşvik, hedeflere ulaşmak ve kişisel düzeyde dokunmaktır. Bu, liderliğin kişisel düzeyde yönlendirilen insanlarla bir bağ oluşturması, böylece bireylerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmaya zorlanmadan ilham almaları anlamına gelmektedir (Drucker, 1988:45).

Liderler başkalarının amaçlarını, motivasyonlarını ve fiillerini şekillendiren insanlardır. Mevcut ve yeni hedeflere ulaşmak için değişiklik başlatmaktadırlar. Bu ifade ile liderler, sadece mevcut hedeflerin korunmasından bahsetmekle kalmayıp aynı zamanda yenilerini de yarattığı için oldukça yeterli görünmektedir. Ayrıca, “şekillendirme...” kelimesi eklenerek liderleri yöneticilerden çok net bir şekilde ayırmaktadır. Lider, herhangi bir şeyi yapmalarını sağlamak yerine insanlara ilham veren ve motive eden şekilde ifade edilmektedir (Cuban, 1988).

Başarılı liderler için bilişsel ve zihinsel yetenekler üzerinde durulurken (Javaid ve Mirza, 2012:64), bir başka çalışmada başarılı bir lider için yüksek ahlaki ve etik değerlerin önemine dikkat çekilmiştir (Locke ve Kirkpatrick, 1991). *Stam ve diğerleri* (2018) ise liderin etkili ve motive edici iletişim becerilerinden bahsetmektedir.

Örgütsel başarının oluşturulmasında liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi, önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderlik stili, liderin örgütsel hedefleri gerçekleştirmesinde, karşılaşılan problemlerin çözümünde, işgörenlerin motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış şeklidir. Bu sebeple her örgüte uygun ve tek tip bir liderlik stili bulunmamaktadır. İçinde bulunulan durumlar, liderin kişisel özellikleri ve liderliğin yaşandığı süreç, farklı liderlik tiplerini oluşturmuştur. Farklı liderlik tipleri Tablo 3’te belirtilmektedir.

**Tablo 3.** Farklı Liderlik Tipleri

Otokratik Lider	Otokratik lider, yalnızca karar alma yetkisine sahip olmakla birlikte otoriteyi benimsediği ifade edilmektedir. Halkın efendisinde dururlar, isteklerini empoze ederler ve kimsenin onlara meydan okumasına izin vermezler (Levin vd., 1939).
Bürokratik Lider	Bürokratik lider, yapılandırılmış prosedürlere daha fazla inanır ve önceden belirlenmiş önlemlerin yerine geçip başarılı olmadığını kabul etme eğilimindedir. Bu tür liderliğin sorunları çözmenin yeni yollarını aramaya yeri yoktur ve genellikle yavaştır. Liderler bir sonraki yetki seviyesine geçmeden önce tüm adımların izlenmesini sağlar (Weber, 1953).
Demokratik Lider	Demokratik liderlik veya katılımcı liderlik, ekibin fikirlerini dinler ve araştırır, ancak nihai karar verme sorumluluğunu taşımaktadır. Takım oyuncuları nihai karara katkıda bulunurlar, bu nedenle nihai karar alındığında verimliliklerinin dikkate alındığını hissederek insanların memnuniyetini ve sahipliğini artırır (Lewin vd., 1939).
Laissez-Faire Lider	Laissez-Faire pasif olarak nitelendirilen bir liderlik tarzıdır (Long ve Thean, 2011). Laissez- Faire liderlik tarzı, liderin sorumluluğu bıraktığı, yetkilerini kullanmadığı ve karar vermekten kaçındığı bir işlem olmadığını varsaymaktadır (Antonakis vd., 2003).
İnsan Odaklı Lider	İnsan odaklı lider, etkinlik ve verimliliğe uymak için personelini destekleyen, eğiten ve geliştiren, iş tatmini ve iyi bir iş çıkarmaya yönelik gerçek ilgiyi arttıran liderdir (Fiedler, 1967).
Hizmetkar Lider	Hizmetkar lider, gerekli eylemleri gerçekleştirerek hedefine ulaşmayı kolaylaştırır. Bu lider, çalışanların, değişmek için hareket eden bir emir yerine hedefe ulaşmak için kullandıkları bir araçtır (Greenleaf, 1977).

Görev Odaklı Lider	Görev odaklı lider, işe önem verir ve her bir çalışana hedef başarısına ulaşmak için verilen özel görevlere odaklanır. Bu liderlik tarzı, otokratik liderlikle aynı motivasyonel sorunlara maruz kalmakta ve bu da ekiplerin ihtiyaçlarına katılımını göstermemektedir. Beklenen sonuçları elde etmek için yakın denetim ve kontrol gerektiği ifade edilmektedir (Fiedler, 1967).
İşlemsel Lider	İşlemsel lider, belirli görevleri yerine getirme ve ekibin performansını ödüllendirme veya ceza verme yetkisine sahiptir. Yöneticiye, gruba liderlik etme fırsatı verir ve grup başka bir şey karşılığında önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için liderliğini takip etmeyi kabul eder. Verimlilik istenen seviyeye gelmediğinde astları değerlendirme, düzeltme, eğitime gücü ve beklenen sonuca ulaşıldığı zaman verimin etkinliği ödüllendirildiği belirtilmektedir (Burns, 1978).
Dönüşüm Lideri	Dönüşüm lideri, kaynağını James McGregor Burns' un 1978' de yayınladığı, bazı liderlerin, birçok kuruluşun genelinde, yeni enerji seviyelerine, bağlılıklarına ve ahlaki amaçlarına ilham verecek şekillerde çalışanlarıyla etkileşim kurma yeteneklerini analiz ettiği çalışmasıyla anlatmıştır. Bu enerjinin ve ortak bir vizyona bağlılığın, zorlukların üstesinden gelmek ve iddialı hedeflere ulaşmak için işbirliği içinde çalışma kapasitesini geliştirerek organizasyonu dönüştürdüğü iddia edilmektedir. İletişim, gruba istenen sonuç ve hedef başarısında odaklanma temelini oluşturur.
Çevresel Lider	Çevresel lider, bir bireyin o grup veya kuruluşdaki yerinin duygusal ve psikolojik algısına etki etmek için grup veya örgüt çevresini besleyen kişi olarak nitelendirilmektedir. Bu sitilin etkili olabilmesi için grup psikolojisi ve dinamiklerini anlama ve uygulaması esastır (Carmazzi, 2005)
Karizmatik Lider	Karizmatik lider, gücünü ve hevesliliğini ekip üyelerine aktararak liderlik eder. Karizmatik bir lider, genellikle kaçan kişidir. Herhangi bir statik durumdan memnun olmayan biri değildir. Bu tür liderlerin uzun vadede kuruluşa bağlı kalmaları gerekir. Bölünme veya projenin başarısı takıma değil, lidere atfedilirse, karizmatik liderler gelecekteki fırsatlar için istifaya karar vererek şirket için bir risk haline gelebilir (Weber, 1953).

Liderlik, günümüzde değişen sosyal ve organizasyonel şartlar gereğinden dolayı değişik yönlerden değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerde liderlik bir özellikler bütünü ve bir süreç olarak iki temel açıdan incelenmiştir. Özellikler bütünü olarak ifade edildiğinde liderin astlarını, üzerinde sahip olduğu nitelikleri ile etkilemesi ve onlar tarafından kabul görmesi şeklinde belirtilir. Süreç yönünden ise, liderin takipçileri ile arasındaki ilişki önem arz etmektedir. Her iki temel de esas alındığı yaklaşımlar yaşadığımız çağda uygulama bulmaktadır (Künter, 2014). Bunlarla birlikte, liderlik tipleri yanında sahip oldukları değerleri de organizasyon içindeki tavırlarını belirlemektedir. Çünkü etik davranışların, kurumsallaşma bağlamında etkileme gücü vardır. Örneğin, etik davranışa sahip olmayan bir lider, belki dönüşümcü lider olabilmektedir. Fakat etik davranışlara sahip olmayan bir organizasyon oluşturamadığı için, örgüt üyelerine kendini benimsetmede zorlanabilir. Bu yüzden liderlik davranışında etik değerlere sahip olmak fiil ve aldığı kararlarda etiksel sorumluluk alan kişi olarak ifade edilebilir. Bu durumda etik prensipler, kurumun bir parçası haline gelerek etik bir çevre oluşturulmuş olacaktır. Etik bir çevre oluştuğunda ise yöneticiler ve işgörenler arasında güven ortamı sağlanmış olacaktır (Çelik, 2000:91).

### 3. ETİK KAVRAMI

Örgütlerde etik davranışlara önem son yıllarda artmış olduğu belirtilmektedir. Etik davranışların bireysel ve durumsal belirleyicileri Amerikan yazın örnekleriyle geniş çapta araştırılmıştır. Ancak birçok kuruluş için uluslararası operasyonların toplam işletmelere oranı yıllar içinde artmış olduğu belirtilmektedir. Araştırmacılar, uygulayıcılar ve politika yapıcılar etik karar alma konusunda ampirik verilere ihtiyaç duyduğu ifade edilmektedir (Trevinovd, 2003).

Etimolojik köken bakımından bir felsefe disiplini olan etik, Yunanca'daki "ethos" kelimesinden gelmektedir. Kullanımında iki şekilde görülmektedir. Birincisi, töre, alışkanlık ve görenek anlamında ikincisi, belli bir fiilde bulunan bireyin gereksinim duyulan iyiliği gerçekleştirmek için alışkanlığa dönüştüren kişi anlamına gelmektedir (Pieper, 1999). İnsanın bütün davranış ve fiillerinin ana düşüncesi etiğin ilgi alanına girmektedir. Ahlaki bakımdan neyin daha değerli ve değersiz oluşunun yanıtı etik davranışlarının başlıca konusunu oluşturmaktadır (Aydın, 2001). Amaç olarak etik, bireylerin farklı davranış biçimleri içerisinde doğru seçim yapmasına olanak tanıyan ve uyulması gerekli davranış kurallarını ortaya koymaktadır (Ünlü, 2005). Gidilecek olan yönü belirten pusula gibidir etik, doğru olarak kabul edilen davranışın izlenmesine olanak sağlar (Savran, 2007). Literatürde farklı yazarların etik ile ilgili tanımları Tablo 4'teki gibi belirtilmektedir.

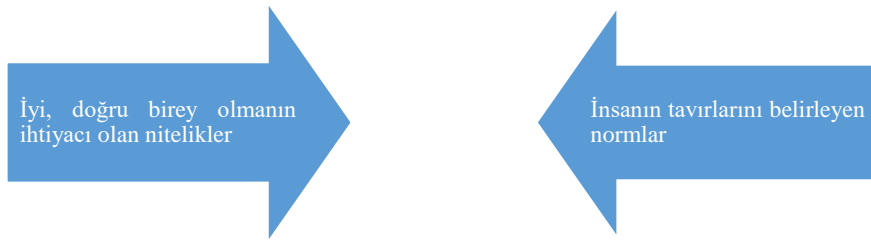
**Tablo 4.** Literatürden Farklı Yazarların Etik Tanımları

YAZARLAR	ETİK TANIMLARI
Frankena (1970)	Etik, ahlak kuralları ve normları üzerine felsefi fikir üretmektir.
Beekun (2006)	Etik olumlu ve olumsuz olanı birbirinden ayıran ahlaki prensiplerdir.
Kuçuradi (2003)	Etik, belirli bir zaman diliminde topluluktaki bireylerin birbirleri arasındaki ilişkilerinde fiillerini ve davranışlarını belirleyen normlar sistemidir. Ayrıca etik kelimesi, yazılı kurallar sistemi, belirli sayıda insanın ortaya konan hedeflerle oluşturduğu normlar olarak ifade edilir.
Aydın (2006)	Etik, ahlaki olanın temelini inceleyen felsefe dalıdır.
Dedeoğlu (2004)	Etik, doğru ya da yanlışın ne olduğunu ortaya koyan bir sanattır.
Kant (2007)	Etik, zihniyet felsefesidir.
Stroll ve diğ. (2008)	Etik, nasıl davranmalı ve nasıl yaşamalı? ifadelerini yanıtlayan ahlak felsefesiyle bağlantılı olarak inceleyen ve analiz eden sistemler bütünüdür.
Özekes (2009)	Etik, felsefe olarak ahlak kavramını niteler. Belirli bir durumda ahlakın daha somut oluşumunu ifade eder.
Yüksel (2011)	Etik, bireylerin toplumsal yaşamdaki ilişkilerini belirleyen normlar bütünü ve başka bireylerin davranışlarını yanlış veya doğru olarak sınamakta kullanılan ölçütler olarak ifade eder.
Ulutaş ve Atabey (2011)	Etik, toplumsal görevlerinin yanı sıra, bireyin kendi içsel hayatında hesaplaşmayı da belirten ve diğer bireylere göre ortaya konan hareketli ve kontrol edilen değerler bütünüdür.
Karakoç (2012)	Etik, kalıp olarak davranışları belirleyen davranış özelliklerini veya sosyal kuralları oluşturmaktır. Diğer bir ifadeyle, etik, herhangi bir meslek alanında kabul edilen düzgün ve uygun davranış gösterme anlamına gelmektedir.
Tuncay (2015)	Etik, Gündelik hayatta fiillerin ve davranışların belirlenmesinde göz önüne alınması gereken ahlaki değerleri ifade eder.



Yönetim disiplini olarak gelişmesini sürdüren etik kavramı, sosyal sorumluluk hareketi ile 1960'larda ilerlemesine devam etmiştir. Sosyal sorumluluk hareketi ile etik kavramı ortaya çıkışını ve gelişimini sürdürürken işletme liderleri ve yöneticilerin aldıkları kararlarda toplum ve sosyal ahlak yönüyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Stevens ve Brownell, 2000).

Etik ile ilgili yazına incelendiğinde, etik kavramının ilk olarak felsefi ve sosyal yönüyle incelendiği, ilk olarak ahlak kelimesi ile; daha sonra da etik tavrı belirleyen faktörlerden olan kültür, değer, davranış kuralları, örf ve adetler, görgü yasaları, vb. nitelilerle ilişkilendirilmiştir (Zencir vd., 2000). Etik iki temel konu ile ilgilendirilir (Pieper, 1999). Şekil 2'de etik kavramının iki temel konusu belirtilmektedir.



**Şekil 2.** Etik Kavramının İki Temel Konusu

Etik, geçmiş zamanlardan günümüze kadar kişinin bütün davranış ve fiillerinin, ahlaki açıdan doğru veya hatalı değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Kişinin toplumdaki eylemlerinden beklenen, diğer insanlara saygı, dürüstlük, güvenilirlik, kurallara uyma, iyi olma ve çevredekilere kötü davranmama gibi durumları kapsamaktadır (Acar, 2000). Etiğin ilgilendiği konular Tablo 5'teki gibi ifade edilebilir.

**Tablo 5.** Etiğin İlgilendiği Konular

Doğru yönlendirmede bulunmayan reklamlar
Ürün ve hizmet güvenliği
Tekel olan fiyat uygulamaları
Sonsuz kar elde etme gayretleri
Sosyal güvenlik hakları yönünden çalışan kesimin göz ardı edilmesi
Çevresel ve iktisadi kirlenme,
Ayrımcı politikalar
Rüşvet,
Özel mülkiyet haklarının ihlali vb.

**Kaynak:** Keiser, 1989:418

Örgütsel bağlamdaki etik davranış, en üst düzey liderlik ruhuna sahip yöneticilerin (CEO'ların) etik standartları ve büyük ölçüde katkıda buldukları kültür yönünden tanımlanmaktadır (DeGeorge, 1986). Etik liderlik, kurumun misyon ve vizyonunu yerine getirmede ve belirtilen hedeflere ulaşmada hayati öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Kanungo ve Mendonca, 1996). Etik liderlik, bir kurumun dış ortamda itibarını yönetmede ve rakiplerle kıyaslanmasında kilit bir faktör olarak kabul edilmektedir (Blanchard ve Peale, 1996). Dünyanın en büyük yatırım bankalarından Lehman Brothers gibi büyük organizasyonların çöküşü kısmen etik dışı davranışlardan dolayı kaynaklandığı belirtilmektedir. Lehman'ın Repo 105 işlemleri araştırılmış ve bilanço manipülasyonunun kasıtlı ve aldatıcı nitelikte olduğu, Lehman'ın net kaldıraç oranı üzerinde çok önemli etkiler doğurduğu, bu işlemleri nasıl

muhasebeleştirdiğini açıklamadığından mali tablolarının hileli ve yanıltıcı olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Craig, 2008). 2010 yılında yayınlanan nitel bir çalışmada Plinio, Young ve Lavery, etik liderlik eksikliğine ve kötü etik davranışın modern örgütlerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri olduğu sonucuna varmıştır (Cleverism, 2016).

Etik liderlik, bir kurumun dış ortamda itibarını yönetmede ve rakiplerle kıyaslanmasında kilit bir faktör olarak kabul edilmektedir (Blanchard ve Peale, 1996). Bir kurumun ahlaki sağlığı standartlara ve genel müdürün örneğine bağlıdır (Kelly, 1990:18).Hitt'e göre deneyim ve tecrübe yönünden kendini geliştirmiş liderin iki temel sorumluluğu vardır:

❖ Etik kararların alınmasını sağlamak;

❖ Etik izleyici davranışının güçlendirildiği bir organizasyonel iklimin geliştirilmesi(Hitt, 1990). Etik lider çerçevesi, liderin davranışlarının ve niteliklerinin sürekli olarak incelenmesi olacaktır (Cook, 2013). Amerikalı kahve dükkanları zinciri *Starbucks*, kurumsal etik standartlarını tanımlayan ve ölçen, kurumsal etiğe üstün gelen ve tanınan şirketleri tanıyan ve teşvik eden kar amaçlı bir şirket olan *Ethisphere Institute* tarafından sürekli olarak dünyanın en etik şirketleri listesinde yer almıştır. Starbucks'ın kurucusu *Howard Schultz*, kuruluş için yarı zamanlı çalışsalar bile tüm çalışanların sağlık hizmetlerine erişimini sağlamaya çalışmıştır. Starbucks'ta etik liderliğin getirdiği incelemeye iyi bir örnek olduğu belirtilmektedir (Cleverism, 2016).Dünyanın en prestijli iş ve yönetim dergilerinden birisi olan *Harvard Business Review*, iyi liderliğin bir şirketin karlılığını yükseltebileceğini tespit eden bir çalışmayı özetlemiştir. CEO'larını karakter nitelikleri için daha yüksek olarak işaretleyen çalışanlar, kuruluşun iki yıllık bir süre boyunca ortalama %9.35 aktif getirisine sahip olduğunu belirtmektedir (Harvard Business Review, 2015).

#### 4. SOSYAL SERMAYE

Sosyal sermaye kavramının sosyolojide ve diğer disiplinlerde geniş bir onay görmesi ve kullanılmasında James Coleman'ın çalışmaları bir öncü olmuştur. Putnam da, sosyal sermayenin teorik boyutta James S. Coleman'ın 1988 tarihli “Social Capital in the Creation of Human Capital” adlı, insan sermayesinin gelişiminde yakınlığa dayalı, güçlü ilişkilerin olduğu sosyal sermayenin etkisini araştıran araştırması ile yeniden gündeme geldiğini belirtmektedir (Harriss ve De Renzio, 2010:10). Sosyal sermaye, sosyal yapının özelliklerinin ve toplum içinde kişiler arasındaki etkileşimin finansal performansı yükselttiğini ortaya atan bir kavramdır. Sosyal sermaye kavramı oldukça yakın bir zamanda yazında moda olmuş, ancak bu terim neredeyse çok eskiden beri kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum arkasındaki fikirleri daha da geriye götürmüştür. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü bazen de İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı uluslararası bir ekonomi örgütü olan *OECD* tarafından “birlikte ağlar” olarak tanımlanan sosyal sermaye kavramı, gruplar içinde veya gruplar arasında işbirliğini kolaylaştıran ortak normlar, değerler ve anlayışlar olarak ifade edilmektedir. Bu tanımda, ağları, grup veya bireyler arasında gerçek dünyayı tanımlamak olarak düşünebiliriz (OECD Insights:Human Capital:2019).

‘Sosyal sermaye’ kavramı günümüzde hem bir moda terimi hem de metafor olma özelliği ile karşımıza çıkmaktadır. Metaforlar bir yere kadar sosyal yaşamı algılamamıza bir yere kadar da anlayamadığımız ve açıklayamadığımız durumlara sebep olmaktadır (Morgan, 1997).Sosyal sermayenin, temel ve ideolojik sebeplerden dolayı açık ve tartışmasız bir tanımlaması yoktur (Dolfsma ve Dannreuther, 2003:405). Sosyal sermaye tanımlarında ciddi bir orta yolu bulamama ve hatta çelişki vardır (Adler ve Kwon, 2002:17).

SCIG (2000), tüm çalışanların belirli bir disipline, çalışma seviyesine ve içeriğe bağlı olarak sosyal sermayeyi tartışması gerektiğini ve bunun için belirli bir tanımlamanın gerekli olmadığını, sadece

operasyonelleşmeyi veya kavramsallaştırmayı tanımladığını belirtmiştir (SCIG, 2000:579). Bazı yazarlar, tanımların, maddeye, kaynaklara veya sosyal sermayenin etkilerine odaklanıp odaklanmadıklarına bağlı olarak değiştiğini belirlemiştir (Adler ve Kwon, 2002:20).

Adler ve Kwon (2002)'ye göre "Sosyal sermaye bireyler veya gruplar için mevcut olan iyi niyettir. Kaynağı, aktörün sosyal ilişkilerinin yapısı ve içeriğinde yatmaktadır. Etkileri aktöre sunulan bilgi, etki ve dayanışmadan akar". Bu nedenle, "güven, karşılıklı anlayış, paylaşılan değerler ve davranışların insan ağlarının üyelerini birbirine bağlayıp, işbirliği eylemini mümkün kıldığı" insanlar arasındaki aktif bağlantılarda bulunmaktadır şeklinde ifade etmektedir. (Prusak ve Cohen, 2001:86).

Genel olarak kabul gören sosyal sermaye kavramının tanımına göre, iyi bağlantılı olan örgütlerdeki aktörler daha başarılı olduğu ifade edilmektedir. Çünkü iyi bağlantılara sahip aktörler yeterli kaynaklara ulaşabilmektedir ve başarı faktörünün bir ölçütünü oluşturmaktadır (Coleman, 1988:95). Sosyal sermaye, sosyal ağların değeri ile ilgilidir, benzer insanları birbirine bağlar ve farklı insanlar arasında köprü kurar (Dekker ve Uslaner, 2001:2). Sosyal sermaye araştırmalarına öncülük eden temel sezginin, başkalarının bize karşı olan iyi niyetinin değerli bir kaynak olduğu belirtilmektedir. Dekker ve Uslaner (2001), sosyal sermayenin temel olarak insanların birbirleriyle nasıl etkileşime girdiği hakkında olduğunu belirtmiştir.

Sosyal sermaye çok boyutludur ve açıklayıcı bir değere sahip olacak şekilde kavramsallaştırılmalıdır (Eastis, 1998:66). Bazı yazarlar sosyal sermayeyi ekonomik bir terim olarak görmekte ve çok boyutlu ve çok disiplinli yapısını yeterince dikkate almamaktadır (Day, 2002:1074). Genel olarak kabul gören sosyal sermaye kavramının tanımına göre, iyi bağlantılı olan örgütlerdeki aktörler daha başarılı olduğu ifade edilmektedir. Çünkü iyi bağlantılara sahip aktörler yeterli kaynaklara ulaşabilmekte ve başarı faktörünün bir ölçütünü oluşturmaktadır (Coleman, 1988:95). Yazarlar tarafından oluşturulan sosyal sermaye tanımları Tablo 6'da gösterilmektedir.

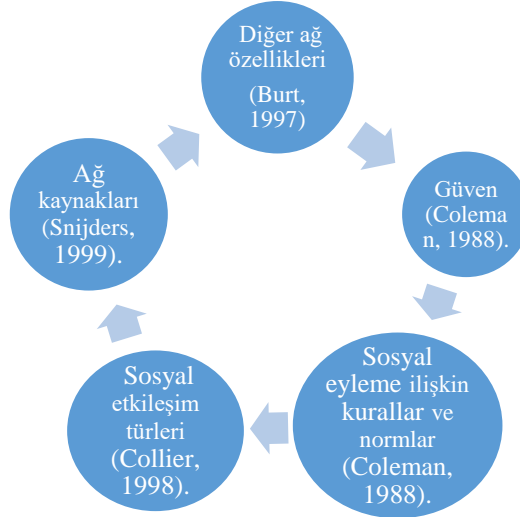
**Tablo 6.** Sosyal Sermaye Tanımları

YAZARLAR	SOSYAL SERMAYENİN TANIMLARI
Baker(1990)	"Aktörlerin belirli sosyal yapılardan geldiği ve daha sonra çıkarlarını sürdürmek için kullandıkları bir kaynak; aktörler arasındaki ilişkideki değişiklikler tarafından yaratılır,
Belliveau, O'Reilley, Wade (1996)	"Bir bireyin kişisel ağı ve seçkin kurumsal bağlantılar"
Bourdieu (1986)	"Karşılıklı tanışma veya tanıma konusunda az ya da çok kurumsallaşmış ilişkilere sahip kalıcı bir ağa sahip olmakla bağlantılı gerçek ya da potansiyel kaynakların toplamı"
Boxman, De Graai (1991)	"Destek vermesi beklenen insan sayısı ve bu kişilerin emrinde olan kaynaklar"
Burt (1997)	"Finansal ve insan sermayenizi kullanma fırsatlarını elde ettiğiniz arkadaşlar, meslektaşlar ve daha genel temaslar"
Knoke (1999)	"Sosyal aktörlerin, diğer sosyal aktörlerin kaynaklarına erişim sağlamak için kurum içi ve kurumlar arasındaki ağ bağlantılarını oluşturma ve seferber etme süreci"
Portes (1998)	"Oyuncuların sosyal ağlara veya diğer sosyal yapılara üyelik sayesinde faydalarını güvence altına alma kabiliyeti"
Fukuyama (1995)	"İnsanların gruplar ve organizasyonlarda ortak amaçlar için birlikte çalışma kabiliyeti"

Putnam (1995)	“Ağlar, normlar ve karşılıklı yarar için koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştıran sosyal güven gibi sosyal organizasyon özellikleri”
Pennar (1997)	“Bireysel davranışı etkileyen ve böylece ekonomik büyümeyi etkileyen sosyal ilişkiler ağı”
Woolcock (1998)	“Birinin sosyal ağlarına miras kalan karşılıklılık bilgisi, güven ve normlar”

Literatürde “sermaye” teriminin kullanımı konusunda ciddi anlaşmazlıklar vardır. Ekonomik sermaye, insanların banka mevduatlarında, insan sermayesi kafalarının içinde, sosyal sermaye ise ilişkilerinin yapısına bağlı olduğu belirtilmektedir (Portes, 1998:2). Sosyal sermaye, gelecekteki getirilerin beklentisi ile yatırım yapılabileceği için diğer sermaye biçimlerine benzemektedir (Adler ve Kwon, 2002:20). Sosyal sermaye, sosyal ilişkilerde kalması bakımından diğer sermaye biçimlerinden ayrılmaktadır, oysa ki diğer sermaye biçimleri bireyde bulunabilir (Robison vd., 2002:2). Ayrıca sosyal sermaye, diğer sermaye biçimleri gibi açık piyasadaki bireyler tarafından alınıp satılamaz, bunun yerine bir grubun içine gömülür (Gant vd., 2002:289). Diğer taraftan birçok yazar hem yapısal hem de bilişsel sermaye biçimlerinin, sosyal sermaye olarak nitelendirildiğini, çünkü her zaman para olmasa da hem zaman hem de emek yatırımı gerektiğini belirtmektedir (Grootaert, 2001:9). Sosyal sermayenin diğer sermaye biçimlerinden farklı olduğu ancak farklı bir terimi garanti etmek için yeterince farklı olmadığı sonucuna varıldığı anlaşılmıştır (Adam ve Roncevic, 2003:156).

Sosyal sermaye teorisi bütünüyle tanımlanmamış ve iyi biçimde kavramsallaştırılmadığı için birden çok eleştiri almaktadır. Bu sorun büyük oranda, boyutların her biri tek başına tümüyle kavramı tam olarak tanımlayamaması ve sosyal sermayenin anlamını yükselten çok boyutlu olmasından ibarettir (Hean vd., 2003:1061). Sosyal sermayenin ana boyutları Şekil 3’te belirtilmektedir.



Şekil 3. Sosyal Sermaye Ana Boyutları

Diğer taraftan bazı yazarlar daha farklı boyutlar belirtmişlerdir. Dört boyuttan oluştuğunu ve bunların; informal sosyal bağlar, resmi sosyal bağlar, güven ve toplu eylem normları olarak ifade edilmektedir (Liu ve Besser, 2003:343). Örgüt teorisinde geliştirilen sosyal sermaye kavramını daha ayrıntılı incelemek için oluşturulan üç boyutlu sosyal sermaye modeli önemli bir yaklaşım olarak belirtilmektedir. Sosyal sermaye; yapısal, içerik (iletişimsel) ve ilişkisel boyutlara ayrıldığı ifade edilmektedir (Tsai ve Ghoshal, 1998:464). Yapı boyutu, sosyal sermayenin geliştirilmesi ve kullanılması için bir yapının gerekli olduğuna inanılmaktadır. İçerik boyutu veya iletişimsel boyut, sosyal sermayenin oluşumu ve kullanımı için gerekli olan görünür bir durumdur. Sosyal sermaye

sağlayan dört iletişim işlevi vardır; bilgi alışverişi, problem tanımlama, davranış düzenlemesi ve çatışma yönetimi olduğu belirtilmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:242). Üçüncü olarak son boyut olan ilişki boyutu, sosyal sermayenin merkezi özellikleri olarak beklentiler ve yükümlülüklerle ilgilidir. İlişki boyutunun üç yönünden bahsedilmektedir. Güven, Coleman'ın modelindeki sosyal sermayenin birincil ilişki özelliğidir (Coleman, 1988:95) ve aynı zamanda en çok incelenen sosyal sermaye kavramıdır (Portes, 1998:2). Güven konusunda çeşitli görüşler vardır. Fukuyama'ya göre, merkezi bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Fukuyama, 1995). Çünkü güvenin ölçülmesi zor olmasının yanı sıra bilgi gelişimi ve iletişim için gerekli bir kavram olduğuna dikkat çekmiştir (Schmid, 2002:747).

## 5. LİDERLİK, ETİK DEĞERLER VE SOSYAL SERMAYE

Lider olarak etik olmanın ne gerektirdiği son zamanlarda tartışılan bir konu haline gelmiştir. Etik bir liderin kişisel değerlerinin sosyal kimliklerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve ahlaki bir insan olmalarına yardımcı olduğu belirtilmektedir (Mayer vd., 2013). Ayrıca liderin ahlaki ve yasal kurallara mecbur hissetme, takipçiler hakkında endişe duyma açısından sosyal sorumluluğunun, kişinin kendi davranışlarının sonuçlarının farkında olmak ve kendi kendini yargılamak etik liderliği öngörmektedir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008:298).

Day (2001), yirminci yüzyılın sonlarındaki liderlik gelişim literatürünü üç farklı bağlamsal mercekten gözden geçirmiştir; lider ve liderlik gelişimi arasında ayrım yaptığı kavramsal bir bağlam; en gelişmiş organizasyonel gelişim çalışmalarını incelediği bir uygulama bağlamı ve liderlik gelişimi için sonuçları olan son araştırmaları özetlediği bir araştırma bağlamı olarak belirtmektedir. Bu yaklaşım faydalı olduğu için, bu literatürdeki çalışmanın en önemli yönü, örgütlerde hem sosyal hem de beşeri sermayenin geliştirilmesinin önemini altını çizmesiydi. Lider ve liderlik gelişimi ile beşeri sermaye ve sosyal sermaye arasındaki farkı tanımlayan büyük çabalara sahiptir (Day, 2001:581).

Son zamanlardaki teori gelişimi, bir grupta mevcut olan sosyal sermaye kaynaklarının, grup sınırları içinde ve ötesinde güçlü ilişkilere ihtiyaç duyan bir grubun etkinliğini artırdığını göstermektedir (Oh vd., 2006:569). Yine de sosyal sermaye yeterliliklerinin geliştirilmesi zor bir iş olabilir. Vaka araştırmaları, sosyal sermaye gelişimini teşvik etmenin, yeni katılımcıları liderlik rollerine davet etmeden liderlik güç yapılarının güçlendirildiği ölçüde grup içi bağları yanlılıkla güçlendirebileceğini göstermiştir (Zacharakis ve Flora, 2005:288).

Sosyal ağların liderlikle ilişkisi için teorik bir çerçeve sunmaktadır. Ağ teorisinin birbiriyle ilişkili dört prensibi vardır: Aktörler arasındaki ilişkilerin önemi, aktörlerin sosyal alanlara gömülmesi, ağ bağlantıları sosyal sermayeyi ve sosyal yaşamın yapısal modelini oluşturur. Bu yazarlar, "liderlik, belli başlı alanlarda toplanan sosyal sermaye olarak anlaşılabilir olarak belirtmektedir (Balkundi ve Kilduff, 2006:420). Literatür incelemesinde King (2004), sosyal sermaye ile kar amacı gütmeyen yöneticilerin ve liderlerin çalışmaları arasındaki ilişkiye özel önem vermektedir.

Day (2001), liderlikteki sosyal sermayeden ziyade beşeri sermayeye yönelik bir eğilim olduğu konusundaki görüşünü güçlendirmeye devam etmektedir. Sadece çalışmaların genel bulgularını incelediği vurgulanmaktadır ve insan sermayesi lideri niteliklerine yapılan bazı vurguların sosyal sermaye arenasına yayılması ve gelişmiş ilişkiler, iyi niyet, güven için yapı taşları oluşturması beklenebilir. Yine de liderliğin ilişkilerle çok ilgili olduğu perspektifinden hareketle, önemli lider nitelikleri olarak sosyal sermayeye yönelik yeteneklerin sınırlı olarak belirtilmesi, liderlik gelişimi alanı için ilginç yönlere işaret etmektedir.

Gentry ve Leslie (2007), ilişki becerileri ve ilişkiyi geliştirme uygulamalarını liderlik gelişiminin temel bileşenleri olarak tanımlamışlardır. Bu, gözden geçirdiğimiz önceki liderlik çalışmalarına kıyasla ilişki becerilere ve sosyal sermaye gelişimine verilen önem ve önemde bir kaymaya işaret edilmektedir. Sadece çalışmaların genel bulgularını incelediği vurgulanmaktadır ve insan sermayesi

lideri niteliklerine yapılan bazı vurguların sosyal sermaye arenasına yayılması ve gelişmiş ilişkiler, iyi niyet, güven için yapı taşları oluşturması beklenebilir.

Liderlik etkinliği aynı zamanda astlarının ötesindeki ilişkilerden de kaynaklanabilir. Liderliği, belirli bireylerin, firmaya özel, gizli bilgi veya uzmanlık alanlarında sergilenen özgün ayırt edici hakimiyet olarak ifade etmek mümkündür (Lepak ve Snell, 1999:31).

Hem değer hem de benzersizlik, bireylerin yeteneklerini artırarak inşa edilir. Bu sermaye bir kuruluşun bilgisinin çoğunu temsil ettiğinden, rekabet avantajı elde etmek için önemli bir kaynaktır (Ireland ve Hitt, 2005:63). Liderlik gelişimi, organizasyonun ve üyelerinin yeteneklerini geliştirmeyi içerir. Bu nedenle, liderlik gelişimi bütünleştirici bir yaklaşımla sosyal sermaye, “sosyal ve örgütsel zorunluluklara öz-anlayışı uygulayarak insanların başkalarıyla nasıl ilişki kurduklarını anlamalarına, çabalarını koordine etmelerine, taahhütlerini oluşturmalarına ve genişletilmiş sosyal ağlar geliştirmelerine yardımcı olma” yolunda destek olur (Day, 2001:583).

Liderlik davranışında etik değerleri sosyal işletmelerdeki çalışanlar arasındaki sosyal yenilik eğilimi üzerindeki etkisini ampirik olarak inceleyen bir çalışmada, çalışanların algılanan sosyal sermayesi, etik liderin sosyal yenilik eğilimlerini etkilemesinin muhtemel olduğu bir arabulucu olarak varsayılmaktadır. Etik liderliğin çalışanlar arasındaki sosyal yenilik eğilimi üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir; burada etik liderliğin dolaylı etkisi, çalışanların algılanan sosyal sermayesini etkilemeyi içermekte, bu da sosyal yenilik eğilimini etkilemektedir. Buna göre inceleme, girişimciliğin olumlu bir sosyal etki yaratma hedefine ulaşmasını amaçlayan çabalarında yenilikçiliği artırmak isteyen sosyal girişim liderleri için kilit etkiler sunmaktadır (Pasricha ve Rao, 2018).

Etik liderlik ve sosyal sermayenin müşteri ilişkileri üzerindeki etkisini keşfetmeyi amaçlayan bir çalışmada 215 Çinli şirkette üst düzey yöneticilerle ilgili bir anket yürütülmüş ve hem liderlikte etik değerleri hem de sosyal sermayenin müşteri ilişkileri üzerinde önemli bir etkisi olduğu hipotezlerini doğrulamıştır. Geleneksel perspektiflerin Çin'deki iyi müşteri ilişkisini sürdürmede liderlik davranışında etik değerlerin ve sosyal sermayenin rolü konusundaki araştırmalara entegrasyonu için mütevazı bir adım olmuştur. Ayrıca Çinli firmaların klasik gelenekleri günlük uygulamalarına dahil etmeleri de değerli olabilir olduğu görülmüş bu bağlamda liderlik davranışında etik değerleri artırmak ve daha fazla sosyal sermaye elde etmek olarak belirtilmiştir (Zheng vd., 2011).

Maak ve Pless 2006'ya göre Sorumlu lider, sosyal sermaye yaratılmasında ve nihayetinde hem sürdürülebilir bir işletmeye hem de kamu yararına katkıda bulunan lider olarak nitelendirmektedir. Öncelikle, küresel paydaş toplumunda sorumlu liderliğin, geleneksel lider takipçisi ilişkilerinde (örneğin astlarına) yakalanamayan ilişkisel ve doğal olarak ahlaki bir fenomen olduğunu ya da sadece liderlik etkinliği ile ilgili sorulara odaklandığını göstermektedir. İş dünyası liderleri çok sayıda paydaş talebinden kaynaklanan ahlaki karmaşıklıkla uğraşmalı ve tüm ilgili paydaşlarla kalıcı ve karşılıklı yararlı ilişkiler kurması gerektiği üzerine vurgu yapılmaktadır. İkincisi, bu şekilde liderlerin farklı seçim bölgelerinin enerjisini topladığını ve sosyal sermaye inşasını mümkün kıldığını iddia edilmektedir. Sosyal sermaye, karşılıklı tanımanın az ya da çok kurumsallaşmış ilişkilerine özgü gerçek ya da potansiyel kaynaklar olarak anlaşılabilir (Bourdieu, 1980). Ağ analizine dayanarak, üçüncü olarak, sorumlu liderlerin sağlam ilişkisel yapıları ve nihayetinde bağlantısız bireyler veya gruplarla bağları bakımından zengin olan ilişkiler ağları ördüğünü öne sürülmektedir. Bu çerçevede, dördüncü olarak, sorumlu liderliğin değer ağlarının yaratılmasına neden olabileceği savunulmaktadır (Maak , 2007:329).

Etik yönetim davranışının sosyal sermayenin gelişimi üzerine yapılan bir incelemede, takipçilerin refahı için gerçek kaygıyı, aynı zamanda motivasyonel ve etik gelişimlerini temel alan bir yönetsel davranışın örgütlerdeki sosyal sermaye üretimi için özellikle önemli olacağı savunulmaktadır. Etik

ilkeleri sosyal sermaye yaratma tartışmasına dahil etmek, örgütlerdeki sosyal sermaye takipçilerinin etik ve motivasyonel gelişiminin etkilenmesi muhtemel olacağı ifade edilmektedir (Pastoriza vd., 2008:329).

Diğer taraftan başka bir araştırmada sosyal sermaye tükenmesinin etik liderlik eksikliği ile daha da arttığı ifade edilmektedir. Araştırma sosyal sermaye ile liderlik davranışında etik değerleri incelemekte, erdemin kriz durumlarında sosyal sermaye stoğu için bir katalizör görevi görmekte olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucunda iş etiğinin, pratik değeri konusunda şüphecilığe karşı çıkan canlandırıcı bir mesaj vermektedir (Sanders, 2010:113).

Örgütlerde denetçilerin etik liderliğini firmanın sosyal sermayesinin bir öncüsü olarak yapılan ampirik bir çalışmada, çalışanların rol modellerinin davranışlarını gözlemleyerek uygun davranış standartlarının öğrenilebileceğinin üzerinde durulmaktadır. Denetim otoriteleri etik davranışı sergileyerek ve uygulayarak, çalışanların başkalarına karşı empati duymayı ve onlarla derin duygusal ilişkiler kurmayı öğrenikleri ve böylece süreci kolaylaştırıcı ileri sürülmektedir (Pastoriza ve Ariño, 2013:1).

Sosyal sermaye ile meşruiyet denkleminin içine giren bir araştırmada, herhangi bir durumun en zekice değerlendirmelerini yapabilen ve her türlü örgütsel seçenekleri beyin fırtınası yapacak bir diyalog kültürünü teşvik edebilen, en parlak ve en iyiyi çekebilen liderlik davranışına işaret ediyor. Sanders (2015) tarafından yapılan bahsi geçen araştırmada kirli eller kavramını kullanarak bir zorlama durumu bağlamında liderlik etiğini sorunsallaştırmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, Almanların İkinci Dünya Savaşı'ndaki *Guernsey* ve *Jersey*'deki İngiliz Taç Bağımlılıklarına İlişkin Alman Mesleğine ilişkin karşılaştırmalı tarihsel örnek çalışma materyali, baskıda ortaya çıkan liderlik zorluklarıyla baş etmenin etik olarak nasıl optimize edilebileceğini göstermektedir. Araştırma, bunun sosyal sermayenin ve meşruiyet yönetimi ile ilgili olduğunu savunmaktadır(Sanders, 2015:38).

Sosyal sermaye kavramlarının çokuluslu firmaların gelişmekte olan ülkelerde karar vermelerine nasıl yol gösterebileceğini araştıran bir incelemede, yakın tarihli bir araştırma anketinden dört tür sosyal sermaye tanımlanarak( kurumsal, ilişkisel, ahlaki ve manevi) inceleme konusu oluşturulmuştur.Bu sermayeler firmaların topluma finansal sermaye üretimi ve birikiminin ötesinde nasıl bir katkısı olduğunu değerlendirmede yarar sağladığı belirtilmektedir. Her durumda, belirli çokuluslu şirketlerin sosyal sermayenin farklı unsurlarını inşa etmek için nasıl bir çaba harcadıklarına dair örnekler üzerinde tartışılmaktadır.Örnekler arasında *Intel*, *Anglo American*, *Merck* ve *ServiceMaster* bulunmaktadır. Kararların sosyal sermayenin bu unsurlarının her biri üzerindeki etkisinin dikkate alınmasının, bu şirketler için önemli bir “ahlaki pusula” sağladığını önerilmektedir (Heslam vd., 2009).

Etkili stratejik liderler, olumlu iş sonuçlarına yol açan sosyal sermayeyi inşa eder ve dağıttığı belirtilmektedir. Birincisi, bu tür liderler liderliği rütbe ve unvan olarak değil, çeşitli paydaş gruplarına karşı sorumluluk sahibi bir pozisyon olarak görmektedirler (İrlanda ve Hitt, 2005). İkincisi, bir ortaklık yaklaşımı benimsemeye çalışmaktadırlar. Geleneksel hiyerarşi tarafından kısıtlanan çalışan şirketlerinden ziyade meslektaş toplulukları oluşturmayı seçmektedirler. Üçüncüsü, örgüt vatandaşları arasında paylaşımın entelektüel sermaye ve bilginin yaratılması ve paylaşılmasına yol açan ortak enerji ürettiği bir topluluk içinde koç olarak çalışmaktadırlar. Dördüncüsü, diğer işletmelerle rekabet etmenin ve işbirliğinin paradoksunu yönettikleri ifade edilmektedir (McCallum ve O'Connell, 2009).

Sosyal sermaye kavramı, kar amacı gütmeyen kuruluşlar için çok uyumlu, kullanışlı ve önemli bir kavram olarak görünmektedir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, kuruldukları orijinal sosyal sermayeyi sürdürmeli ve güçlendirmeli ve onu çeşitli kilit alanlara genişletmelidir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve liderleri, kurul üyelerini işe almak ve geliştirmek, hayırsever desteği artırmak, stratejik ortaklıklar geliştirmek, savunuculuk yapmak, topluluk ilişkilerini geliştirmek ve kurum ve çalışanları arasında ortak bir stratejik vizyon ve misyon oluşturmak için sosyal sermayeyi teşvik etmelidir. Kâr amacı gütmeyen yöneticiler bu işlevleri yerine getirmede çok önemli bir role sahiptir, ancak bunu başkaları ile ilişkiler

ve ağırları aracılığıyla yaparlar. Bu faaliyetler zaman alıcı ve zahmetlidir ve planlama gerektirir (King, 2004).

Hizmetkar liderliğin işletme ortamlarında kişisel sosyal sermayeyi biçimlendirip biçimlendirmedini analiz eden ilk araştırmada, hizmetkar liderliğinin, çalışanların kendi gruplarının içindeki ve dışındaki akranlarla olan sosyal etkileşimlerinin aracılık ettiği bağlanma ve köprüleme üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Palomino ve Lara, 2019). Liderlik davranışında etik değer ve sosyal sermaye literatür incelemesi Tablo 7’deki şekilde sunulmuştur.

**Tablo 7.** Liderlik Davranışında Etik Değer ve Sosyal Sermaye Literatür İncelemesi

SAYI	İNCELENEN ÇALIŞMANIN YAZARLARI	YILI	İNCELENEN ÇALIŞMANIN KONUSU	İNCELENEN ÇALIŞMANIN KONULAR	İNCELENEN ÇALIŞMA İLE İLGİLİ BİLGİLER VE SONUÇLAR
1	Nancy K. King	2004	Sosyal sermaye ve kar amacı gütmeyen liderler	Sosyal Sermaye, Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar	Bu makale, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda, liderlik için geçerli olan sosyal sermaye kavramı üzerine odaklanmış bir literatür analizi sunmaktadır. Yazar, literatürü sosyal sermayenin tanımları ve kar amacı gütmeyen kuruluşların örgütsel hedeflere ulaşmak için sosyal sermayeyi nasıl ürettikleri ve harekete geçirdikleri ile ilgili olarak incelemektedir. Yazar ayrıca sosyal sermayenin ölçülmesine yönelik yöntemleri belirtmektedir.
2	Thomas Maak, Nicola M. Pless	2007	Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective	Sorumlu liderlik, Liderlik, Paydaş teorisi, Liderlik rolleri, İlişkisel zeka	Çalışma sosyal sermaye yaratılmasının, nihayetinde hem sürdürülebilir bir işletmeye hem de kamu yararına katkıda bulunduğunu savunmaktadır. Ayrıca, ilişkisel ve paydaş bakış açısından şu sorulara cevap aranmaktadır: Sorumlu liderlik nedir? Sorumlu bir lider yapan nedir? Hangi niteliklere ihtiyaç var? Son olarak, sorumlu bir lidere gestalt veren ve toplumdaki önde gelen paydaşlarda ve iş hayatında aldığı farklı rolleri tanımlayan, sorumlu liderliğin “rol modeli” çerçevesi önerilmektedir.
3	David Pastoriza, Miguel A. AriñoJoan E. Ricart	2008	Örgütsel Sosyal Sermayenin Öncüsü Olarak Etik Yönetimsel Davranış	Örgütsel sosyal sermaye, Yönetimsel davranış, Aşkırı motifleri, Erdemler	Çalışanların refahı ile ilgili gerçek kaygılara, motivasyonel ve etik gelişimlerine dayanan bir yönetimsel davranışın özellikle organizasyondaki sosyal sermaye üretimi için önemli olabileceğini savunulmaktadır. Sonuç olarak, etiği sosyal sermaye yaratma tartışmasına dahil etmek çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Çünkü firmadaki sosyal sermaye yapısının, üyelerinin etik ve motivasyonel gelişiminden etkileneceği belirtilmektedir.
4	Shelly Y. Mccallum David J. O’Connell	2009	Sosyal Sermaye, Liderlik	Sosyal sermaye ve liderlik gelişimi: Gelişmiş ilişkisel becerilerle daha güçlü liderlik kurmak	Bu çalışma, beşeri, büyük liderlik çalışmalarını günümüzde ve gelecekteki liderlikte beşeri sermaye veya sosyal sermaye yeteneklerinin oynadığı rolü açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Bulgular- Analiz, beşeri sermaye yeteneklerine odaklanmakla birlikte, sosyal sermaye becerilerinin bir liderin beceri setinin bileşenleri olarak daha fazla ilgi görmeye başladığını göstermektedir.



5	Peter Heslam, Michael Gerald Pollitt, IanJones	2009	Sosyal Sermaye Yaklaşımı Çokuluslu Şirketlerin Etik Liderlik Göstermesine Nasıl Yardımcı Olabilir?	Sosyal Sermaye, Çok Uluslu Firmalar	Bu makalede, sosyal sermaye kavramının gelişmekte olan ülkelerde çokuluslu firmaların karar alma süreçlerine nasıl yol gösterebileceğini araştırılmaktadır. Kararların sosyal sermayenin bu unsurlarının her biri üzerindeki etkisinin dikkate alınmasının bu firmalar için önemli bir 'ahlaki pusula' sağladığını önerilmektedir.
6	Paul Sanders	2010	Baskı altında Yönetim: Nazi İşgali Sürecinde Etik Liderlik, Sosyal Sermaye ve İngiliz Kanal Adaları Sivil Yönetimi, 1940–1945	Kollektif Liderlik, Etik Performans	Bu makale Nazi İşgali (1940-1945) sırasında British Channel Adaları sivil makamlarının kolektif liderliğine odaklanmakta ve etik performanslarından dersler çıkarmaktadır. Temel araştırma sonucu, etik liderliğin, böyle bir şey için çok az ya da hiç kapsamı beklenemeyen aşırı baskı durumlarında (Nazi İşgali gibi) somut verimlilik ve ahlaki etkiler üretmesidir.
7	Qinqin Zheng, ZhiqiangLi, MiaoWang	2011	Etik liderlik, sosyal sermaye ve müşteri ilişkilerini yeniden düşünmek	Etik liderlik, Sosyal Sermaye, Müşteri İlişkileri	Yazarların hem etik liderliğin hem de sosyal sermayenin müşteri ilişkileri üzerinde önemli etkiye sahip olduğu hipotezlerini doğrulamaktadır. Araştırma sınırlamaları / sonuçları, çağdaş Çin araştırmalarına geleneksel Çin bakış açısının potansiyel olarak önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.
8	David Pastoriza, MiguelAriño	2013	Süpervizörlerin Etik Liderliği İçsel Sosyal Sermaye Yaratır mı?	Etik Liderlik, İç Sosyal Sermaye	Bu çalışmanın amacı, denetim şirketinin sosyal sermayesinin öncüsü olarak denetçilerin etik liderliğini ampirik olarak araştırmaktır. Veriler 408 İspanyolca, Fransızca ve Portekizce yarı zamanlı MBA öğrencisinden toplanmıştır. Yapısal eşitlik modelleme tekniklerini kullanarak, süpervizörlerin etik liderliğinin sosyal sermayenin yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.
9	Paul Sanders	2015	Meşruiyet, sosyal sermaye ve kirli eller: baskı altında etik ve liderliğe üç bileşenli bir yaklaşım	Meşruiyet, Kirli eller, Sosyal sermaye, Liderlik etiği, Kötü problemler, Aşırı bağlamlar, İngiliz Kanal Adaları'nın Alman işgali 1940–1945	Bu makale, kirli eller kavramını kullanarak bir baskı durumu bağlamında liderlik etiğini sorunsallaştırmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'nda Guernsey ve Jersey'nin İngiliz Taç Bağımlılıklarının Alman İşgalinden elde edilen karşılaştırmalı tarihsel vaka çalışması materyali, baskıdan kaynaklanan mevcut liderlik zorlukları ile nasıl başa çıkılacağını etik olarak optimize edilebileceğini göstermektedir. Makale bunun sosyal sermaye ve meşruiyet yönetimi ile ilgili olduğunu savunmaktadır.

10	Tayfun YILDIZ, Zafer AYKANAT, Samet TÜZEMEN	2016	Etik Liderliğin Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma	Etik, Liderlik, Sosyal Sermaye	Bu makalede, işgörenlerin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile sosyal sermaye algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla, Ardahan Üniversitesi'nde çalışan toplam 156 öğretim elemanı üzerinde nicel bir araştırma yapılmıştır. İnceleme sonucunda, etik liderlik davranışı ile çalışanların sosyal sermaye algıları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bununla birlikte, en yüksek ilişki ise sosyal sermayenin alt boyutlarından yapısal sosyal sermaye ile etik liderlik davranışı arasında tespit edilmiştir.
11	Himmet KARADAL, Fahri ÖZSUNGUR	2017	Hizmet İnovasyon Davranışı İle Psikolojik Sermaye Ve Etik Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Adana Örneği	Etik Liderlik, Hizmet İnovasyon Davranışı, Psikolojik Sermaye	Bu makale etik liderlik, hizmet inovasyon davranışı ve psikolojik sermaye arasındaki durumu ele almıştır. Araştırma süreci, Adana ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren ve Adana Sanayi Odası'na kayıtlı olan ticari işletmelerden rastgele seçilen 317 işgören ile gerçekleştirilmiştir. Veriler birebir görüşme yöntemi kullanılarak nicel verilerin elde edildiği veri toplama formu aracılığıyla toplanmıştır. Korelasyon analizine göre hizmet inovasyon davranışı ile psikolojik sermaye ve etik liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Çalışma inovasyon yazınına ve politika belirleyicilere katkı sağlayacak niteliktedir.
12	Palvi Pasricha	2018	The Effect of Ethical Leadership on Employee Social Innovation Tendency in Social Enterprises: Mediating Role of Perceived Social Capital	Etik Liderlik, Sosyal İnovasyon, Sosyal Sermaye	Bu çalışmanın amacı, etik liderliğin sosyal işletmelerdeki çalışanlar arasındaki sosyal inovasyon eğilimi üzerindeki etkisini ampirik olarak incelemektir; ayrıca, çalışanların algılanan sosyal sermayesi, etik liderin sosyal inovasyon eğilimlerini etkilemesi muhtemel bir araç olarak varsayılmaktadır. Çeşitli sosyal girişimlerle ilişkili 189 çalışandan toplanan verileri kullanarak, yapısal eşitlik modellemesinin sonuçları, etik liderliğin çalışanlar arasındaki sosyal yenilik eğilimi üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ve etik liderliğin dolaylı etkisinin çalışanları etkilemeyi içerdiğini göstermektedir. Daha sonra sosyal inovasyon eğilimlerini etkileyen, algılanan sosyal sermaye incelenmektedir. Buna göre, çalışma, işletmenin olumlu sosyal etki yaratma hedefine ulaşmayı amaçlayan girişimlerinde yeniliği artırmak isteyen sosyal girişim liderleri için temel çıkarımlar sunmaktadır.
13	Zoghbi-Manrique- de-Lara, Ruiz-Palomino	2019	Hizmetkar liderlik, otel şirketlerinde kişisel olarak sahip olunan sosyal sermayeyi nasıl yaratır ve biriktirir	Hizmetçi Liderlik, Kişisel Sosyal Sermaye	Hizmetçi liderliğin işletme ortamlarında kişisel sosyal sermayeyi biçimlendirip biçimlendirmediğini analiz eden ilk çalışmada, hizmetçi liderliğinin, çalışanların kendi gruplarının içindeki ve dışındaki akranlarla olan sosyal etkileşimlerinin aracılık ettiği bağlanma ve köprüleme üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Liderliği, liderin hedef olarak belirlediği şeyleri, etkinlikleri yapmak istemesine ikna etme sanatı olarak tanımlayabiliriz. Bu nedenle liderlerin rolü, bireyin davranışını istenen bir hedefe yöneltme sürecidir. Liderler, kişilik özelliklerinden kaynaklanan bireysel liderlik tarzına bağlı olarak değişmektedir. Bazı liderler, özellikle karizmatik ve dönüşümsel olarak çalışanların katıldığı kişisel güce sahipken, diğerleri konumsal ve meşru bir güce sahiptirler. Liderler farklı değerler, tutumlar, inançlar, davranışlar, alışkanlıklar ve uygulamalar ile karakterize edilmekte ve bu da bir ölçüde örgütsel, profesyonel veya kurumsal kültüre bağlı olmaktadır. Liderler, çalışanlar için çok önemli bir etik rehberlik kaynağı sayılmalı ve aynı zamanda bir organizasyonun ahlaki gelişiminden sorumlu olmalıdır. Etik olmak; adil davranmak, başkalarının refahını düşünmek ve davranışlarının sonuçlarını tahmin edebilmektir.

Etik, yanlış ile doğruyu birbirinden ayırmaya yarayan ahlaki ilkeler toplamı olarak ifade edilebilir. Etik ve liderlik kavramları birbirlerinden uzak kavramlar olarak değerlendirilemez fakat birlikte ele alınması ve incelenmesi için geçmişe nazaran bazı dönüm noktalarına gereksinim duyulmuştur. Bunlardan en önemlileri özellikle küresel finansal kriz dönemlerinde büyük işletmelerde ortaya çıkan yönetimsel skandal olarak nitelendirilen olaylardır. Bu dönüm noktaları liderin aynı zamanda etik olup olmaması durumunun tartışılması için gereken kıvılcımı ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, birey iyi ya da kötü için güçlü bir duyu ile büyürse bile, başkalarının kötü davranışları da etik anlamını zedeleyebilir. Etik liderler kararlarının uzun vadeli sonuçları, sakıncaları ve yararları hakkında düşünürler. Ayrıca kendi değerleri ve inançlarına sadık kalabilmek adına, zorunluluğun olduğu pazardaki farklı bir savaşta rekabet etmeye hazırdırlar. İnsanlar, etiğin mahrem olduğu, bireyin ve vicdanının paylaştığı gizli bir mesele olduğunu düşünebilir. Nasıl davrandığımız, hedeflere nasıl ulaştığımız (yasal ve meşru oldukları sürece), önemli görünmeyebilir ve hatta bazıları etiğin yönetim ile ilgisi olmadığını söyleyebilir. Bununla birlikte gerçek şu ki bunun tam tersi, etik kavramı, yönetim / liderlikle yakından ilişkilidir. Yönetici ve liderlerin davranışları tüm şirkete etki etme potansiyeli taşır ve davranışsal standartlar şirket ortamının ve dengelendiğinde örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturur.

Örgütlerin iç ve dış çevresinde kişisel ve toplumsal değerlerin, donanımların, yeteneklerin ve yetkinliklerin üretime olan etkilerinin artarak değer oluşturması, bu donanımların üretime olan olumlu katkılarının giderek artması, bu bağlamda pozitif değerlerin de sermaye olarak kabul edilmesine neden olmuş ve sermaye kavramının yeniden ifade edilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu sebepten dolayı yazında fiziki sermaye ile birlikte beşeri sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermayeden söz edilmeye başlanmıştır. Menşecini aile ve aile dışı bağlar, arkadaş, komşu ve bağlı bulunduğu kanallardan alan sosyal sermaye, toplumdaki topluluklar arasında ve bireyler ile aileler arasında bağ kurmaktadır.

Lider tanımlamasındaki yöneticiler, sosyal sermaye ve boyutlarının önemini bilincinde olarak hareket ettikleri sürece sosyal sermayenin, bir değer olarak amaca hizmet etmesi sağlanacaktır. Liderlikte etik değerler ve sosyal sermaye görece yeni kavramlar olması sebebiyle birbirleri ile olan ilişkinin incelendiği çalışma sayısı oldukça azdır. Bu sebeple araştırmacıların bundan sonraki çalışmalarda bu iki olguyu çeşitli boyutlarıyla ve farklı uygulama alanlarında incelemeleri faydalı olacaktır. Çalışmanın sadece yazın incelemesi ile yapılmış olması, araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, her ne kadar liderlik davranışında etik değerler kavramsal olarak ele alınmış ve sosyal sermaye üzerindeki etkileri değerlendirilmiş olsa da çalışmamızın yazın incelemesi olması nedeniyle ampirik bir sonuç elde edilmesi kapsamımız dışında kalmıştır. Bu nedenle, konuya ilişkin sonraki çalışmalarda, farklı sektörlerde liderlikte etik davranışın sosyal sermaye üzerine etkileri yapılabilecek ampirik

araştırmalarda örgütün farklı süreçlerinde incelenmesi ile daha detaylı sonuçlar elde edilebileceği öngörülmektedir. Böylelikle, çalışmanın açıklayıcı özelliğine de katkıda bulunulabileceği düşünölmektedir. Son olarak, liderlik davranışında etik değer algısının sosyal sermaye üzerine etkilerinin farklı kültürler bazında ampirik olarak ele alınması ile yazına daha detaylı katkı sağlanabilmesi mümkün olabilecektir. Özellikle yöneticilerin daha otoriter bir şekilde davranması beklenen kültürlerde, çalışanların mutluluğu için endişe göstermek zayıflık olarak gösterilebilir ve sosyal sermaye üzerindeki etkileri oldukça farklı algılanabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. (2000). Etik Değerlerin Kurumsallaştırılması üzerine bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.İ.İstanbul.
- Adam, F., ve Roncevic, B. (2003). "Social Capital: Recent Debates and Research Trends." *Social Science Information* (42), 155-183.
- Adler, P. S., ve Kwon, S.-W. (2002). "Social Capital: Prospects for a New Concept." *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Aldridge, S., Halpern, D., ve Fitzpatric, S. (2002). *Social Capital: A Discussion Paper* London, England: Performance and Innovation Unit.
- Antonakis, J. A., B.J., ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 261-295.
- Ay, Ünal (2003). İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk. İstanbul, Nobel Kitabevi.
- Aydın, İ. (2006). Eğitim ve öğretimde etik (2.Baskı). Ankara: Pegem A.
- Aydın, İ. P. (2001). Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Baker, W. (1990). Market Networks and Corporate Behaviour, *American Journal of Sociology*, 589-625.
- Balkundi, P., ve Kilduff, M. (2006). The Ties That Lead: A Social Network Approach to Leadership. *Leadership Quarterly*, 17, 419-39.
- Barnard, C. I. (1938). *Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 112
- Baskı, İstanbul.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, Research, & Managerial Applications* (4th ed.). New York: NY: Free Press.
- Beekun, R.I.(1996). *Islamic Business Ethics*. International Institute of Islamic Thought, (703) 471-
- Belliveau, M. A., O'Reilly, C. A., ve Wade, J. B. (1996). Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation, *Academy of Management Journal* 39, 1568 – 1593.
- Blanchard, K. H., ve Peale, N. V. (1996). *The Power of Ethical Management*. Ballantine Books.
- Bourdieu, P. (1986). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Edited by John G Richardson, The Forms of Capital, 241-58.
- Boxman, E. A., De Grant, P. M., ve D Flap, H. (1991). The Impact of Social and Human Capital on the Income Attainment of Dutch Managers. *Social Networks*, 51 – 73.
- Brown, E. M., ve Treviño, K. L. (2006). Ethical leadership: A Review nnd Future Direction. *The Leadership Quarterly* (17), 595-616.
- Burns, J. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Burt, R. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-65.
- Carmazzi, A. (2005). *Direktif Communication Liderlik Alanı Manuel*, Singapur: Veritas Yayınları.
- Chinowsky, P. S., ve Butler, C. J. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives. *Journal Of Management In Engineering*, 119.
- Cleverism. (Ağustos 2016). <https://www.cleverism.com/ethical-leadership-guide-definition-qualities-pros-cons-examples/>, (Erişim Tarihi: 5 Ocak 2020).
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

- Cook, T. (Mayıs 2013). Apple CEO Tim Cook on Ethical Leadership, YouTube: [https://www.youtube.com/watch?v=3ygNKNaMv4c&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=3ygNKNaMv4c&feature=emb_logo), (Erişim Tarihi:1 Mayıs 2020).
- Craig, S., (2008). "Lawmakers Lay Into Lehman CEO," , The Wall Street Journal, October 7, 2008, A3.
- Cuban, L. (1988). The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools, Albany, New York: Suny Press.
- Daft, R. L. (2008). Organization Theory and Design.
- Day, D. (2001). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Day, R. E. (2002). Social Capital, Value and Measure: Antonio Negri's Challenge to Capitalism. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* (53), 1074-1082.
- De George, R. T. (1986). Business Ethics, New York: Macmillan.
- De Hoogh, A., ve Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility top management team effectiveness and subordinates' optimism:A multi-method approach. *The Leadership Quarterly* , 297-311.
- Dedeoğlu, G. (2004). Etik Düşünce ve Postmodernizm. Telos Yayınları.
- Dekker, P., ve Uslaner, E. M. (2001). Social Capital and Participation in Everyday Life. *Social Capital and Participation in Everyday Life* (s. 1-8), London: Routledge.
- Dolfsma, W., ve Dannreuther, C. (2003). Subjects and boundaries: Contesting social capital-based policies. *Journal of Economic Issues*, 37, 405-413.
- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66 (1), 45-53.
- Eastis, C. M. (1998). Organisational Diversity and the Production of Social Capital. *American Behavioural Scientist* (42), 66-77.
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill.
- Frankena, W.K. (1970). Ethics, Prentice Hall, New Jersey.
- Fukuyama, F. (1995). Social Capital and the Global Economy. *Foreign Affairs*, 74 (5), 89-103.
- Fukuyama, F. (1995). Trust : The social virtues and the creation of prosperity, London: Hamish Hamilton
- Gant, J., Ichniowski, C., ve Shaw, K. (2002). Social Capital and Organisational Change in High-Involvement and Traditional Work Organisations. *Journal of Economics and Management* , 289-328.
- Gardner, H. (1995). Leading Minds: An Anatomy of Leadership. Basic Books.
- Gentry, W., ve Leslie, J. (2007). Competencies for leadership development: what's hot and what's not when assessing leadership-implications for organization development, *Organization Development Journal*, 25, 37-46.
- Greenleaf, R. (1977). Servant Leadership, A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press.
- Grootaert, C. (2001). Social Capital and Participation in Everyday Life, edited by Eric M. Uslaner, *Social capital: the Missing Link*, 9-29.
- Harriss, John ve Paolo De Renzio (2010), "Sosyal Sermaye Kavramı: 'Kayıp Halka' mı? Yoksa Analitik Olarak mı Kayıp?", Sosyal Sermaye – Kuram, Uygulama, Eleştiri-, Derleyenler: M.Murat ŞAHİN ve A.Zeki ÜNAL, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Harvard Business Review (Nisan 2015). Leadership Measuring the Return on Character, <https://hbr.org/2015/04/measuring-the-return-on-character>, (Erişim Tarihi:1 Mayıs 2020).
- Hean, S., Cowley, S., ve Forbes, A. (2003). The M-C-M Cycle and Social Capital. *Social Science Medicine*, 56, 1061-72.

- Heffron, J. M. (2000). Beyond Community and Society: The Externalities of Social Capital Building. *Policy Sciences* 33 , 477-494.
- Heslam, P., Jones, B., ve Pollitt, M. (2009). How a Social Capital Approach Can Help Multinationals Show Ethical Leadership. Centre for Business Research, University of Cambridge .
- Hicks, G. H., ve Gullet, C. (1975). *Organizations: Theory and Behaviour*, New York: McGraw-Hill.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*, Columbus: Battelle Press.
- Hoskisson, R., Hitt, M., ve Daphne Yiu, W. (1999). The Orion Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456
- Ireland, R., ve Hitt, M. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 19, 63-77.
- J. Rodney, T., ve Ralf, M. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*.
- Javaid, M. F., ve Mirza, M. U. (2012). Leadership Style Enhances The Employee Organizational Commitment: A Case Study of Educational Institutions in Lahore. *International Journal on Management, Statistics & Social Sciences*, 1 (1), 64-77.
- Joel, D. (2010). The Art, Psychology, and Science of Management—An Integrated Approach Leaders And the Leadership Process. *Turbocharged Leadership*.
- Kant, I. (2007). "Etik Üzerine Dersler" (Çev. Oğuz Özügül), Pencere Yayınları, İkinci
- Kanungo, R. N., ve Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*, Sage Publications, Inc.
- Karakoç, Y. (2012). Hukuk-Etik İlişkisi. *Hukuka Felsefi ve Sosyolojik Bakışlar-V Sempozyumu*, 13- 17.
- Keiser, R. (1989). *Principles and Practices of Management In The Hospitality Industry*, New York.
- Kelly, D. J. (1990). Ethics: The Tone at the Top. *Management Accounting*, 70 (10), 18-19.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., İsmail, H. M., Rauf, H., Latif, A., vd. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administrative Research*, 5 (3), 87-92.
- King, N. K. (2004). *Social Capital and Nonprofit Leaders*. Wiley Online Library .
- Knoke, D. (1999). *Organizational Networks and Corporate Social Capital*. *Corporate Social Capital and Liability*, Edited by S. M. Gabbay , 17 – 42.
- Kuçuradi, İ. (2003). *İnsan ve Değerleri*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Künter, N. (2014). *Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderliğin Ölçümüne İlişkin bir Ölçek Geliştirme Çabası*. Yüksek Lisans Tezi.
- Lara, P. Z.-M.-d., ve Palomino, P. R. (2019). How Servant Leadership Creates and Accumulates Social Capital Personally Owned in Hotel Firms. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*.
- Lepak, D., ve Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy Of Management Review*, 24, 31-48.
- Lewin, K., Lippitt, R., ve White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 269-299.
- Liu, A. Q., ve Besser, T. (2003). Social Capital and Participation in Community Improvement Activities by Elderly Residents in Small Towns and Rural Communities. *Rural Sociology*, 68, 343.
- Locke, E. A., ve Kirkpatrick, S. A. (1991). Leadership; Do Traits Matter?. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60.
- Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics* , 329–343.

- Maak, T., ve Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership: A Relational Approach, In Th, Maak and N. M. Pless (eds.), Responsible Leadership .
- Mayer, D. M., Aquino, K., Kuenzi, M., ve Greenbaum, R. (2013). Who Displays Ethical Leadership and Why Does it Matter: An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, 55 (1).
- McCallum, S., ve O’Connell, D. (2009). Social Capital and Leadership Development: Building Stronger Leadership Through Enhanced Relational Skills. *Leadership & Organization Development Journal* .
- Minkes, A. L., Small, M. W., ve Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and Business Ethics: Does it Matter?. *Implications for Management, Journal of Business Ethics*, 20 (4), 327-335.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*, London: Sage.
- Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(3), 242–66.
- Narayan, D., ve Woolcock, P. (1999). Centand Sociability: Household Income and Social Capital in Rural Tanzania. *Economic Development and Cultura /Change* (4), 6-21.
- OECD Insights: Human Capital (2019). What is Social Capital?, <https://www.oecd.org/insights/37966934.pdf>, (Erişim Tarihi: 25 Aralık 2020).
- Oh, H., Labianca, G., ve Chung, M. (2006). A Multilevel Model of Group Social Capital. *Academy of Management Review*, 31, 569-82.
- Özekes, M. (2009). Ülkemizde Yargı Etiği Sorunlarına Örneklerle Bir Bakış. *Yasama ve Yargı Etiği Alanındaki Gelişmeler Uluslararası Konferansı*, 18.
- Palomino, P. R., ve Lara, P. Z.-M.-d. (2019). How Servant Leadership Creates and Accumulates Social Capital Personally Owned in Hotel Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Pasricha, P., ve Rao, M. K. (2018). The Effect of Ethical Leadership on Employee Social İnnovation Tendency in Social Enterprises: Mediating Role of Perceived Social Capital. *Creativity and Innovation Management*.
- Pastoriza, D., Ariño, M. A., ve Ricart, J. E. (2008). Ethical Managerial Behaviour as an Antecedent of Organizational Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 78 (3), 329–341.
- Pastoriza, D., ve Ariño, M. A. (2013). Does the Ethical Leadership of Supervisors Generate İnternal Social Capital?. *Journal of Business Ethics*, 18 (1), 1-12.
- Pennar, K. (1997). The Tie That Leads to Prosperity: The Economic Value of Social Bonds is only Beginning to be Measured. *Business Weekly*, 153 – 155.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe giriş*, G. Sezer, V. Atayman (Çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Portes, A. (1998). Social capital: İts Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology* 24 , 1–25.
- Prusak, L., ve Cohen, D. (2001). How to İinvest in Social Capital. *Harvard Business Review*, 79, 86-93.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Shuster, 19.
- Putnam, R. D. (1995). *Bowling alone: America’s Declining Social Capital*. *Journal of Democracy* , 65-78.
- Robison, L. J., Schmid, A. A., ve Siles, M. E. (2002). Is Social Capital Really Capital?. *Review of Social Economy* 60 , 1-24.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership Development in The New Millennium*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1 (1), 91-110.




- Sanders, P. (2010). Managing Under Duress: Ethical Leadership, Social Capital and the Civilian Administration of the British Channel Islands During the Nazi Occupation, 1940-1945. *Journal of Business Ethics*, 93, 113–129.
- Sanders, P. (2015). Legitimacy, Social Capital, and Dirty Hands: A Three-Constituent Approach To Ethics and Leadership Under Duress. *Leadership and the Humanities*, 3 (1), 38–57.
- Savran, G. (2007). Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Schmid, A. (2002). Using Motive to Distinguish Social Capital From its Outputs. *Journal of Economic Issues*, 36 (3), 747–69.
- SCIG. (2000). The Journal of Socio-Economics, Short Papers from the April, 1998 Social Capital Conference at Michigan State University, s. 579.
- Selznik, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Row, Peterson, Evanston, IL.
- Show, J. B., Erickson, A., ve Harvey, M. (2011). A Method for Measuring Destructive Leadership and Identifying Types of Destructive Leaders in Organizations. *The Leadership Quarterly*, 22 (4), 575-590.
- Sims, R. R. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 11 (7), 505-513.
- Stam, D., Knippenberg, V. D., Wisse, B., ve Pieterse, A. V. (2018). Motivation in Words: Promotion- and Prevention-Oriented Leader Communication in Times of Crisis. *Journal of Management*, 44 (7), 2859-2887.
- Stevens, B., ve Brownell, J. (2000). *Ethics: Communicating Standards and Influencing Behavior*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stroll, A. A., Long, A. A., Bourje, V. J. ve Campbell, R. (2008). *Etik Kuramları (Çev. Mehmet Türkeri)*. Ankara: Lotus Yayınevi.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11 (3), 601-617.
- Trevino, L. K., Brown, M., ve Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 5-37.
- Tsai, W., ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy Of Management Journal*, 42 (4), 464–76.
- Tuncay, A. (2015). *Can, Hukuksal Etik Ders Notları [Legal Ethics Course Notes]*, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Tüysüz, N. (2011). *Sosyal Sermayenin Ekonomik Gelişme Açısından Önemi ve Sosyal Sermaye Endeksinin Hesaplanması*. Uzmanlı Tezi Kalkınma Bakanlığı, Yayın No: 2827 , 125.
- Ulutaş, A., ve Atabey, Ö. S. (2011). *Ulusal ve Uluslararası Boyutlarıyla Yargı Etiği*. On İki Levha Yayıncılık, İstanbul.
- Ünlü, A. (2005). *Örgütsel Etik ve Sosyal Sorumluluk: Konya Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Van Deth, J. W. (2003). Measuring Social Capital: Orthodoxies and Continuing Controversies. *International Journal of Social Research Methodology*, 79.
- Weber, M. (1953). "Bureaucracy", *Ideas and Issues in Public Administration. A Book of Readings*. Greenwood Press Pub., Connecticut, USA.
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Towards a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society* 27 , 151-208.

- Yıldız, Z., Aykanat, Z., ve Tüzemen, S. (2016). Etik Liderliğin Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31 (2), 229-250.
- Yüksel, C. (2011). Devlette Etik: Dünyada ve Türkiye'de Kamu Yönetiminde Etik, Yasal Altyapı ve Uluslararası Uygulamalar. Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Zacharakis, J., ve Flora, J. (2005). Riverside: A case Study of Social Capital and Cultural Reproduction and their Relationship to Leadership Development. *Adult Education Quarterly*, 55, 288-307
- Zencir, M., Acar, K., Özşahin, A., ve Çetin, Ç. B. (2000). Denizli İl Merkezinde Tıbbi Temsilcilerin Hekimlerle olan İlişkilerindeki Etik Sorunlar. Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 6(1), 23-28.
- Zheng, Q., Miao, W., ve Li, Z. (2011). Rethinking Ethical Leadership, Social Capital and Customer Relationship. *Journal of Management Development* .



## Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılığa Etkisi, Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü: Mersin İli Lojistik Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Yapılan Bir Araştırma\*

*The Effect of Organizational Culture on Emotional Commitment, Mediating Role of  
Distribution Justice: A Research on Employees in Mersin's Logistics Sector*

Abdullah ÇALIŞKAN<sup>1</sup>   
Yakup KAHRAMAN<sup>2</sup>  
Özgür Uğur ARIKAN<sup>3</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün duygusal bağlılık üzerindeki etkisine aracılık etmede dağıtım adaletinin etkisini değerlendirmektir. Araştırmanın konusunu oluşturan değişkenleri değerlendirmek için Mersin'deki 500 lojistik sektörü çalışanından veri toplanmıştır. Bu nedenle lojistik sektöründe faaliyet gösteren dağıtım çalışanları, antrepo çalışanları, lojistik sorumluları, ithalat ve ihracat uzmanları, operasyon yetkilisi ve şube müdürlerinden oluşan katılımcılara yüz yüze anket uygulanmıştır. İki bölüm ve 39 ifadeden oluşan ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri SPSS paket programı ile, doğrulayıcı faktör analizleri için ise Amos paket programı kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu teyit edildikten sonra değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuç olarak, örgüt kültürünün duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, örgüt kültürünün ise dağıtım adaleti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, dağıtım adaletinin örgüt kültürünün duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin bir aracı olarak görev yaptığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dağıtım Adaleti, Duygusal Bağlılık, Lojistik, Mersin, Örgütsel Kültür

### Abstract

The purpose of this study is to evaluate the effect of distribution justice in mediating the effect of organizational culture on emotional commitment. Data were collected from 500 logistics industry employees in Mersin in order to evaluate the variables that constitute the subject of the research. Thus, a face-to-face questionnaire was administered to participants in the logistics sector who included distribution employees, warehouse employees, logistics supervisors, import and export experts, operations officer, and branch manager. The SPSS package software was used to do the reliability and validity tests on the scales in the questionnaire, which included two sections and 39 statements, and the Amos package program was used to perform the confirmatory factor analyzes. The relationships between the variables were examined once it was confirmed that the scales were reliable and valid. As a result, it has been found that organizational culture has a positive and significant impact on emotional commitment, and that organizational culture has a positive and significant effect on distributive justice. In addition, it has been established that distributive justice performs as a mediator of the effect of organizational culture on emotional commitment.

**Keywords:** Distributive Justice, Affective Commitment, Logistics, Mersin, Organizational Culture

**Atf (to cite):** Çalışkan, A., Kahraman, Y., Arıkan, Ö., U., (2021). Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılığa Etkisi, Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü: Mersin İli Lojistik Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 54-71.

**DOI:** 10.54709/iisbf.1020499

Makale Geliş Tarihi (Received Date): 08.11.2021

Makale Kabul Tarihi (Accepted Date): 17.12.2021

\* Bu makale ikinci yazarın Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılığa Etkisi, Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü: Mersin İli Lojistik Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Yapılan Bir Araştırma adlı tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Profesör Doktor. Toros Üniversitesi. Mersin, [abdullah.caliskan@toros.edu.tr](mailto:abdullah.caliskan@toros.edu.tr), ORCID: 0000-0001-5746-8550

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğç. Toros Üniversitesi. Mersin, [yakup.kahraman55@outlook.com](mailto:yakup.kahraman55@outlook.com), ORCID: 0000-0003-4810-9390

<sup>3</sup> Araştırma Görevlisi Dr. Toros Üniversitesi. Mersin. [ozgur.arikan@toros.edu.tr](mailto:ozgur.arikan@toros.edu.tr), ORCID:0000-0003-1402-1761

## GİRİŞ

Her örgütün kendine has olan ve diğer örgütlerden ayrışmasına imkan veren bir kültürü olduğundan bahsedilmektedir. Bu kültür örgüt içindeki bireylerin davranışlarının temellerinin dayandığı bir üst yapı olarak tanımlanabilmektedir. Günümüzde geline şiddetli rekabet ortamında ve sürekli gelişen teknolojik çevrede örgütlerin rekabetçi pozisyonlar elde edip bu durumu sürdürülebilir kılmaları için içsel kaynaklarını verimli halde kullanmaya odaklandıkları gözlemlenmektedir (Akkoç vd., 2012).

Sürekli değişen teknolojik çevre ve gelişen rekabet koşulları ile örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmek için birbirlerinden farklı güç kaynaklarına odaklandıkları gözlemlenebilmektedir. Bu itibarla özellikle kaynakların kısıtlılığı ve bilginin artan değeri ile iş görenler örgütler için değerli bir kaynak haline almaktadır. Öyle ki sürdürülebilir rekabet koşulu olarak gösterilen insan kaynağının, örgüte bağlılık düzeyi de bir o kadar artmıştır. Bu durum özellikle örgütsel davranış literatüründe yoğun bir biçimde çalışılmaktadır. İş görenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin artması ile, performansları ve motivasyonlarının da doğru orantılı biçimde hareket edeceğini ifade eden yakın dönem çalışmalarının sayısı artmaktadır (Çalışkan, 2013). Bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, örgütün verimliliğini arttırabileceği ve uzun vadede örgütün yaşamına olumlu etki edeceği değerlendirilmektedir. Bu yüzden örgütler iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmanın yollarını aramaya başlamışlardır.

Bireyler sıklıkla örgüt içinde yöneticilerinin kendilerine karşı adaletli davranmalarını beklemektedirler. Örgüt içinde adaletli dağıtımın olmadığını düşünür ve hissederse, örgüte karşı olumsuz düşünce içerisine girebilirler (Çalışkan, 2015). Bununla beraber, iş görenlerin performanslarında, motivasyonlarında ve örgüte olan bağlılıklarında dramatik düşüklükler gözlemlenebilmektedir. Ayrıca bu durum zaman zaman bireylerin işten ayrılma niyetlerine etki edebilmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014). Bu çalışma, örgüt kültürünün Mersin’de faaliyet gösteren lojistik firmalarında çalışan personelin duygusal bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Böylece büyük bir liman kenti olan Mersin’de faaliyet gösteren örgütler için koşulların genel örgütsel davranış literatürüne kıyasla nasıl şekillendiği tespit edilecektir. Ayrıca bu kısım çalışmanın da özgün yanını teşkil etmektedir.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1.Örgüt Kültürü

Örgüt, belli amaçlar ve hedefler doğrultusunda bir araya gelen insan topluluğudur. İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremeyeceğine inandıkları faaliyetleri, amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek için örgütlerin varlığına ihtiyaç duyarlar. Örgüt, girişimcilerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş olan organize yapılardır (Akkaşoğlu, 2015). Bir başka ifade ile kısaca örgüt, ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insanların iş birliği yapmalarını sağlayan sistemdir. Örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi için en önemli etken iyi bir örgüt yönetimi sistemidir. (Tutar, 2017). Kültürün Türk Dil Kurumuna göre kısaca “*Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021).

Örgüt kültürü; örgütte çalışan personelin, davranışlarını, hal ve hareketlerini ve örgüt içindeki yazılı veya yazısız kurallara nasıl uymaları gerektiğini düzenleyen, işletmede çalışanların bir bütün olduğunu onlara yansıtmaya çalışan, personelin özel hayatına uyarlamak ve bu durumu onlara kolaylaştırmak olarak tanımlanmıştır (Sezgin ve Bulut, 2013). Daha kısa şekliyle çalışan personelin işletmeye ve örgüte ait olduğunu anladığı andan itibaren, örgüt içerisinde göstermiş olduğu davranışlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Dursun, 2013). Örgütün diğer örgütlerden ayrılmasına ve farklılıklarını ortaya koymaya imkan veren örgüt kültürü ayrıca iş görenlerin tutumları ve davranışlarını şekillendirmenin

yanı sıra bakış açılarının ve süreçleri yorumlama biçimlerinin de şekillenmesinde ve düzenlenmesinde aktif rol oynadığı değerlendirilmektedir (Aslan, 2008). Örgüt kültürü ayrıca iş görenler ile birlikte yaşar, gelişir ve değişir. Aynı zamanda örgütün rol aldığı çevreden etkilenirken çevrenin etkilenip şekillenmesinde de rol oynamaktadır (Akıncı, 2018).

Denison ve Spreitzer (1991), örgüt kültürü rekabetçi değerler çerçevesini iki eksek üzerinde değerlendirir. Dik olan eksek işletmenin esnek ve bir o kadar kontrollü hareket ettiğini, değişim ve kararlılığını ifade ediyor. Yatay olan eksek ise içe-dışa odaklılığı örgütün içinde ve dışında gerçekleşen olayları ifade ediyor. Denison ve Spreitzer, örgütleri dört tip kültürün birleşmesi olarak sınıflandırmıştır. Bu dört tip örgüt kültürü; grup kültürü, hiyerarşi kültürü, gelişim kültürü ve rasyonel kültürdür (Erkmen, 2010).

## 1.2. Örgüt Kültürü ve Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık günümüzde artan rekabet koşulları ve kaynakların kıtlığı ile artan bir önem elde etmiştir. Özellikle organizasyonlar sürdürülebilir rekabetçi bir pozisyon elde edebilmek adına güçlü taraflarına odaklanmaya çalışmaktadırlar. Diğer bir yaklaşımı benimseyen organizasyonlar ise zayıf kaldıkları yönlerini güçlendirmeyi seçmektedirler. Bunlarla birlikte çevrelerinde reaktif ya da proaktif olmak da yine organizasyonların ayrılan rekabet stratejilerini vurgular niteliktedir. Ancak hemfikir oldukları konu genel olarak sahip oldukları insan kaynağı sermayesinden azami ölçüde faydalanmak fikridir (Ocak ve Arıkan, 2021). Bu çerçevede bireyin örgüt için azami çaba sarf etmesinin bir yolunun da bireyin örgüte bağlı hissetmesi mümkün olacağı fikri baskın bir görüş olarak karşılaşılmaktadır. Bireylerin sorumlu oldukları işe, göreve ve örgüte duygusal bir bağ ile yaklaşımları durumu olarak ifade edilen bağlılık iyi sonuçlar ile zaman zaman kötü sonuçlar ile de ilişkilendirilmektedir. Bireyler hayran olduğu kişilere, örgüt ya da kurumlara, saygı duyduğu bir düşünceye karşı bağlılık gösterebilirler. Whyte (1956) fazla bağlılığın bireye ilişkin tehlikeli boyutlarını “Örgüt İnsanı” isimli çalışmasında dile getirmiştir. Bu çalışmada Whyte örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler kendilerini sadece örgütte iş gören olarak değil, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeye başladıklarını söylemektedir. Bağlılık, bireyin duygusal bir bağ kurmasıdır. Birey örgüt ile arasında duygusal bir bağ kurduğu zaman örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için daha fazla çaba sarf edecektir. Yöneticilerin en önemli görevi, insan kaynaklarını etkin kullanarak iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmaya çalışmaktır (Özdemir, 2013).

Örgütsel bağlılığın organizasyona rekabet gücü verdiği ve sahip olduğu insan kaynağı ile taklit edilmesi ve ikamesi çok güç olan bir yetkinlik elde edebildiği fikri yaygın görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda sahip olunan bu kritik kaynağın organizasyona daha derin bir bağ ile bağlanması fikri çokça araştırılmıştır (Grusky, 1966; Kiesler, 1971; Weiner, 1982; Schwenk, 1986). Grusky (1966) örgütsel bağlılığı, kişinin kuruma olan bağlılığının gücü olarak tanımlamıştır. Kiesler (1971) göre, örgütsel bağlılık çalışan kişinin örgüte ve örgütteki çalışma arkadaşlarına bağlılık duyması, kişinin sergilediği davranış biçimine etki etmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyler yaptıkları işe ve emeğe göre daha fazla ödül almayı hak ettiklerini düşünürler. Bu durum da örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratmaktadır. Wiener (1982) göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel çıkarlarını karşılayacak şekilde davranış sergilemeleri için düzgüsel baskıların toplamıdır. Schwenk (1986) örgütsel bağlılığı, işverenin adil davranmaması gibi durumlarda bile işini sevme, ona bağlı kalarak işine devam etme olarak tanımlamıştır. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı, çalışan kişinin örgütün bütün kültürel unsurlarını onaylayan ve örgütün amaçlarını yerine getirmek için çaba sarf etmesi şeklinde tanımlamıştır.

Bağlılık farklı biçimlerde çalışılmakla birlikte bu çalışmanın da değişkenlerinden olan duygusal bağlılığı da barındıran Allen ve Meyer (1990) yaklaşımı bağlılığı üç boyutta değerlendirmişlerdir. Bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

**Devam Bağlılığı;** iş görenler, örgütten ayrıldıktan sonra maddi sıkıntılar yaşayacaklarını düşündükleri için örgütte devamlılıklarını sürdürmeyi zorunluluk olarak görmektedirler. İş görenler, örgütten ayrıldığı taktirde örgütte çalıştığı süre boyunca kazandığı statüyü ve parayı kaybedeceği düşüncesi ve korkusu içerisine girerler. Bununla beraber örgütte çalıştıkları süre boyunca emeklerinin ve çabalarının boşa gitmesini istemedikleri için örgüte olan üyeliklerini devam ettirmektedirler (Obeng ve Ugboro, 2003).

**Normatif Bağlılık;** iş görenler kendilerini örgüte karşı borçlu ve sorumlu hissetmektedirler. Örgüte karşı kendini borçlu ve sorumlu hisseden iş görenler örgüte sadık olmaları gerektiğini düşünürler. Bu durumda iş görenin yapacağı en doğru hareket örgüt üyeliğini devam ettirmektir. Normatif bağlılığa sahip olan iş görenler örgütte kalmayı kendilerine zorunluluk olarak görmektedir. Birey, daha fazla kazanıma ulaşmak için değil, örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirmek için örgütteki üyeliğini devam ettirir (Wiener, 1982).

**Duygusal Bağlılık;** bireylerin kendi istekleri üzerine örgüt üyeliklerini devam ettirmesidir. Duygusal bağlılık, yöneticinin iş görene destek olması, adil ve adaletli davranması sonucunda oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Bireyin kendini örgüte ait hissetmesi sonucunda örgütsel başarı ve devamlılık gibi olumlu sonuçların oluşabileceğine vurgu yapılmaktadır. Yüksek duygusal bağlılığa sahip olan iş görenler örgütte üyeliklerini devam ettirir ve örgütün amaçlarına ulaşması için yüksek performans göstermeyi kabul ederler (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel davranış literatüründe değerlendirdiğimizde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve güçlü ilişkilerden bahsetmek mümkündür. Yaptığımız bu çalışmada ise örgüt kültürünün alt boyutları ile yalnızca dağıtım adaleti arasındaki ilişkiler incelenecektir. Zira; Yılmaz (2015) ve Kaya (2010)'nın yapmış oldukları çalışmalarında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında ilişkiler tespit edilmiş olsa da doğrudan duygusal bağlılık üzerine etkilerin irdelenmediği gözlemlenmiştir. Fakat örgüt kültürünün duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak çalışmanın devamında ifade edilen örgüt kültürü alt boyutlarının her biri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü, duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Gelişim Kültürü;** dış çevre üzerine odaklanmaktadır. Deshpande ve Webster (1989) göre, gelişim kültürüne sahip olan işletmelerin verimlilik ölçütleri, yeni pazar arayışı, mevcut pazarı geliştirme, büyüme ve yeni kaynakların elde edilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Akkoç vd., 2011). Gelişim kültürü, işletme içinde iş görenin motivasyonunu sağlamak ve arttırmak için oluşturulan alt kültürüdür. Alt kültür gelişim kültürü gibi iş görenlerin tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkilidir (Akkoç vd., 2011).

**H<sub>2</sub>:** Gelişim kültürü, duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Rasyonel Kültür;** dışa odaklılık ve kontrol boyutları arasında şekillenir. Temel amacı işe odaklanma, yenilik, çalışanlardan yüksek performans sergilemeleri, kaliteli ve zamanında teslimat, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşması ve verimlilik elde etmektir. Başarı en önemli unsurdur. Hedefler açık ve net bir şekilde bellidir (Erkmen, 2010).

**H<sub>3</sub>:** Rasyonel kültür, duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Grup Kültürü;** odaklılık ve esneklik boyutları arasında yer almaktadır. Grup kültürü iç organizasyona odaklanmayı devam ettirir. Otorite, grup üyeleri tarafından sağlanmakta ve bu gücün niteliklerine uygun bir şekilde kullanılması şarttır. Bu kültür modeli tipinde bireyler birbirine duygusal bağlarla yakınlaştıkları ve dost ilişkilerinin güçlendiğini düşündükleri için bireylerin kendilerinden çok şey kattığı bir örgüt kültürü modeli olarak belirtilmektedir. Başarıyı getiren unsurun insan ilişkileri ve tüketiciye karşı gösterilen ilgi ve alaka, uzun dönemde örgütün kar elde etmesine ve çalışanların motivasyonunun artmasına neden olmaktadır (Çalışkan, 2013).

**H<sub>4</sub>:** Grup kültürü, duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hiyerarşik Kültür;** örgütün iç süreçlerine ve kontrole odaklılardır. Yazılı veya yazısız kurallar, şirketin vizyonu, geleceği, prosedürlere göre bir işleyiş vardır. Hiyerarşik kültür boyutunda yeterlilik, işletme performansının en önemli ölçütüdür ayrıca organizasyonların temel varsayımı durağanlık ve değişmezlik üzerinedir. Sonuç olarak hiyerarşik yapı, bürokratik, mantıksal ve yasal çerçevede üzerinde gerçekleşmektedir (Çalışkan, 2013).

**H<sub>5</sub>:** Hiyerarşik kültür, duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

### 1.3. Dağıtım Adaleti ve Aracılık Rolü

Örgütsel adalet, örgüt içinde işverenlerin çalışanlarına karşı adil davranışları üzerinde durur (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel adalet, çalışanların göstermiş oldukları performansa göre adil olarak ödül ve ceza sisteminin kullanılmasıdır. Örgütsel adalet, çalışanların yapmış oldukları işleri bireysel olarak değerlendirmesi, bu değerlendirme sonucunda eşit ve adil bir şekilde işveren tarafından karar verilmesi ve paylaşılmasıdır (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel adalet, işletmelerde adaletin çalışanlara karşı adil ve eşit davranmasına yönelik bir terimdir. Daha net bir ifadeyle, yöneticilerin ya da işverenin çalışanlara karşı ne kadar adil davrandığı ve çalışanların bu adalet duygusu karşısında göstermiş oldukları davranışlar bütünüdür. (İşcan ve Sayın, 2010). Bu bağlamda örgütsel adaletin tanımlanmasına yönelik farklı perspektifler ve farklı kuramlar ortaya koyulmuştur. Bunların en çok kabul görmüş olanları Adams (1965)'in "Eşitlik Teorisi", Walster vd. (1978)'nin "Eşitlik Teorisi" ve bu çalışmanın da aracı değişkeni olarak irdelenecek olan Homans (1961)'in "Dağıtım Adaleti Teorisi"dir.

Homans (1961) 'a göre organizasyonun içindeki işgören çevresine karşı algıları açık hareket eder ve davranışlarını da bu algıları neticesinde şekillendirir. En temel biçimde değerlendirildiğinde dağıtım adaleti de organizasyon içerisindeki kaynakların adaletli biçimde dağıtılmasını ifade etmektedir (Colquitt vd., 2012). Yıllarca yapılan çalışmalar bu temel görüş çerçevesinde şekillenmiştir. Farklı bakış açıları ile değerlendirilseler de genel olarak bireylerin organizasyona kattıklarını düşündükleri pozitif tüm girdiler çerçevesinde bilişsel bir süreç olarak diğerleri ile kendilerini kıyasladıkları görüşünden hareket edilmektedir (Hu ve Han, 2021). Temel olarak organizasyonun sahip olduğu kaynakların adaletli dağıtılıp dağıtılmadığını ifade eden kurama göre bireyler, yaptıkları içsel muhakeme ile diğer bireylere kıyasla organizasyona eksik ya da fazla katkı yapıp yapmadıklarını belirlerler ve çoğu zaman bu durum muhakeme yapan bireyin algıları ile ilgilidir. Daha sonra da bu muhakemeye göre organizasyon kaynaklarından kimin hangi düzeyde faydalanması gerektiğine kanaat getiriler. Organizasyonun bu muhakeme ile örtüşen bir dağıtım yapması durumunda adaletli olduğu değerlendirilirken aksi durumlarda ise adaletsiz bir dağıtım olduğu düşünülmektedir. Tüm bu yapı bireylerin algıları ile öznel bir hal almaktadır (Törnblom ve Vermunt, 1999).

**H<sub>6</sub>:** Örgüt kültürü, dağıtım adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>7</sub>:** Gelişim kültürü, dağıtım adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>8</sub>:** Rasyonel kültür, dağıtım adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>9</sub>:** Grup kültürü, dağıtım adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>10</sub>:** Hiyerarşik kültür, dağıtım adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>11</sub>:** Dağıtım adaleti, duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H<sub>12</sub>:** Örgüt kültürünün, duygusal bağlılık üzerine etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü vardır.

**H<sub>13</sub>:** Gelişim kültürünün, duygusal bağlılık üzerine etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü vardır.

**H<sub>14</sub>:** Rasyonel kültürün, duygusal bağlılık üzerine etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü vardır.

**H<sub>15</sub>:** Grup kültürünün, duygusal bağlılık üzerine etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü vardır.

**H<sub>16</sub>:** Hiyerarşik kültürün, duygusal bağlılık üzerine etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü vardır.

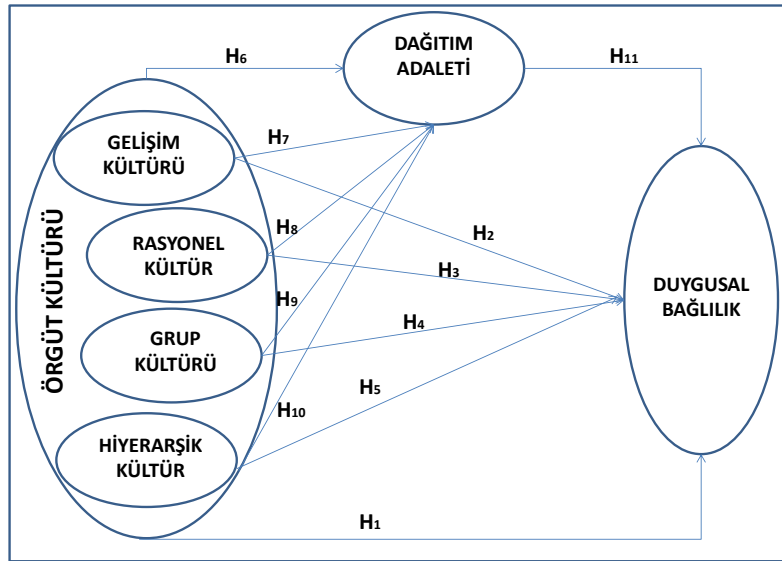
## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Mersin’deki lojistik sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini lojistik sektörü çalışanlarının arasından basit tesadüfi olarak seçilmiştir. Bu kurumlarda yaklaşık 10000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 750 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 534’ü geri dönmüş ve 516 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 16 veri seti çıkartılmış ve **500 katılımcının** doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 33, ortalama çalışma süresi ise 8 yıldır. Katılımcıların en küçüğü 19 yaşında, en büyüğü 62 yaşında olup, en kısa çalışma süresi 1 yıl, en uzun çalışma süresi ise 39 yıl olarak tespit edilmiştir. Betimleyici istatistikler aşağıda sunulmuştur.

### 2.2. Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın modeli Şekil 1. Araştırma Modeli’nde gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu, lojistik şirketi çalışanlarına yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 39 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 5 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 24 ifadeden oluşan örgüt kültürü (4 boyut 24 madde), dağıtım adaleti (1 boyut, 4 madde), duygusal bağlılık (1 boyut 6 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

**Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖK);** lojistik sektörü çalışanlarının örgüt kültürü ilgili algılarını belirlemek üzere Tseng (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) tarafından geliştirilen ve Tseng ve Lee,



(2009) tarafından son hali verilen, dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin, Tseng ve Lee, (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .73 olarak belirlenmiştir. Toplam yirmi dört ifadeden oluşan ölçekte örgüt kültürünün her bir boyutu ölçülmeye çalışılmıştır. Buna göre çalışmamızda ölçeğin faktör yüklerinin .81 ile .60 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .96 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Dört boyutta açıklanan toplam varyans %68,386'dır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin dört faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .72 ile .63 arasında olduğu tespit edilmiştir. Referans uyum iyiliği değerleri Tablo 1. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri'nde ifade edilmiştir. Ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .93 olarak, örgüt kültürünün dört boyutu olan gelişim kültürü, rasyonel kültür, grup kültürü ve hiyerarşik kültür için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları da sırasıyla, .92; .88; .91 ve .90 olarak bulunmuştur.

**Dağıtım Adaleti Ölçeği (DA);** Leventhal'ın (1980) çalışmalarından geliştirilen, Colquitt'in (2001) "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure" adlı çalışmasında kullandığı toplam 20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinin dört alt boyutundan biri olan ve dört ifadeden oluşan dağıtım adaleti ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin .85 ile .82 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .87 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Tek boyutta açıklanan varyans %88,325 dir. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .82 ile .74 arasında olduğu tespit edilmiştir. Referans uyum iyiliği değerleri Tablo 1. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri'nde ifade edilmiştir. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .96 olarak bulunmuştur.

**Duygusal Bağlılık Ölçeği (DB);** Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin .91 ile .84 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .91 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Tek boyutta açıklanan varyans %77,899 dır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .81 ile .72 arasında olduğu tespit edilmiştir. Referans uyum iyiliği değerleri Tablo 1. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri'nde ifade edilmiştir. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .94 olarak bulunmuştur.

**Tablo 1.** Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/ DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
				≥.85	≥.85	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
<b>Örgüt kültürü</b> (1. düzey)	166,6	68	2,45	0.91	0.89	0.94	0.95	0.94	0.04
<b>Dağıtım Adaleti</b> (1. düzey)	328,4	114	2,87	0.89	0.91	0.96	0.97	0.97	0.03
<b>Duygusal Bağlılık</b> (1. düzey)	622,8	330	1,89	0.92	0.93	0.97	0.97	0.98	0.02

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları Meydan ve Şeşen (2010:37)'e için "*kabul edilebilir*" standartlara göre düzenlenmiştir.

### 2.3. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 2). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; çalışanların duygusal bağlılıklarının, örgüt kültürünün boyutları ve dağıtım adaleti ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken.	1	2	3	4	5	6	7
1.ÖK	(.93)						
2.GLŞK	.92**	(.92)					
3.RASK	.90**	.80**	(.88)				
4.GRPK	.94**	.84**	.79**	(.91)			
5.HYRK	.89**	.75**	.69**	.79**	(.90)		
6.DA	.77**	.71**	.67**	.72**	.71**	(.96)	
7.DB	.83**	.79**	.75**	.76**	.72**	.73**	(.94)

**Not:** Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir. (\*\*p<.01)

### 2.4. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri ve Sonuçları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde çalışanların duygusal bağlılıkları bağımlı değişken olarak ele alınmış, örgüt kültürü ile örgüt kültürünün alt boyutları ve dağıtım adaleti bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgüt kültürünün, gelişim kültürü (GLŞK), rasyonel kültür (RASK), grup kültürü (GRPK) ve hiyerarşik kültür (HYRK) boyutlarının, duygusal bağlılık (DB) üzerine etkisini ve bu etkide dağıtım adaletinin (DA) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. DA düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, GLŞK-DA, DB; RASK-DA, DB; GRPK-DA, DB ve HYRK-DA, DB arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3, 4, 5, 6 ve 7’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken gelişim kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında GLŞK’ nün DB’ ğı ( $\beta = .79$ ,  $p < .01$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda GLŞK’ nün aracılığı araştırılan DA’ ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda GLŞK’ nün DA’ ni anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .71$ ,  $p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan DA’ nin DB’ ğa olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. DA’ nin DB’ ğı ( $\beta = .73$ ,  $p < .01$ ) anlamlı olarak etkilediği bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise GLŞK ve aracılığı araştırılan DA birlikte analize sokulmuş ve DB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GLŞK’ nün DA ile birlikte analize sokulmasıyla DB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .58$ ,  $p < .01$ ), DA’ nin de DB üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .28$ ,  $p < .01$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 6.4$ ,  $p < .01$ ). Bu bulgu GLŞK’ nün DB’ ğa etkisinde DA’ nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H7, H11 ve aracılık hipotezi olan H13’ ün desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 3.** Aracılık Testi Sonuçları (GLŞK-DA-DB)

		<b><math>\beta</math></b>	
		<b>DA</b>	<b>DB</b>
<b>GLŞK</b>	<b>Test 1</b>		
	Yaş		-.08
	Çal. Süresi		.03
	<b>GLŞK</b>		<b>.79**</b>
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.62
	$\Delta R^2$		.62
			<b>(F=268**)</b>
	<b>Test 2</b>		<b>DA→DB</b>
	Yaş	-.14	.12
	Çal. Süresi	.11	.04
	<b>GLŞK</b>	<b>.71**</b>	<b>.73**</b>
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	.50	.53
	$\Delta R^2$	.50	.53
		<b>(F=521**)</b>	<b>(F=379**)</b>
	<b>Test 3</b>		
Yaş		.14	
Çal. Süresi		.09	
<b>GLŞK</b>		<b>.58**</b>	
<b>DA</b>		<b>.28**</b>	
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.34	
$\Delta R^2$		.33	
		<b>(F=621**)</b>	
	<b>Sobel Test(z)</b>	<b>6.4**</b>	

\*\* p< .01

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken rasyonel kültür ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında RASK' ün DB' ğı ( $\beta = .75$ ,  $p < .01$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda RASK' ün aracılığı araştırılan DA' ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda RASK' ün DA' ni anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .67$ ,  $p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise RASK ve aracılığı araştırılan DA birlikte analize sokulmuş ve DB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda RASK' ün DA ile birlikte analize sokulmasıyla DB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .54$ ,  $p < .01$ ), DA' nin de DB üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .23$ ,  $p < .01$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 3.8$ ,  $p < .01$ ). Bu bulgu da RASK' ün DB' ğa etkisinde DA' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H8 ve aracılık hipotezi olan H14' ün desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 4.** Aracılık Testi Sonuçları (RASK-DA-DB)

		$\beta$	
		DA	DB
RASK	<b>Test 1</b>		
	Yaş		.12
	Çal. Süresi		.07
	<b>RASK</b>		<b>.75**</b>
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.56
	$\Delta R^2$		.56
			<b>(F=182**)</b>
	<b>Test 2</b>		
	Yaş	.09	
	Çal. Süresi	.05	
	<b>RASK</b>	<b>.67**</b>	
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	.45	
	$\Delta R^2$	.44	
		<b>(F=456**)</b>	
	<b>Test 3</b>		
Yaş		.023	
Çal. Süresi		.008	
<b>RASK</b>		<b>.54**</b>	
<b>DA</b>		<b>.23**</b>	
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.29	
$\Delta R^2$		.29	
		<b>(F=411**)</b>	
	<i>Sobel Test(z)</i>	<b>3.8**</b>	

\*\* p< .01

Üçüncü adımda bağımsız değişken grup kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında GRPK' nün DB'ği ( $\beta = .76, p < .01$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda GRPK' nün aracılığı araştırılan DA' ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda GRPK' nün DA'ni anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .72, p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise GRPK ve aracılığı araştırılan DA birlikte analize sokulmuş ve DB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GRPK' nün DA ile birlikte analize sokulmasıyla DB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .51, p < .01$ ), DA'nin de DB üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .30, p < .01$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 7.8, p < .01$ ). Bu bulgu GRPK' nün DB'ğe etkisinde DA'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H4, H9 ve aracılık hipotezi olan H15' in desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 5.** Aracılık Testi Sonuçları (GRPK-DA-DB)

		$\beta$	
		DA	DB
GRPK	<b>Test 1</b>		
	Yaş		.17
	Çal. Süresi		.09
	<b>GRPK</b>		<b>.76**</b>
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.58
	$\Delta R^2$		.58
			<b>(F=239**)</b>
	<b>Test 2</b>		
	Yaş	.08	
	Çal. Süresi	.06	
	<b>GRPK</b>	<b>.72**</b>	
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	.52	
	$\Delta R^2$	.51	
			<b>(F=198**)</b>
	<b>Test 3</b>		
Yaş		.005	
Çal. Süresi		.03	
<b>GRPK</b>		<b>.51**</b>	
<b>DA</b>		<b>.30**</b>	
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.26	
$\Delta R^2$		.26	
		<b>(F=401**)</b>	
	<i>Sobel Test(z)</i>	<b>7.8**</b>	

\*\* p< .01

Dördüncü adımda, bağımsız değişken hiyerarşik kültür ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında HYRK' ün DB'ği ( $\beta = .72$ ,  $p < .01$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda HYRK' ün aracılığı araştırılan DA' ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda HYRK' ün DA'ni anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .71$ ,  $p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise HYRK ve aracılığı araştırılan DA birlikte analize sokulmuş ve DB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda HYRK' ün DA ile birlikte analize sokulmasıyla DB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .52$ ,  $p < .01$ ), DA'nin de DB üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .29$ ,  $p < .01$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 5.6$ ,  $p < .01$ ). Bu bulgu HYRK' ün DB'ğe etkisinde DA'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H5, H10 ve aracılık hipotezi olan H16'nin desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 6.** Aracılık Testi Sonuçları (HYRK-DA-DB)

		$\beta$	
		DA	DB
HYRK	<b>Test 1</b>		
	Yaş		.14
	Çal. Süresi		.07
	<b>HYRK</b>		<b>.72**</b>
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.52
	$\Delta R^2$		.52
			<b>(F=419**)</b>
	<b>Test 2</b>		
	Yaş	.17	
	Çal. Süresi	.05	
	<b>HYRK</b>	<b>.71**</b>	
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	.52	
	$\Delta R^2$	.52	
		<b>(F=572**)</b>	
	<b>Test 3</b>		
Yaş		.012	
Çal. Süresi		.03	
<b>HYRK</b>		<b>.52**</b>	
<b>DA</b>		<b>.29**</b>	
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.27	
$\Delta R^2$		.27	
		<b>(F=436**)</b>	
<i>Sobel Test(z)</i>	<b>5.6**</b>		

\*\* p< .01

Son olarak, bağımsız değişken örgüt kültürü bir bütün olarak ele alınmış ve duygusal bağlılık ile arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında ÖK' nün DB'ği ( $\beta = .83$ ,  $p < .01$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda ÖK' nün aracılığı araştırılan DA' ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda ÖK' nün DA'ni anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .77$ ,  $p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise ÖK ve aracılığı araştırılan DA birlikte analize sokulmuş ve DB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda ÖK' nün DA ile birlikte analize sokulmasıyla DB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .62$ ,  $p < .01$ ), DA'nin de DB üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .37$ ,  $p < .01$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 6.2$ ,  $p < .01$ ). Bu bulgu ÖK' nün DB' ğa etkisinde DA'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H6 ve aracılık hipotezi olan H12'nin desteklendiği görülmektedir. Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen toplam 16 hipotezin tamamı destek bulunmuştur.

**Tablo 7.** Aracılık Testi Sonuçları (ÖK-DA-DB)

		<b><math>\beta</math></b>	
		<b>DA</b>	<b>DB</b>
<b>ÖK</b>	<b>Test 1</b>		
	Yaş		.08
	Çal. Süresi		.06
	<b>ÖK</b>		<b>.83**</b>
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.69
	$\Delta R^2$		.69
			<b>(F=721**)</b>
	<b>Test 2</b>		
	Yaş	.08	
	Çal. Süresi	.13	
	<b>ÖK</b>	<b>.77**</b>	
	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	.59	
	$\Delta R^2$	.59	
			<b>(F=663**)</b>
	<b>Test 3</b>		
Yaş		.03	
Çal. Süresi		.009	
<b>ÖK</b>		<b>.62**</b>	
<b>DA</b>		<b>.37**</b>	
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		.38	
$\Delta R^2$		.38	
		<b>(F=593**)</b>	
	<i>Sobel Test(z)</i>	<b>6.2**</b>	

\*\* p< .01

Bu sonuçlar doğrultusunda tüm hipotezlerin desteklendiği görülmektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgüt kültürü; örgütte çalışan personelin, davranışlarını, hal ve hareketlerini ve örgüt içindeki yazılı veya yazısız kurallara nasıl uymaları gerektiğini düzenleyen, işletmede çalışanların bir bütün olduğunu onlara yansıtmaya çalışan, personelin özel hayatına uyarlamak ve bu durumu onlara kolaylaştırmak olarak tanımlanmıştır (Sezgin ve Bulut, 2013). Örgüt kültürü kavramı son zamanlarda birçok iş verenin ve araştırmacının dikkatini çekmiştir. Örgüt kültürünün örgütün bütün faaliyet alanları üzerinde etkili olması ve örgütün başarıya ulaşmasında belirleyici rol oynaması bunun sebebi olarak gösterilmektedir. Örgütlerin başarılı olmaları, örgüt içinde görev alan iş görenlerin örgütün kültür yapısını benimsemesiyle doğrudan ilişkilidir. Örgüt kültürü, çalışanların performansında etkili olduğu anlaşıldıktan sonra, iş veren, yöneticiler ve lider örgüt kültürüne daha çok önem vermeye başlamışlardır (Kaya, 2008: 119-143). Örgütün faaliyet göstermiş olduğu sektörde ürünleri, üretim aşamaları, teknolojileri ve hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilebilir; ancak örgütün kültür yapısını taklit etmeleri oldukça zordur. Örgütlerin başarılı olmaları, örgüt içinde görev alan iş görenlerin örgütün kültür yapısını benimsemesiyle doğrudan ilişkilidir. Örgütün kültür yapısını benimseyen iş görenler, daha yüksek performans sergileyerek, örgütün verimliliğinin, rekabet gücünün ve pazar payının artmasına sebep olacaktır. Güçlü örgüt kültürü yapısına sahip olan işletmelerde, iş görenlerin motivasyonları, örgüte olan bağlılıkları, başarıya ulaşma arzuları, göstermiş oldukları performans olumlu yönde artış göstermektedir (Erdem ve İşbaşı, 2001).

Örgüt kültürünün yakından ilişkili olduğu kavramlardan bir diğeri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, örgüt kültürü kavramına göre daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Örgütsel bağlılık, kişinin kuruma olan bağlılığının gücü olarak tanımlanmıştır (Grusky, 1966). İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça örgüte karşı gösterecekleri davranışlar ve tutumlarda değişecektir. İş görenlerin örgüte

bağlılığı örgütün başarıya ulaşması için en önemli ölçüt olduğu görülmektedir. Bütün örgütler iş görenlerin örgüte bağlılıklarını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar da sorunlara karşı daha yapıcı ve çözüm odaklı davranış sergiledikleri görülmektedir. Örgütler başarılı bir şekilde devamlılıklarını sürdürmek istiyorlarsa iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel adalet düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde iş görenlerin örgüte olan bağlılıkları da yüksek olacaktır. Örgüt içinde adaletin olduğunu hisseden iş görenler, örgütün kültür yapısını daha çok benimseyerek örgüte daha çok bağlanırlar. Örgüt içinde adalet algısının yüksek olduğunu düşünen ve hisseden işgörenlerin performanslarında ve örgüt içindeki davranışlarında olumlu değişimler olduğu görülmektedir (Diekman vd., 2004). Örgüt içinde adaletin olması iş görenlerin çalışma arkadaşlarıyla kuracakları ilişkileri de olumlu etkilemektedir. Örgütsel adaletin düşük olduğu işletmelerde birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar; işgörenler çalışma arkadaşları ile takım olarak çalışmaktan kaçınırlar bu da iş verimliliğinin azalmasına neden olur. İş görenler örgütün belirlemiş olduğu kurallara kasti olarak uymamaya başlarlar ve örgüte karşı kötü tutumlar sergilemektedirler (Özdevcioğlu, 2003, 81).

Bu çalışmada Mersin ili içerisinde faaliyet gösteren lojistik sektörü üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmış ve bu sektörde görev yapan iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasında örgüt kültürünün ve dağıtım adaletinin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini lojistik sektörü çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Yapılan araştırma ile lojistik sektörüne ilişkin örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik açıklayıcı neticeler elde edilmiştir.

Yapılan çalışmanın amacına yönelik olarak değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla; diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. İş görenlerin duygusal bağlılıkları bağımlı değişken olarak ele alınmış, örgüt kültürü ile örgüt kültürünün alt boyutları ve dağıtım adaleti bağımsız değişkenler olarak belirlenen bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Gökaslan'ın (2010)'da yapmış olduğu çalışması incelendiğinde örgüt kültürünün çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilediği görülmüştür (Gökaslan, 2010:152-177). Bizim yapmış olduğumuz çalışmada da benzer sonuçlar ortaya konulmuş olup yapılan analizlerin ilk aşamasında, bağımsız değişken olan gelişim kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş ve gelişim kültürünün duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı etkilediği, gelişim kültürünün iş görenlerin duygusal bağlılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve gelişim kültürünün duygusal bağlılık üzerinde olan etkisi dağıtım adaletinin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Türkkan'ın (2017)'de yapmış olduğu çalışması incelendiğinde İstanbul Ticaret Üniversitesinin akademik ve idari personelinin duygusal bağlılığının yüksek çıktığı görülmüştür. Örgüt içinde duygusal bağlılığın yüksek olması, personellerin örgütteki devamlılıklarını sürdürmek istemesi, örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi anlamına gelmektedir (Türkkan, 2017:40-67). Bizim yapmış olduğumuz çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış olup aracılık testinin ikinci aşamasında, bağımsız değişken olan rasyonel kültür ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş ve rasyonel kültürün duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüş olup, rasyonel kültürün dağıtım adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve rasyonel kültürün iş görenlerin duygusal bağlılığı üzerinde olan etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü adımda bağımsız değişken olan grup kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş ve grup kültürünün duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, grup kültürünün dağıtım adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve grup kültürünün iş görenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde olan dağıtım adaletinin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.



Dördüncü adımda ise, bağımsız değişken olan hiyerarşik kültür ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş ve hiyerarşik kültürün duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, hiyerarşik kültürün dağıtım adaletini pozitif ve anlamlı etkilediği ve hiyerarşik kültürün iş görenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde olan dağıtım adaletinin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün devam bağlılığı ve duygusal bağlılıkla ilişkisinin daha fazla olduğu görülmekte olup örgüt kültürünün toplumsal kültürün özelliklerinden de etkilendiğini söylemektedir. Uysal'ın (2014)'de yapmış olduğu çalışmasının sonuçları incelendiğinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında istatistiki açıdan pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur (Uysal, 2014:85-123). Bizim yapmış olduğumuz çalışmada da benzer sonuçlar ortaya konulmuş olup analizin son aşaması incelendiğinde bağımsız değişken olan örgüt kültürü bir bütün olarak ele alınmış ve duygusal bağlılık ile aralarındaki ilişkilere bakılmıştır. İlk olarak örgüt kültürünün duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, örgüt kültürünün dağıtım adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve örgüt kültürünün iş görenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde olan etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü tespit edilmiştir.

Geçmişte yapılan örgüt kültürü, duygusal bağlılık ve dağıtım adaleti ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiği zaman, bizim yapmış olduğumuz çalışma ile benzer sonuçlar ortaya konulduğu tespit edilmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışma lojistik sektöründe çalışan 500 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu olan, örgüt kültürü, duygusal bağlılık ve dağıtım adaleti kavramları arasındaki ilişkilere yönelik olan araştırmalar farklı işletmeler, kamu ve kurumlarında farklı iş departmanları üzerinde de uygulanabilir. Araştırma neticeleri ile farklı sektör, departmanlar ve farklı örneklemeler ile yapılacak çalışmalar ışığında elde edilecek sonuçlar kıyaslanarak farklı alan çalışmalarında da geçerlilikleri test edilebilir olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Akıncı, B.Z. (2018). *Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları.*
- Akkaşoğlu, N. (2015). Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeyleri. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). “Örgüt Kültürünün Girişimciliğe Etkisinde Öz-Yeterliliğin Düzenleyici Rolü.” *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3): 19-42.
- Akkoç, İ., Turunç Ö. ve Çalışkan, A. (2011). “Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü”, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:13, Sayı:4, Sayfa:83-114.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15 Sayı:2.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51, 1173–1182
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Colquitt J.A. (2001)., On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, C.86. S. 3.ss.386-400.
- Colquitt, J. A., Le Pine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., ve Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97, 1–15. <https://doi.org/10.1037/a0025208>
- Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, Sayfa:88-112.
- Çalışkan, A. (2015), Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, (2), s. 115-141.
- Çalışkan, A. (2018), “Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), ss.104-140.
- Denison, D. R., ve Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Deshpande, R., ve Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15. <https://doi.org/10.2307/1251521>
- Diekmann, K. A., Barsness, I.Z., ve Sondack, H.; (2004), “Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field
- Dursun, İ. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: *Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 43-56.
- Erdem, F. ve İşbaşı, O.J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 33-57.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü* (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım.

- Gökaslan, M. O., Birleşme Sonrasındaki Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503. <https://doi.org/10.2307/2391572>
- Homans, G. C. (1961). The Humanities and the Social Sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3–6. <https://doi.org/10.1177/000276426100400802>
- Hu, B., ve Han, S. (2021). Distributive Justice: Investigating the Impact of Resource Focus and Resource Valence. *J Bus Psychol* 36, 225–252 . <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09668-1>
- İnce, M. ve Gül H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki.”
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: *Görül Bir Araştırma. Maliye Dergisi*, 119-143.
- Kaya, Ö.Y. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği): Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kiesler, Charles A. (1971). *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief*. New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), s. 61-89.
- Obeng, K., ve Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), ss. 83-98.
- Ocak, M. ve Arıkan, Ö. U. (2021). Psychological Capital and Burnout Relationship of Employees in Turkey: A Meta-Analysis within the Scope of Sub-Dimensions . *OPUS International Journal of Society Researches , Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı , 1085-1119 . DOI: 10.26466/opus.905267*
- Özdemir, S. 2013. *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi* 21: 77-96.
- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1991) ,The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life’, in Woodman, R. and Pasmorewa, W. (Eds.): *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, pp.115–157, JAI, Greenwich, CT.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *The Academy of Management Review*, 11(2), 298–310. <https://doi.org/10.2307/258461>
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sezgin, M., ve Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 182-194.
- Study”, *Social Justice Research*, 7(3), ss. 237-255.
- TDK. (2021). [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5da2fc9bdf7483.82384430](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5da2fc9bdf7483.82384430) Erişim Tarihi: 14.10.2021
- Törnblom, K. Y., ve Vermunt, R. (1999). An integrative perspective on social justice: Distributive and procedural fairness evaluations of positive and negative outcome allocations. *Social Justice Research*, 12, 39–64. 10.1023%2FA%3A1023226307252?LI=true

- 
- Tseng, Y.F. and Lee, T.Z. (2009) ‘Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model’, *Expert Systems with Applications*, Vol. 36, No. 3, pp.6548–6558.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkkan, E., *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği: Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2017.
- Uysal, Ş. (2014). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Kültür İlişkisi Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireler Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Walster, E., Walster, G. W., & Traupmann, J. (1978). Equity and premarital sex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(1), 82–92. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.1.82>Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428. <http://dx.doi.org/10.2307/257334>
- Wang, D.S. and Shyu, C.L. (2003) ‘The impact of organizational culture and knowledge sharing motivation on knowledge sharing’, *Sun Yat-Sen Management Review*, Vol. 11, No. 3, ss.409–431.
- Whyte, W.H. (1956). *The organization man*. Simon and Schuster.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elâzığ.



## 2020 Covid-19 Pandemi Sonrası Mersin İçin Turizm Politikası Önerileri

*Proposals as of Tourism Development Policies for Mersin After 2020 Covid-19 Pandemic*

İbrahim BOZ<sup>1</sup>

### Öz

Antalya ile aynı iklim, coğrafya ve turizm varlıklarına sahip olmasına rağmen Mersin, konaklama işletmelerinin sınırlı kapasitesi ve sahip olduğu çok sayıda ikinci konutlarla, pandeminin de etkisiyle, geçmişte yapamadığı 2020'lerde yapabilir ve önümüzdeki yıllar için gerçekçi ve özgün turizm politikaları belirleyebilir, gerçekleştirebilir ve sürdürülebilir kılabilir. Detayları ve gerekçeleri açıklanacak bu turizm politikalarının 4 bileşeni vardır. Bunlardan birincisi Mersin'in tarihi kentsel merkezinin belirlenmesi, korunması ve sorumlu turizmle buluşturulmasıdır. İkincisi ise Mersin'in en büyük servetlerinden olan arkeolojik ve doğal mirası koruyarak tur faaliyetlerinin kapsamına dahil edebilir. Üçüncü olarak deniz kıyısı plaj ve rekreasyon faaliyetlerini öncelikle ikinci konut konaklama kapasitesiyle birleştirerek, yurtiçi pazara sunabilir. Dördüncü ve son bileşen ise Çukurova gibi Türkiye'nin en önemli tarımsal arazilerinden birinde yer alan meyve ve sebzenin başkenti olarak adlandırılan Mersin, pandeminin etkisiyle artan önemiyle tarım ve gıda ürünlerini tüketiciyle buluşturabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Mersin, Turizm, Politika.

### Abstract

Mersin which possesses similar climate, geography and tourism assets with Antalya, she has got very limited number of hotel beds, but plenty of secondary home bed supply; under the influence of pandemic, Mersin can do specify realistic and unique tourism development policies for the coming years, and accomplish, then do sustain these policies during 2020s that Mersin has never seriously tried to do in the past. As the details of these tourism polices will be explained throughout the article here, there are 4 components of them. First is the identification of historical city center of Mersin, protection of these assets, and supply them to the responsible tourism. Secondly while preserving archeological sites and natural attractions, which are the best tourism assets of Mersin, they can be integrated into the touristic tour events. Thirdly Mersin can integrate coastal beaches with secondary homes and supply them to the domestic tourism market. The fourth and last component is that Mersin is also known as the capital of fruit and vegetable production in Turkey, and thus the local foods of Mersin can be supplied to the consumers of agro-tourism which will be based on Cukurova, one of the most important agricultural fields of Turkey.

**Keywords:** Mersin, Tourism, Policy.

**Atf (to cite):** Boz, İ., (2021). 2020 Covid-19 Pandemi Sonrası Mersin İçin Turizm Politikası Önerileri. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 72-89.

**DOI:** 10.54709/iisbf.1022318

Makale Geliş Tarihi (Received Date): 11.11.2021

Makale Kabul Tarihi (Accepted Date): 28.12.2021

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üye., Toros Üniversitesi, [ibrahim.boz@toros.edu.tr](mailto:ibrahim.boz@toros.edu.tr), ORCID: 0000-0003-2604-8718

## 1.GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı 2020 yılının başından itibaren tüm dünyada hızla yayılan COVID-19 virüs salgınının etkisiyle daralan ulaştırma, turizm ve eğlence hizmetleri sonucunda turizm hedeflerini gözden geçirerek, Mersin özelinde yeni politikalar önermektir.

Mersin'e yönelik turizm politikaları değerlendirmeleri yapıldığında genellikle Antalya ile kıyaslanmakta ve Antalya'nın kitle turizminde gösterdiği başarıyı Mersin'in yakalayamadığı gerekçesiyle kısmen bir eleştiri, kısmen serzeniş barındıran ifadeler kullanılmaktadır. Bu eleştirel yaklaşım genellikle iki ilin ekonomik kalkınma ve turizm gelişme performanslarının değerlendirildiği durumlarda sıklıkla dile getirilmektedir. Örneğin Antalya'nın Belek bölgesindeki tatil otelleri, golf ve kongre merkezi başarılı görülüyorsa, diğer turizm beldeleri de aynı yatırımları yapma gereği duyabilmektedirler. Diğer taraftan ülkenin farklı turizm beldeleri genellikle başarılı olduğu düşünülen diğer faaliyetleri kurvaziyer limanı, hava balonu turları, teleferik ve benzerlerinin kendi bölgelerine uygunluğunu ve olası pazar bölünmesi sorunlarını göz önüne almadan önerebildikleri görülebilmektedir. Burada başa dönerek, pandemi olmasa bile Mersin'in Antalya benzeri bir kitle turizmi konusunda kayda değer bir başarı gösterme ihtimalinin ne olduğu ve böyle bir politikanın gerçekten akılcı olup olmadığı ciddiyetle irdelenmelidir. İki komşu ilin aynı veya benzer turizm kalkınma politikası hiç gerekli olmayan bir rekabet alanı yaratabilir ve bu da pazarı ve fiyatı küçültme etkisi yaratabilir. Dolayısıyla pandeminin de etkisiyle böyle bir politik hedefin gündemden bütünüyle uzaklaştığını söylemek mümkündür. Aşağıda sunulan Harita-1 aracılığıyla Türkiye'nin güney sahillerinde bulunan Antalya, Mersin, Tarsus ve Adana'nın coğrafi konumları gösterilmektedir.

### Harita 1. Antalya-Mersin-Tarsus-Adana Coğrafi Konum



Kaynak: <https://www.google.com/maps/@36.6745967,33.0375697,8.86z>, Erişim, 22.12.2020.

## 2.ALAN YAZIN İNCELEMESİ

Mersin ili sahip olduğu ender değerlere ve Kızkalesi, Silifke, Anamur, Ayaş gibi önemli turizm destinasyonlarının bulunmasına rağmen turizm gelirleri açısından istenen yerde olmadığı ifade edilmektedir (Duman ve Öztürk, 2005: 9). Mersin'in turizm beldesi olma potansiyelinin irdelendiği bir çalışmada, Mersin'e önerilen turizm faaliyetleri arasında kültür ve inanç, kıyı ve tatil, iş-kongre-fuar, kış turizmi ve diğer (ekoturizm, yayla, agro, termal, gurme, spor, trekking gibi alternatifler) turizm türlerine yer verilmektedir (Taner ve Tepeci, 2008: 2549-2550). Mersin'in Türkiye turizmi içerisindeki yeri ve önemini irdeleyen bir başka çalışmaya göre Mersin sahip olduğu arz kaynaklarına göre hak ettiği yeri alamamaktadır. Bunun sebepleri arasında yetersiz konaklama kapasitesi, yoğun bir ikinci konut

yapılaşması, yerli turist yoğunluğu ile kamu ve özel sektörün yeterince işbirliği yapmaması gibi faktörler bulunmaktadır (Bahar ve Samırkaş, 2009: 12). Benzer şekilde, Mersin ender tarihi değerlere ve doğal güzelliklere sahip olmasına rağmen gelir, konaklama kapasitesi, yabancı ziyaretçi açısından Türkiye içindeki payının çok yetersiz olduğu vurgulanmaktadır (Oskay, 2012: 199-200). Mersin doğal değerlerinin bir bileşeni olarak ziyaretçilerin kullanımına açık bulunan tabiat parklarının rekreasyon potansiyelinin irdelendiği bir çalışmaya göre mevcut 8 tabiat parkının rekreasyon potansiyeli (uygunluk ve kullanım gibi) yüzde 63 ile 85 arasında değişmektedir (Polat ve Polat, 2016: 85). Son olarak, Mersin'in sahip olduğu turizm potansiyelini yeterince değerlendiremediği, bu durumu tersine çevirebilmek adına Mersin'in eline 2013 yılında büyük bir fırsat geçmiş olmasına ve 17. Akdeniz Oyunları'na ev sahipliği yapmış olmasına rağmen organizasyondan beklenen katkıyı elde edemediği iddia edilmektedir (Karadeniz ve Güdük, 2020: 116). Alan çalışmalarından görülmektedir ki Mersin'in turizm potansiyeli ve politikaları önerilirken, bütün turizm varlıkları sıralanmakta, önemli ve önemsiz ayrımının yapılmadığı gözlenmektedir. Bu da turizm politikalarının şekillendirilmesinde temel teşkil edecek faaliyetlerin öne çıkarılmasına ve gerçekleştirilmesine imkan vermemektedir. Bu makaleyle bu eksiklik giderilmeye çalışılmaktadır.

### 3.YÖNTEM

Bu çalışma araştırma konusuna ilişkin bazı hipotezlerin geçerliliğini araştırmaya dayanmamaktadır. Bunun yerine Mersin'in turizm potansiyeli pandemi sonrası günümüz şartları çerçevesinde belli bir bütün oluşturacak şekilde irdelenmiştir. Bir başka ifadeyle aşağıdaki dörtlü bileşen çerçevesinde tümevarım yöntemi kullanılarak turizm politika demeti önerilmeye çalışılmıştır. Çalışmada büyük ölçüde turizme hizmet eden kurumların topladığı ve yayınladığı ikincil veriler kullanılmıştır. Ancak çalışmada kayda değer ölçüde birincil veri de ilgili kişi ve kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmeler sırasında derlenmiştir. Ayrıca gerçekleştirilen saha çalışmalarında drone aracılığıyla çekilen fotoğraflardan birine (Fotoğraf 1) çalışmada yer verilmiştir.

### 4.MERSİN İÇİN TURİZM POLİTİKASI ÖNERİLERİ

Çalışmanın bulguları Mersin'in turizm potansiyeli ve politikalarını oluşturacak şekilde dörtlü bileşen halinde sunulacaktır. Bunlar; i) Mersin tarihi kentsel merkez turizm faaliyetleri, ii) arkeolojik ve doğal miras tur faaliyetleri, iii) deniz kıyısı plaj ve rekreasyon faaliyetleri, iv) tarımsal turizm faaliyetleri olarak irdelenecektir.

#### 4.1. Mersin Tarihi Kentsel Merkez Turizm Faaliyetleri

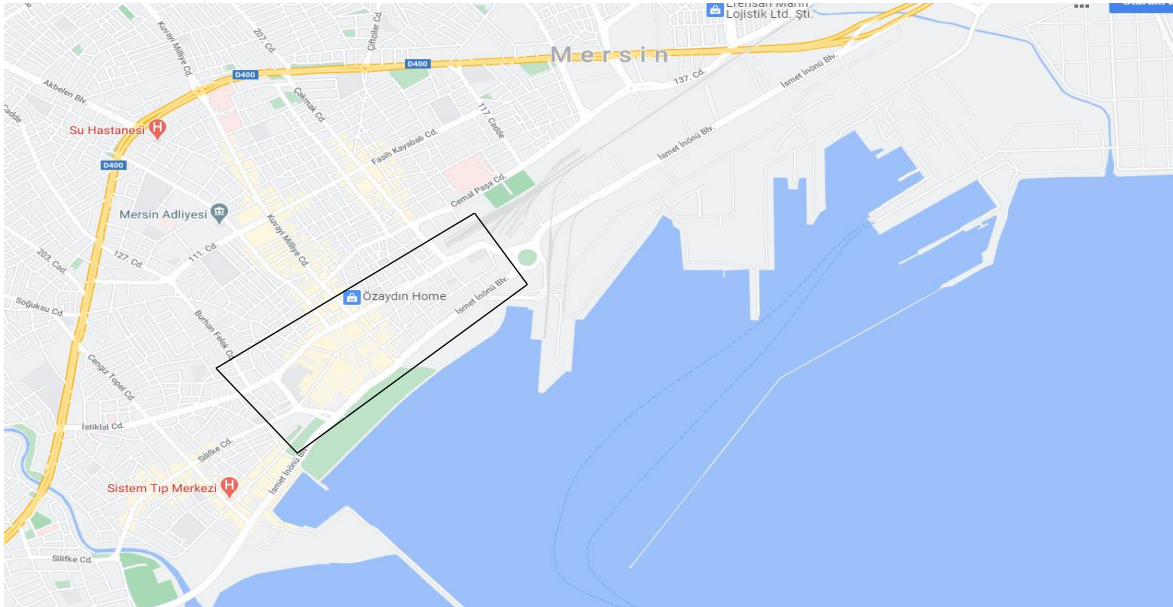
Günümüzde dünya turizm piyasasının en önemli merkezinin Avrupa olduğu kabul edilirse, Avrupa turizminin merkezinde de tarihi kent merkezleri (old city) olduğu söylenebilir. Bu şehirlerde ziyaretçiler kent merkezlerine genellikle trenle gidebilmekte, tren istasyonunda rehberlik ve rezervasyon hizmetleri alabilmekte, ziyaretini gerçekleştirmekte ve ardından kenti terk etmekte (elbette diğer yollar da kullanılmakta) oldukları görülmektedir. Kısaca tanımlanmaya çalışılan Avrupa kültür turizm turları ortaçağdan beri eğitimin de bir parçası olarak hala devam etmektedir. Günümüzde yürüyerek bile gerçekleştirebilecek bu turlar sırasında (kültür turizmi) turist müze, sanat galerisi, konser salonu, dini inanç, yeme-içme, alış-veriş, eğlence, konaklama vb. hizmetleri bu eski şehir merkezlerinde satın alabilmektedir. Söz konusu kültür turizminin sürdürülebilir olmasının en önemli dayanaklarından birisi Avrupa'nın pek çok şehrinde, geçmişi 10. ve 11. yüzyıla kadar dayanan sivil mimari örneklerinin ve hatta bütün bir şehrin büyük ölçüde korunmuş olmasıdır. Türk turizm kalkınmasında maalesef bu potansiyel yeterince değerlendirilmemiş ve eski yapılar, sokaklar ve kentsel mekanlar bilerek veya bilmeyerek yok olmaya terk edilmişlerdir.

Tarihi kentsel merkezde kültür turizmi açısından Mersin çok şanslıdır. Çünkü demiryoluyla doğu yönünden Ankara, Adana ve Tarsus üzerinden kent merkezine ulaşmak mümkündür. İlaveten yakın dönemde mevcut demiryolunun hat sayısı ve hızında önemli iyileşmeler beklenmektedir. Böylece bireysel ve grup halinde ziyaretçiler günübirlik ve konaklamalı Mersin seyahat programlarına tarihi kent merkezinden başlayabilirler. Mersin tarihi kent merkezi tren istasyonundan başlamakta ve batı istikametinde denize paralel bir dikdörtgen şeklinde birkaç kilometre yürüme mesafesinde gezilebilmektedir. Uzun yıllar Mersin’i mimari açıdan bilimsel çalışmalarıyla irdeleyen mimar Tolga Ünlü’ye (Prof. Dr. Çukurova Üniversitesi) göre Mersin tarihi kent merkezi aşağıdaki paragrafta tanımlanmaktadır:

“Günümüzde, Mersin kentinin merkezinin nüvesini, kentin 19. yüzyılda kurulduğu dönemdeki alan oluşturmaktadır. “Mersin Tarihi Kent Merkezi” olarak adlandırılacak alan, doğuda istasyon ve Latin Katolik Kilisesi, batıda Halkevi ve Arap Ortodoks Kilisesi, kuzeyde İstiklal Caddesi ve güneyde Akdeniz ile sınırlanmaktadır. Bu bölge içinde, Uray Caddesi, Gümrük Meydanı, Yoğurt Pazarı ve Kışla Caddesi kentin gelişiminde ön plana çıkan alanlar olmuştur. (...) Bu alan, Mersin kentinin 1830’lu yıllarda kuruluşundan yirminci yüzyılın ilk yarısına kadar göstermiş olduğu gelişme içinde kentin merkezi işlevlerinin yer aldığı, bu işlevlerin doğudaki Uray Caddesi’nden batıdaki Kışla (günümüzde Atatürk) Caddesi’ne doğru geliştiği bölgedir. (...) Hermann Jansen tarafından hazırlanan ve 1938 yılında onanmış olan Mersin’in ilk imar planında bu bölge bir bütün olarak korunmuş, ‘eski şehir’ olarak adlandırılmış ve korunacak alan olarak belirtilmiştir. Bu anlamda, bölge için bir plan kararı üretilmemiş ve yapılaşmanın korunacağı düşünülmüştür” (Ünlü, 2008: 1000-1002).

Aşağıda yer alan Harita-2 aracılığıyla Mersin Tarihi Kentsel Merkez dikdörtgen içinde gösterilmektedir.

#### Harita 2. D400-Antalya-Mersin-Adana Karayolu İçinde Mersin Kentsel Merkez



Kaynak: <https://www.google.com/maps/@36.7988474,34.6340906,14.85z>. Erişim, 22.12.2020.

Adana’dan ve Tarsus’tan (doğu istikametinden) Mersin’e trenle geldiğinde, tarihi tren istasyonundan itibaren ziyaretçiler tarihi kent merkezini yürüyerek gezebilirler. On dokuzuncu yüzyılda kayda değer sayıda gayrimüslim vatandaşın ve bunların sivil mimari örneklerinin bulunduğu Mersin kent merkezi ziyaretinin kültür turizminin iyi örneklerinden biri olduğu düşünülmektedir. Ziyaretçi bu bölgede yaya olarak Uray Caddesi boyunca tescilli sivil mimari örneklerini gözleyerek şehri gezebilir, alışveriş yapabilir, yeme-içme aktiviteleri yapabilir, Atatürk Evini (hediyeelik eşya satışı mevcut) ziyaret edebilir.



Bütün bu faaliyetleri yarım gün (6 saat) ile tam bir günde (konaklama yaparak veya yapmayarak) gerçekleştirmek mümkündür. Ardından Yumuktepe Höyüğü, Mersin Arkeoloji Müzesi, ve Soloi-Pompeiopolis ören yerini gezen bir ziyaretçi zamanı elverdiğince batı istikametine yönelebilir.

Mersin tarihi kent merkezinde çok sayıda tescilli taşınmaz kültür varlıkları bulunmaktadır ve günümüzde bunların bir kısmı kamu kuruluşları tarafından kullanılmaktadır. Tablo 1’de Türkiye genelinde ve Mersin’de bulunan taşınmaz kültür varlıkları envanteri gösterilmektedir. Genellikle münferit yapılardan oluşan taşınmaz kültür varlıkları sayı açısından arkeolojik sit alanları kadar çok sayıda olmamakla beraber, özellikle Tarsus ve Mersin il merkezindeki sivil mimari örneklerinden ve dinsel yapılardan oluşan iyi durumda olanları, turist ziyaretine sunulmalıdır; tıpkı kimi Avrupa şehirlerinde olduğu gibi. Kültür turizmi bağlamında bakıldığında, Roma döneminden beri doğu Akdeniz’in en önemli şehirlerinden biri olarak Tarsus, ivedi restorasyon ve kentsel dönüşüm projeleriyle önemli atılımlar gerçekleştirebilir. Mersin şehir merkezinde onlarca tescilli sivil mimari örnekleri, kültürel yapılar ve dinsel yapılar bulunmaktadır. Bunların bir kısmı acil restorasyon sonrası kentin turizm profilini önemli ölçüde iyileştirecektir.

**Tablo 1.** Türkiye ve Mersin’de Bulunan Taşınmaz Kültür Varlıkları, 2019

	Türkiye	Mersin	Payı
Korunmaya Alınan Sokaklar	71	1	1.40
Anıt ve Abideler	388	7	1.80
İdari Yapılar	3 102	51	1.64
Kültürel Yapılar	13 162	228	1.73
Şehitlikler	314	1	0.31
Askeri Yapılar	1 339	40	2.98
Endüstriyel ve Ticari Yapılar	4 425	149	3.36
Dinsel Yapılar	10 489	130	1.23
Mezarlıklar	5 504	133	2.41
Sivil Mimarlık Örneği	71 414	543	0.76
Kalıntılar	2 929	109	3.72
<b>TOPLAM</b>	<b>113 137</b>	<b>1 392</b>	<b>1.23</b>

*Kaynak:* <https://kvmgm.ktb.gov.tr/TR-44799/illere-gore-korunmasi-gerekli-tasinmaz-kultur-varligi-.html>, Erişim: 14.11.2020.

Türkiye’de çok sayıda beldede hayata geçirilen ve önemli başarılı uygulamaların bulunduğu restorasyon sonrası ilgili beldeye ekonomik, kentsel aidiyet ve prestij kazanma imkanı sağlamış proje deneyimlerinden, Mersin de yararlanmalıdır. Örneğin Safranbolu’da başlayan, Antalya Kaleiçi, Bursa Cumalıkızık ve Mudanya, Ankara Beypazarı, İzmir Şirince, Eskişehir Odunpazarı, Afyonkarahisar, Kütahya, Bolu, Kastamonu, Amasya ve Tokat’da gerçekleştirilen sivil mimari örneklerinin restore edilerek, turizmin hizmetine sunulması hem katma değer sağlamıştır hem de kimlik ve prestij kazandırmıştır. Bu açıdan bakıldığında Tarsus’un ve Mersin’in kentsel merkezlerindeki sivil mimari örneklerinin belli bir sit alanı bütünlüğü ve ziyaret alan yönetimi bakış açısıyla tasarlandığında, Mersin’in turizm kalkınmasına önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır. Mersin bu konuda gecikmiş durumdadır. Diğer taraftan Mersin’in doğu komşuları da bu konuda önemli mesafeler kat etmişlerdir. Mardin, Şanlıurfa ve Gaziantep başta sivil mimari örnekleri olmak üzere taşınmaz kültür varlıklarını 2000’li yılların başından itibaren restore etmeye başlamış ve günümüzde önemli kültür turizm duraklarını oluşturmuşlardır. Önceleri Mardin’in ve Şanlıurfa’nın turizm konusundaki aktif kalkınma politikalarını, günümüzde Gaziantep’in özellikle sivil mimari örneklerinin korunması, arkeolojik mirasın turizme kazandırılması ve gastronomide dünya ölçeğinde bir çekim merkezi olma

yolundaki politikaları gözlenmektedir. Bu konuda Antakya, Adana (Tepebağ) ve Mersin’de önemli bir potansiyel bulunmasına rağmen belli bir gecikme olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle Mersin kentsel merkezdeki bazı tescilli sivil mimari örneklerinin ivedi restorasyon müdahalesine ihtiyacı bulunmaktadır.

#### 4.2. Arkeolojik ve Doğal Miras Tur Faaliyetleri

Mersin’e demiryoluyla geldiğini (Adana veya Tarsus’ta yapımı devam eden havalimanlarından demiryoluyla Mersin’e gelmek de mümkündür.) varsaydığımız bir turist, Mersin tarihi kent merkezinin restore edilmesi sonucu Batılı ölçülerde bir turizm deneyimi yaşayabileceği yukarıda ifade edilmişti. Bu deneyim Mersin’e sadece ekonomik ve turizm alanında başarı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda kentin prestij ve kimliğine de önemli katkılar sağlayabilir. Türkiye’de bunu başarmış beldelerden yukarıda bahsedilmişti. Mersin tarihi kent merkezini gezen ve memnun kaldığını varsaydığımız bir turist tatilini uzatmak isterse turizm politikası bağlamında önünde 3 seçenek (elbette bunu artırmak mümkündür) vardır. Yapacağı bir turla Mersin’in doğusunda yer alan kültürel ve doğal varlıkları 1-7 günlük turlarla görme imkanına sahiptir. Bu çalışma kapsamında önerilen turizm aktiviteleri, politika önceliklerini açıklayabilmek için simgesel olarak tasarlanmıştır. Dolayısıyla Mersin’deki turizm envanterini ortaya koymak gibi bir bakış açısı bu çalışmanın kapsamına girmektedir. Bu anlamda önerilen turun süresi, rotası ve görülecek turizm varlıkları elbette değişebilir.

Mersin’in kültür varlıkları arasında Roma dönemi arkeolojik mirası ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Mersin’in arkeolojik sit alanı sayısı ve kapsadığı alan itibarıyla Türkiye’nin en başta gelen illerinden biri olduğu görülmektedir. Arkeolojik mirasın dışında, Mersin Türkiye’nin en iyi kalitede doğal güzelliklerine de sahiptir. Torosların ekosistemi ve Göksu ırmağının yarattığı Göksu deltası ve sulak alanı (özel çevre koruma bölgesi statüsüne sahip) hepsi dünya ölçüsünde birinci sınıf doğal güzelliklerdir. Bu varlıkların kıymetini bilmek, sevmek, korumak, katma değer yaratmak ve gelecek nesillere aktarmayı başarmak ayrı bir çalışma konusudur.

Türkiye genelinde bulunan sit alanlarıyla, Mersin’de bulunan sit alanlarının sayısı ve payı Tablo 2’de sunulmaktadır. Buna göre Türkiye’de bulunan yaklaşık 20 bin arkeolojik sit alanlarının yüzde üçü Mersin’de bulunmaktadır. Bu yüksek bir orandır. Arkeolojik sit alanlarının varlığı Mersin’in turizmdeki en önemli mukayeseli üstünlüklerinden biridir. Hem bu sit alanlarının korunması ve restorasyonu hem de ziyaret edilmesinin teşvik edilmesi ilin genel turizm politikasının en önemli argümanlarından biri olması gerektiğine inanılmaktadır. Söz konusu arkeolojik sit alanları ve taşınmaz kültür varlıklarının bir kısmı deniz kıyısında, diğer bir kısmı ise kırsalda ve dağlık alanlarda (Toros Dağları ve eteklerinde) bulunmaktadır. Oluşturulacak 1-7 günlük turlar arkeolojik, kültürel ve doğal mirasın gezilmesi için yıl boyu fırsat yaratmaktadır.

**Tablo 2.** Türkiye’de Bulunan Sit Alanları, 2019

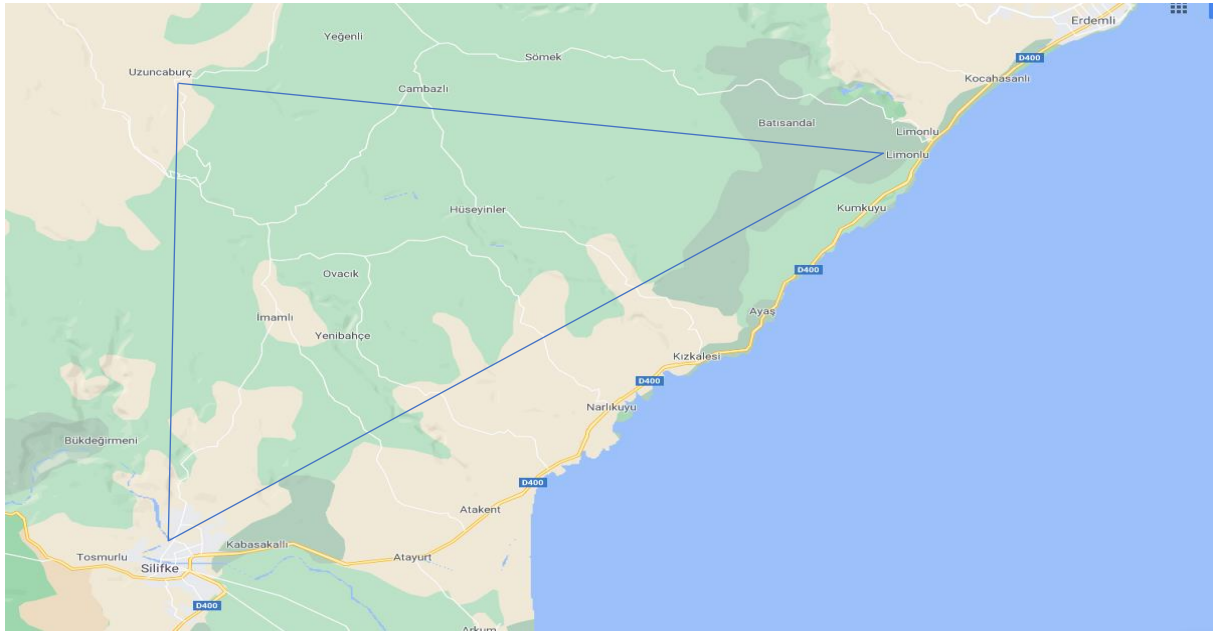
	Türkiye	Mersin	Payı
1 Arkeolojik Sit Alanı	19 475	678	3.48
2 Kentsel Sit Alanı	331	2	0.60
3 Tarihi Sit Alanı	191	3	1.57
4 Kentsel Arkeolojik Sit Alanı	35		
5 Karma Sit Alanları	114		
5.1 Arkeolojik ve Kentsel Sit Alanı	54	1	1.85
5.2 Arkeolojik ve Tarihi Sit Alanı	20		
5.3 Arkeolojik, Tarihi ve Kentsel Sit Alanı	6		
5.4 Tarihi ve Kentsel Sit Alanı	34		

Kaynak: <https://kvmgm.ktb.gov.tr/TR-44974/illere-gore-sit-alanlari-istatistigi.html>, Erişim: 14.11.2020.

Mersin’de bulunan arkeolojik sit alanlarının büyük bir kısmı Roma İmparatorluğunun Anadolu’daki eyaletlerinden biri olan Kilikya (Cilicia) döneminden kalma yapılardır. Dağlık ve ovalık Kilikya olarak ikiye ayrılan Kilikya, bugünkü Çukurova’yı kapsayan ve Mersin, Adana, Hatay illerini içine alan ve başkenti bugünkü Tarsus olan bir bölge olarak tanımlanabilir. Antik Kilikya eyaleti milattan önce dördüncü yüzyıl sonlarından Sasani kralının milattan sonra 260 yılında bölgeyi istila etmesine kadar varlığını sürdürmüştür (Sayar, 2008: 115).

Mersin’deki arkeolojik mirasın yoğunlaştığı alanın, Erdemli’den Silifke istikametine karayoluyla (Mersin-Antalya) gidilirken karşılaşılan bir belde olan Limonlu’nun, bir köşesini oluşturduğu Limonlu-Uzuncaburç-Silifke arasında kalan bir üçgen alan içinde olduğu ifade edilmektedir (Naycı, 2008: 97). Bu üçgen içerisinde ziyaretçi tarihi, kültürel ve doğal çok sayıda cazibe noktasını ziyaret edebilir ve alternatif turizm programları oluşturabilir. Ancak üçgenin deniz kıyısı boyunca uzanan kenarında bulunan ve Silifke-Erdemli arasındaki bazı noktalar özellikle önemlidir. Bunlar arasında Silifke kentsel merkez, Göksu deltası ve sulak alanı Antalya-Mersin karayolu boyunca sırasıyla; Susanoğlu, Narlıkuyu, Akkum, Kızkalesi (Korikos, Sebaste ve Kanlıdivane antik kentleri), Ayaş, Kumkuyu ve Limonlu olarak sıralanabilir. Aşağıda bulunan Harita-3 aracılığıyla yukarıda adı geçen turizm beldelerinin coğrafi konumları gösterilmektedir.

### Harita 3. Uzuncaburç-Silifke-Kızkalesi-Ayaş-Limonlu-Erdemli Coğrafi Konum



Kaynak: <https://www.google.com/maps/@36.4915592,34.2356011,11.61z>. Erişim, 22.12.2020.

Türkiye ve Mersin’deki sit alanlarının envanterini gösteren Tablo 2’de belirtilen 678 arkeolojik sit alanlarının çok azının günümüzde, turist ziyaretine sunulabilecek pratik değerde olduğunun vurgulanması gereklidir. Hepsi birlikte aynı zaman diliminde turist tarafından görülemeyeceği için, öncelikle en önemli ve güzel olanlarının öne çıkarılması, restore edilmesi, korunması, tanıtılması ve profesyonelce turizme kazandırılması, Mersin turizm politikalarının şekillenmesi öncesinde gerekli olduğu düşünülmektedir. Bunlar arasında 3 arkeolojik sit alanının daha önemli olduğu söylenebilir. Mezitli ilçesinde bulunan Soloi-Pompeiopolis arkeolojik sit alanı kent merkezine çok yakın olması nedeniyle özel bir ilgiyi hak ettiği düşünülmektedir. Antik şehir güneyden halk plajı ve diğer 3 taraftan

ise kentsel yerleşim mekanlarıyla çevrili olmasına rağmen, yerel halktan yeterince ilgi görmediği gözlenmektedir. 1999 yılından beri kazı çalışmalarının devam ettiği antik şehirde 2018 yılında bulunan bir büst, Mersin Arkeoloji Müzesi envanterine kazandırılmıştır. Ayaş beldesine ve denize üç-dört kilometre mesafede bulunan Kanlıdivane arkeolojik sit alanı ise kapsadığı alanın büyüklüğü ile dikkat çekmektedir. Dikkat çeken bir diğer arkeolojik sit alanı olan Uzuncaburç ise dağlık Kilikya'da Akdeniz'in kuzeyinde deniz kıyısına motorlu araçla yaklaşık bir-iki saat mesafede bulunmaktadır. Uzuncaburç'un Mersin'de en güzel ve en çok ilgiyi hak eden antik şehir olduğu düşünülmektedir. İçinde bulunduğu doğal çevreyle uyumlu ve etrafı açık ("modern" binalarla kuşatılmamış), düşük yoğunluklu bir kırsal yerleşimin yakınında bulunmaktadır. Antik şehrin binalarının da kayda değer ölçüde ayakta durduğu görülmektedir. Dağlık Kilikya'da bulunması nedeniyle hava koşulları da (düşük nem ve kuru hava) deniz kıyısından çok daha elverişlidir.

Mersin'de yerel halkın arkeolojik değerlere yeterince ilgi gösterdiğini söylemek kolay değildir. En azından kişisel gözlemlerin bu yönde olduğu söylenebilir. Örneğin fiziki olarak kapalı ortamlarda faaliyet gösteren alış-veriş mekanlarının yoğunluğu ile yukarıda adları geçen antik şehirlerin tenhaliği arasındaki zıtlık dikkat çekicidir. Örneğin Uzuncaburç arkeolojik sit alanında 2020 yılının yaz aylarında uluslararası bir yaz okulu düzenleme fikri (Pandemi nedeniyle ertelenmiştir.) yabancı ortak (Polonya'da bulunan bir üniversite yönetimi) büyük bir ilgi göstermiştir. Bu tür faaliyetlerin Mersin'de başta gençler olmak üzere, yerel halkın arkeolojik varlıkları sahiplenmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 3'te Mersin'de bulunan müze ve ören yerlerine yapılan ziyaret sayıları verilmektedir. Tablodan görüleceği gibi 2015-2019 yılları içinde pandemi öncesi 5 yıllık sürede ziyaretçilerden en çok ilgi gören yerlerin Silifke astım mağarası, cennet-cehennem mağaraları ve Atatürk evi müzesi olduğu görülmektedir. Ardından deniz kıyısı plaj aktivitelerinin de yapıldığı Kızılkalesi ile Tarsus'ta bulunan St. Paul anıt müzesi ve kuyusu gelmektedir. Ziyaretçilerden en az ilgi gören yerlerin ise arkeolojik sit alanlarının olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 3.** Mersin'de Bulunan Müze ve Ören Yerleri Ziyaretçi Sayıları

	Mersin Müzeleri ve Örenyerleri	2015	2016	2017	2018	2019
1	Mersin Müzesi	13 429	12 254	4 313	23 306	42 162
2	Kız Kalesi (Deniz Kalesi, Kara Kalesi, Plaj)	31 302	40 837	46 413	64 388	47 829
3	Kanlı Divane Örenyeri	15 227	20 052	20 325	25 714	37 112
4	Atatürk Evi Müzesi	14 410	13 844	18 591	27 276	62 632
5	Gözne Kalesi	10 920	12 695	7 789	8 317	9 510
6	Silifke Müzesi	4 114	4 417	6 619	1 560	2 163
7	Cennet Cehennem Örenyeri	148 548	124 919	91 574	104 406	87 636
8	Silifke Atatürk Evi ve Etnoğrafya Müzesi	2 998	4 310	1 546	3 384	4 498
9	Narlıkuyu Mozaik Müzesi	10 861	8 369	7 600	2 246	1 989
10	Ayatekla Örenyeri	5 411	3 599	5 234	4 667	5 065
11	Uzuncaburç Örenyeri	6 670	11 858	14 959	14 622	13 255
12	Alahan Manastırı	5 289	5 690	7 603	7 311	10 312
13	Tarsus Müzesi	12 913	11 660	7 034	8 716	
14	St. Paul Anıt Müzesi	13 154	10 879	14 174	16 855	23 779
15	St.Paul Kuyusu	24 671	16 395	16 815	21 213	29 536
16	Mağmure Kalesi	2 293				
17	Anamur Anamorium Örenyeri	25 246	23 791	27 063	26 786	26 216
18	Silifke Astım Mağarası	112 820	103 461	83 275	151 667	170 722
	Toplam Ziyaretçi	460 276	429 030	380 927	512 434	574 416

Kaynak: <http://www.dosim.gov.tr/muze-istatistikleri>, Erişim: 17.10.2020.

Mersin ile Antalya'nın turizm gelişimi ve çektikleri turist konusunda sıklıkla mukayese edildikleri yukarıda ifade edilmişti. Bu kez her iki ildeki müze ve ören yerlerinin çektikleri ziyaretçi sayılarına

bakılması yararlı olabilir. Deniz kıyısı kitle turizmindeki öneminin yanı sıra Antalya’da müze ve ören yerleri ziyaret profilinde de kayda değer bir farklılık görülmektedir. Antalya il genelinde bulunan 24 müze ve ören yerlerini 2019 yılında toplamda 3 087 871 kişi gezmiştir (Dösım, 2020). Çeşitlilik açısından Mersin’deki müze ve ören yerlerinden önemli bir farkı olmamasına rağmen, en belirgin özelliğın ziyaret yoğunluk sayılarının yüksekliğı ve arkeolojik mirasa gösterilen ilgidir. Bu durumun büyük ölçüde yabancı ziyaretçi sayılarının yüksekliğinden kaynaklandığı düşünölmektedir.

#### 4.3.Deniz Kıyısı Plaj ve Rekreasyon Faaliyetleri

Akdeniz kıyılarında 300 kilometreyi aşkın sahil şeridiyle Mersin, deniz kıyısı plaj ve rekreasyon faaliyetleri konusunda Türkiye’nin en önemli potansiyeline sahip illerinden birisidir. Bunun nedenleri arasında uzun bir yaz sezonuna sahip olması, arkeolojik miras ile plajların iç içe olması, konaklama ile yiyecek ve içecek fiyatlarının nispeten ucuz olmasıdır. Ancak bir bölgesel yatırım planı olmaksızın, otellerin ve binaların gelişigüzel yapılmış olması, aşırı yapılaşmaya ve görsel kirliliğe neden olmuştur. Bu yüzden Türkiye’de pek çok yerde gördüğümüz gibi düşük yapılaşma (kentleşme) kalitesi ve düşük katma değer ilişkisi yaratmıştır. Bunun kısa vadede düzeltilmesi kolay değildir. Ancak ada bazında bazı kentsel dönüşüm projeleriyle, minimal ve yerel iyileştirme projelerini küçümsemek gerekir.

Mersin’in sahip olduğu plajlara hizmet eden çok sayıda konaklama işletmeleri bulunmaktadır. Bu işletmelerin bir kısmı Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan (KTB) aldığı işletme belgesiyle, geri kalanlar ise mahalli idarelerden aldığı ruhsatla işletmecilik faaliyetlerini yürütmektedirler. KTB verilerine göre Mersin’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kapasitesi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Tablo 4’te Antalya’da bulunan konaklama işletmelerinin kapasitesi Mersin ile Antalya’nın çok farklı kategorilerde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4:** Mersin ve Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmeleri, 9.11.2020 İtibariyle

<b>MERSİN</b>	Tesis	Oda	Yatak
Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgeli	64	4 563	9 460
Kültür ve Turizm Bakanlığı yatırım belgeli	27	5 145	11 001
Belediye işletme belgeli	452	10 215	25 542
Mersin Toplam	543	19 923	46 003
<b>ANTALYA</b>			
Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgeli	804	214 320	461 614
Kültür ve Turizm Bakanlığı yatırım belgeli	97	20 799	45 602
Belediye işletme belgeli	1 027	53 089	136 602
Antalya Toplam	1 928	288 208	643 818

*Kaynak:* <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201136/turizm-yatirim-ve-isletme-bakanlik-belgeli-tesis-istati.html>, Erişim: 17.11.2020.

Tablo 4 aynı zamanda Antalya-Mersin arasındaki turizm kalkınması konusundaki karşılaştırmanın pek de gerçekçi olmadığını göstermektedir. KTB’nın en güncel verilerine göre hazırlanan tabloya göre Mersin’de yapım aşamasındaki oteller dahil ulaşacağı toplam yatak kapasitesi sadece 46 bindir. Oysa Antalya’da sadece bir ilçenin yatak kapasitesi (örneğin Alanya veya Kemer’de) bu rakamın çok daha üzerindedir. Aynı veri kaynağı ve kriterlere göre Antalya’daki yatak kapasitesi 643 bindir. Dolayısıyla Mersin’de Antalya ile aynı kulvarda koşmayı hedefleyecek bir yatak kapasitesi yaratma projesi fayda değil zarar bile getirebilir.

Buna karşın Mersin sahip olduğu ikinci konut veya yazlıklar sayesinde pazarda ilave bir kapasiteyi kullanarak katma değere dönüştürebilir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) adrese dayalı nüfus kayıt

sistemine ve 2019 yıl sonu verilerine göre Mersin'in toplam nüfusu 1 840 425 ve il genelindeki toplam konut sayısı (her türlü konut dahil) 947 646 olarak tespit edildiğini not etmek, 2019 sonu itibariyle Mersin'in profilini ortaya koymak açısından gerekli olabilir. Mersin ve ilçelerinde bulunan konut sayıları aşağıdaki Tablo 5'te gösterilmektedir. TÜİK kaynaklarında bir ilde bulunan konutlarda, birinci ve ikinci ikamet (mevsimlik/yazlık) ayrımı bulunmadığı için Mersin'deki güncel ikinci konut sayısını vermek mümkün değildir. Ancak gerekçeleri aşağıda açıklanacak ihtiyatlı bir yaklaşımla bile en azından 100-300 bin civarında ikinci konut olduğunu öngörmek mümkündür. Bu konutların büyük bir kısmı Mersin'in denize kıyısı bulunan ilçelerinde Akdeniz ile D400 karayolu (Mersin-Antalya devlet karayolu) arasında kalan kısımda bulunmaktadır ve halihazırda özellikle çok katlı konut şeklindeki yazlık yapılaşmasının devam ettiği görülmektedir. Bu yazlıkların mülk sahiplerinin ağırlıklı olarak Şanlıurfa, Gaziantep, Hatay, Adana, Mersin ve Konya gibi illere dağıldıkları söylenebilir. Mülk sahiplerinin bu konaklama kapasitesini genellikle yaz aylarında kullandıkları, diğer zamanlarda ise atıl kaldıkları gözlenmektedir.

**Tablo 5.** Mersin ve İlçelerinde Bulunan Konut Sayısı, 2019

Akdeniz	98 068
Anamur	40 994
Aydıncık	7 343
Bozyazı	18 857
Çamlıyayla	13 484
Erdemli	120 065
Gülnar	21 398
Mezitli	104 709
Mut	37 263
Silifke	96 795
Tarsus	138 327
Toroslar	132 595
Yenişehir	117 757
Mersin'deki toplam konut sayısı	947 646
Mersin'in toplam nüfusu	1 840 425

*Kaynak: [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) ve TÜİK Adana İl Müdürlüğü.*

Türkiye'de ikinci konut (veya yazlık) inşasının yaygınlığı ve bu kapasitenin atıl kalması nedeniyle turizme kazandırılma çabalarının uzun bir geçmişi bulunmaktadır. Kısa süreli olarak yerli ve yabancı turiste pazarlandıkları zaman konaklama işletmeleriyle haksız rekabet yaptıkları için de eleştirilmiştir. İkinci konutlar, 1980'lerde hız kazanan kitle turizminin yabancı turiste önem vermesi sonucunda, vatandaşı (yerli turist) da kendi evini (ikinci konut) edinerek, pahalı otellere gitme (başka nedenler de eklenebilir elbette) zorunluluğundan kurtararak, tatil ihtiyacını karşılamış oluyordu.

Kuzey Ege denizinden Akdeniz sahilleri boyunca 1980'lerden itibaren hızla artan yazlık kapasitesi yılın önemli bir kısmında atıl kaldığı için turizme nasıl kazandırabilir düşüncesiyle bazı araştırma ve girişimlere konu olmuştur. Ancak bu kadar çabaya rağmen günümüzde bile hala hedef kitlenin hacmini gösteren (Türkiye'de yazlık amacıyla inşa edilmiş konut sayısı) ilişkin veri temininde sıkıntı çekilmektedir. Bunun en başlıca sebebi TÜİK Türkiye'deki konut sayısını belirlerken birinci ve ikinci konut ayrımı yapmaması olduğu yukarıda ifade edilmişti. Dolayısıyla sunulan veriler kısmi, bireysel ve süreksiz olmaktadır. Oysa adrese dayalı nüfus sayım sistemiyle bu veriye kolay erişilmesi mümkün olabilir.

Pandemi etkisiyle yazlık ve münferit konaklamaya artan ilgi nedeniyle, olası değişen tatil alışkanlıklarını irdeleyen bazı çalışmalarda sunulan ikinci konut kapasitesi güncel olmaktan uzaktır. Türkiye’de bulunan ikinci konutların kapasitesine ilişkin tek bir veri kaynağı durumunda olduğu ifade edilen Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğüne göre 2008 yılı itibariyle 546 454 yazlık (mevsimlik) konut bulunmaktadır (Kozak ve Duran, 2011: 230; Emekli, 2014:37; Gökdeniz, 2017:667). Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğüne göre 2013 yılı itibariyle Türkiye’de bulunan ikinci konut sayısının değişmeden 546 454 adet olarak rapor edildiği görülmektedir (Zoğal ve Emekli, 2020: 172). Dolayısıyla veri güvenliği sorunu açık bir şekilde görülmektedir. Aynı kurumun internet sitesinde güncel (2020 itibariyle) yazlık konut sayısına ulaşmak mümkün olmadığı gibi, iller bazında ikinci konut sayıları da bulunmamaktadır.

Buna karşın Mersin özelinde yazlık konut kapasitesine ilişkin literatür tarama çalışmalarında bazı sivil toplum kuruluşları tarafından atıl durumda olan yazlıkların turizme kazandırılmasına yönelik çalışmaların geçmişte yürütüldüğü tespit edilmiştir. Mersin Ticaret ve Sanayi Odasının (MTSO) yaptığı bir çalışmaya göre il genelinde bulunan yazlık konutların sayısı 80 bin olarak (2004 itibariyle: Yazarın notu.) tespit edilmiştir (Hürriyet, 2004). Bu kez yine 2010 yılı MTSO yıllık ekonomi raporuna göre sahil sitelerinin sayısının 744 ve bu sitelerde bulunan konut sayısı 66 449 olarak, 2012’de ise site sayısı 1021, konut sayısı ise 70 759 olarak gösterilmektedir. (Oysa MTSO’nun 2004’te yaptığı çalışmaya göre yazlık konut sayısının 80 bin olarak tahmin edildiği yukarıda ifade edilmişti.) Diğer taraftan Mersin’de bulunan ikinci konutların turizme kazandırılmasını irdeleyen bir diğer çalışmaya göre (2012 yılı itibariyle: Yazarın notu) Mersin’de 70 bin ikinci konut olduğu ifade edilmektedir (Ünür ve Kınıklı, 2017: 474).

Bu verilerin ışığında 2020 yılı itibariyle Mersin’de bulunan ikinci konutların sayısını tahmin etmenin bir yolu aşağıda MTSO tarafından hazırlanan Tablo 6’daki toplam konut sayısı içindeki yazlık oranını bugünkü konut sayısı ile ilişkilendirmek olabilir. Buradan hareketle Mersin’de 2010 ve 2012 itibariyle belediye sınırları içerisinde bulunan her 3 konuttan birinin yazlık konut olduğu görülmektedir. Bu durumda yukarıda 2019 sonu itibariyle Mersin’de bulunan toplam konut sayısının 947 bin olduğu hatırlanırsa, yaklaşık üçte biri kadar yazlığın (315 bin) bir üst sınır olarak varlığını göz önüne almak mümkün olabilir. Elbette 2010 ve 2012’de görülen bir trendin 2019’da değişebileceğini (azalabileceğini) de göz önünde tutmak gerekmektedir.

**Tablo 6.** 2010-2012 Yılı Mersin İli Belediye Sınırları İçerisindeki Sahil Sitelerinin Dağılımı

Beldeler	2010				2012			
	Site (1)	Yazlık Konut (2)	Toplam Konut (3)	Oran = 2/3	Site (1)	Yazlık Konut (2)	Toplam Konut (3)	Oran (2/3)
Mezitli	87	13 741	58 575		87	13 741	65 000	
Erdemli toplam		31 533	57 930	0.54		31 692	68 836	0.46
Erdemli merkez	14	1 918	16 500		17	1 936	18 540	
Arpaçbahşiş	23	3 500	6 468		23	3 500	4 487	
Çeşmeli	14	2 880	4 240		15	3 940	7 603	
Kargıpınarı	18	2 573	4 749		18	2 573	4 749	
Kocahasanlı	25	934	2 152		25	934	2 538	
Limonlu	33	2 717	4 234		34	2 922	5 338	
Tömük	67	12 136	15 129		67	12 301	19 477	
Kumkuyu	8	1 375	805		8	1 375	2 186	
Kızıkalesi	53	1 570	1 723		57	107	1 814	
Ayaş	34	1 930	1 930		37	2 104	2 104	
Silifke toplam	--	15 679	33 904	0.46	--	16 844	36 126	0.46
Taşucu	46	2 286	8 820		46	2 286	10 099	
Atakent	318	8 630	13 905		339	9 605	14 506	
Atayurt	19	1 727	4 420		22	1 917	4 695	
Narlıkuyu	3	104	1 298		3	104	1 325	
Yeşilovacık	17	1 884	3 313		17	1 884	3 353	
Arkum	16	1 048	2 148		16	1 048	2 148	
Gülнар	3	137	1 247		3	137	1 247	
Aydıncık	8	320	2 904		8	345	3 625	
Bozyazı	24	1 248	6 520		25	1 292	6 637	
Tekeli	14	752	1 542		14	752	1 557	
Tekmen	7	428	2 379		9	446	982	
Anamur	117	4 860	19 482		117	4 860	25 223	
Ören	14	700	4 000		14	650	4 750	
Toplam	744	66 449	188 483	0.35	1 021	70 759	213 983	0.33

Kaynak: [www.mtso.org.tr](http://www.mtso.org.tr). 2010 ve 2012 Ekonomik Raporları, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası

Sonuçta Mersin’de 2019 yılı sonu itibariyle bulunan 947 bin konutun maksimum üçte biri kadar ikinci konut bulunduğunu bir üst sınır olarak değerlendirip, diğer taraftan en ihtiyatlı yaklaşımla Mersin’de bulunan ikinci konut sayısının 2020 yılı itibariyle 100-300 bin bandında olduğunu öngörmek mümkün olabilir. Genelde olduğu gibi bu konutların mülk sahipleri tarafından Mersin’de de sınırlı ölçüde kullanıldığı ve önemli ölçüde atıl kaldığı gözlenmektedir. Diğer taraftan pandemi sonrası müstakil ve mesafeli konaklama türlerine ilginin arması sonucu, bu yazlıkların elektronik kiralama araçlarının kullanılmasıyla daha yoğun kullanılma imkanına kavuşabilir. Son yıllarda gelişen teknolojik altyapıyla, gayrimenkul sektöründe bilgisayar, internet, görüntülü arama ve video uygulama araçları zaten yoğun olarak kullanılmaktadır. Bunlara eklenecek uzaktan mukavele yapma ve ödeme araçları sayesinde, ikinci konut kiralama piyasasının, potansiyel yerli ve yabancı ziyaretçilere sunulması daha kolaylıkla mümkün olabilecektir. Ancak bu konudaki toplumsal algıda ve sahadaki (sahil sitelerinde) insani ilişkilerde zaman zaman pürüzler yaşandığı gözlenmektedir. Örneğin kısa süreli konaklama



hizmetlerinde kullanıcıların etrafını rahatsız edici davranışlar (gürültü, fuhuş, alkol, uyuşturucu, şiddet, vb.) sergileyebilme ihtimali, bu konuda mülk sahiplerini ve yazlık site yöneticilerini yazlık konutlarını üçüncü kişilere kiraya verme konusunda çekimser olmaya yöneltmektedir. Neticede günümüzde yeterince hukuki mevzuata ve toplumsal normlara henüz sahip olunmadığı gözlenirse bile, bu eksikliklerin önümüzdeki yıllarda giderilmeyeceği anlamına gelmemektedir.

Mersin’de bulunan yazlık konut potansiyelinin özellikle Türkiye’de Orta Anadolu illeri için çok önemli bir tatil imkanı verebileceği söylenebilir. Mersin’deki bu yazlıklar Ankara ve çevresinde bulunan yaklaşık 10 milyonluk bir nüfusun deniz kıyısı plaj ve rekreasyon ihtiyacını karşılamada önemli bir avantaja sahiptir. Yaz aylarında yüksek fiyatların uygulandığı Antalya ve Ege sahillerindeki konaklama işletmelerine alternatif olarak, Mersin’de bulunan yazlıklar, Ankara ve çevresindeki orta ve alt gelir grubundaki yerleşiklere çok cazip tatil olanakları sunabilir. Mersin’deki yazlık sahipleriyle, Ankara ve çevresinde ikamet eden tatilciler arasında zaten mevcut olan gayrimenkul kiralama piyasası zamanla gelişebilir. Halihazırda ulusal ölçekte elektronik ortamda faaliyet gösteren aracı firmalar (sahibinden, vb.) sayesinde tüketiciler zaten gününbirlik olarak da yazlık kiralayabilmektedirler. Bu piyasasının genişlemesinin önündeki en büyük engellerden birisi kiracının tatil anlayışının, gideceği sitede bulunan diğer site sakinleriyle yaşayacağı uyumsuzluklar olduğu gözlenmektedir. Bu ve benzeri sosyal pürüzler ile hukuki ilişkilerin önündeki engellerin zamanla azalmasıyla, Mersin özellikle iç turizmin önemli bir çekim (tatil) merkezi olabilir.

#### 4.4. Tarımsal Turizm Faaliyetleri

Tarımsal turizmin öteden beri Türkiye’de turizmin ihmal edilmiş alt dallarından biri olduğunu söylemek abartma sayılmaz. 1980’li yıllardan beri kitle turizminin baskın etkisiyle turizmin tarih, kültür ve doğa gibi başka alt dallarında olduğu gibi tarım ve çiftlik turizmi, gıda ürünleri ve gastronomi turizm faaliyetleri de gereken ilgiyi ülkemizde görememiştir. Ancak içinde bulunduğumuz 2020 yılında yaşanan COVID-19 salgını nedeniyle tarım ve gıda ürünlerinin önemi bir kat daha artmıştır. Bu durumun günümüzde turizm politikalarını etkilemeye başladığı bile söylenebilir.

Dünyada ve özellikle Avrupa’da tarımsal turizmin (agro-tourism) önemle değerlendirildiği görülmektedir. Batı Avrupa’da (Almanya, Avusturya, İngiltere, Fransa, İtalya) tarım turizmi özellikle kendi vatandaşlarından büyük ilgi görmektedir. Örneğin İtalya’da Toskana bölgesindeki tarım çiftlikleri uluslararası üne sahiptir. Öte yandan son yıllarda hem dünyada hem de Türkiye’de büyük ilgi gören gastronomi turizminin de Mersin’de yeterince değerlendirildiğini söylemek mümkün değildir. Halbuki Mersin, eriştiği üretim miktarı seviyesi nedeniyle sebze ve meyvenin başkenti olarak anılmaktadır.

Tarımsal veya çiftlik turizmi temel olarak turistlerin çiftliklerde çalışma, konaklama, tüketim, eğlence ve alış-veriş hizmetlerini kapsamaktadır. Türkiye’de 2000’li yıllardan beri kullanılmakta olan tarım ve turizm takası (Ta-Tu-Ta) kavramının tarım turizmi (agro-tourism) kavramına eşdeğer olduğu söylenebilir. Diğer taraftan çiftlik turizmi kavramının da aynı anlama geldiği, buna karşın eko-turizm kavramının daha geniş bir kapsamı ve ekonomik, sosyal, politik içerikleri olduğu söylenebilir. Son olarak Mersin özelinde tarımsal ürünlerin gıda ürünü olarak satışa sunulması, tarımsal turizmin bir alt türü olarak öne çıkmaktadır.

Tarım turizm takas (tatuta) faaliyeti Türkiye’de 2004 yılında Buğday Derneği tarafından başlatılmıştır ve ekolojik çiftliklerde tarım turizmi ve gönüllü bilgi ve tecrübe takası olarak tanımlanmaktadır. Türkiye’de sistemin altyapısının kurulması ve ekolojik çiftçi ailelerin sisteme entegre olması için 2003-2006 yılları arasında uluslararası ve ulusal kuruluşların desteğiyle gerçekleştirilen proje, bugün 75 üye çiftlik bünyesinde yürütülmektedir. Ancak sistemde Mersin’den sadece bir adet çiftlik bulunmaktadır. Tarım konusundaki uzmanlar bu çiftliklerde bilgilerini işletme sahipleriyle paylaşırken, tarım işletme

sahipleri de konukların barınma, yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Ayrıca şehir yaşamından uzaklaşmak isteyen gönüllüler de bu çiftliklerde tarımsal yaşamı gözleme ve deneme imkanına sahip olabilmektedirler (Buğday.org, 2020).

Çukurova gibi bir ekosisteme sahip olup da tarımsal turizmin ihmal edilmesi kolay açıklanabilir bir durum değildir. Yukarıda açıklandığı gibi Roma imparatorluğu ovalık Kilikya eyaletini Çukurova'da ve başkentini de Tarsus'ta kurmuştur. Özellikle son 20 yılda Çukurova ve Mersin'de tarımsal arazinin başka amaçlar için feda edilmiş olmasına rağmen, günümüzde hala Türkiye'nin tarımsal üretiminde Çukurova çok önemli bir rol oynamaktadır. İşlenen tarım alanlarının toplamına bakıldığında Mersin'de 1995 yılında 334 682 hektar iken 2018'de bu rakamın 200 233 hektara indiği görülmektedir. Yani dönem sonu itibarıyla işlenen tarım alanları Mersin'de yüzde 40 azalmış olmaktadır (Boz, 2019: 60). Diğer taraftan, 2013 yılında Tarsus yakınlarında inşası başlayan ve hala bitirilemeyen Çukurova Bölgesel Havalimanı (ÇBH) nedeniyle sekiz milyon metrekarelik bir alan birinci sınıf sulu mutlak tarım arazisi kaybedilmiş bulunmaktadır.

Çalışmanın önceki bölümlerinde Mersin kıyılarındaki sahil sitelerinde çok sayıda ikinci konutların bulunduğu ifade edilmişti. Bu durum özellikle Anamur, Bozyazı, Silifke, Erdemli ve Mezitli ilçeleri için geçerlidir. Bu yapılaşma kapasitesiyle ilgili 2012 yılı itibarıyla 1021 sitede 70 719 konutluk kapasiteye ulaşıldığı Tablo 6'da ifade edilmişti. 2012'den sonra yapılaşmanın nispeten durağan seyrettiği bir dönem yaşandıktan sonra, özellikle 2017'den itibaren yapılaşmanın yeniden hızlandığı gözlenmektedir. 2012 yılına kadar Kargıpınarı ile Arpaçbaşı (Harita 4) arasında genellikle deniz kıyısındaki birinci adada siteler görülüyorken, daha sonraki yıllarda 2. ve 3. adalarda (denize paralel sıralar) yapılmaya başlayan siteler, içinde bulunduğumuz 2019-2020 yıllarında D-400 karayolunun kıyısına kadar ulaşmış ve arada bulunan narenciye bahçeleri ve tarım arazileri bütünüyle yazlık site inşaatına terkedilmiş durumdadır. Bu süreç içerisinde örneğin Tömük (Harita 4'te Arpaçbaşı- Kargıpınarı arasında yer almaktadır.) bölgesindeki deniz ve karayolu arasındaki 800-1000 metrelik alan tamamıyla 10-20 katlı binalarla dolmak üzeredir. Bu bölgenin yazın özellikle aşırı güneşli, sıcak ve nemli olduğu dikkate alınırsa, tatilcilerin sağlıklı bir rekreasyon ortamına kavuşamama ihtimali aslında oldukça yüksektir.

#### Harita 4. Erdemli-Arpaçbaşı-Kargıpınarı-Çeşmeli-D400-E982-Esenbaşılar Mersin, Coğrafi Konum



Kaynak: <https://www.google.com/maps/@36.6837525,34.5195695,12.4z>. Erişim, 22.12.2020.

Pandemi sonrası Kargıpınarı-Çeşmeli (Harita 4) bölgesindeki karayolu ile deniz kıyısı arasında kalan tarımsal arazinin tümüyle konut yapımına terkedilip edilmeyeceği, Mersin'in turizm gelişiminde önemli

bir soru olarak ortada durduğu düşünülmektedir. Bir taraftan pandemi sonrası bağımsız yazlık konutlara talep artarken, diğer taraftan yoğun yapılaşmanın olduğu, doğal ve tarımsal potansiyelin büyük ölçüde yok edildiği bölgelerin de aynı ölçüde cazibesini yitireceği düşünülmektedir. Bir başka ifadeyle, bu bölgeler düşük yapılaşma ve insan yoğunluğuna sahip olması durumunda cazibesini korurken, yüksek yerleşim yoğunluğu cazibenin yok olmasına ve sonuçta fiziki, sosyal ve ekonomik anlamda sürdürülemez bir yaşam ortamına dönüşebilecektir. Bunun örnekleri geçmişte hayalet şehirler olarak bilinen Akdeniz'deki bazı tatil beldelerinde görülmüştür. Dolayısıyla içinde bulunduğumuz 2020 yılında pandeminin de etkisiyle Kargıpınarı'nda (Harita 4) karayoluyla deniz arasında kalan nispeten geniş ve yeşil (aşağıda Fotoğraf-1'de gösterilen tahminen üç-dört kilometrekare büyüklüğündeki) alanın gelecek kuşakların rekreasyon, gıda ve sosyal ihtiyaçları düşünülerek korunması gerektiği, bir politika olarak ortaya konmalıdır. Fotoğraf 1'de gösterilen yeşil alanın coğrafi konumu, Harita 4'te Kargıpınarı ve Çeşmeli arasında kalan elips şekliyle gösterilmektedir. Bu arazinin bütünüyle konutlara terkedilmesi günümüzde arazi sahipleri, inşaat müteahhitleri ve yerel idarelerin çıkarına olabilir. Ancak burada yaşayacak tatilciler aşırı betonlaşmış, sıcak, rutubetli ve kentsel yoğunluk ortamından bir an önce kurtulmak isteyebilirler ve büyük umutlarla yazlık satın aldıkları bu beldeleri terk ederek, hayalet şehirler yaratmaya istemeden sebep olabilirler.

**Fotoğraf 1:** Kargıpınarı'nda D400 karayolu ile Akdeniz arasındaki tarım arazileri ve sahil siteleri, Erdemli



*Kaynak: Boz, 2017: 1406*

Pandemi sonrası turizm politikalarının şekillenmesi sürecinde Mersin'in önünde ikinci bir arazi parçasının da arazi kullanım sorusuyla karşı karşıya bulunduğu düşünülmektedir. Halihazırda Mersin kentsel merkezine yakın (Harita 4'te gösterilen) bu dikdörtgen şekilli arazi parçası (Doğusunda Esenbağlar semti ve dereboyu, kuzeyde ve batıda Mersin-Çeşmeli çevreyolu, güneyde ise D-400 Mersin-Antalya karayolu ile sınırlıdır.) büyük ölçüde yeşillik içerisinde, küçük tarımsal araziler ve az sayıda müstakil konutlardan oluşmaktadır. Ancak Akdeniz'e yakın karayolu kıyısında çok katlı kentsel konutlar da bulunmaktadır. Gelecekteki nesillerin kentsel ihtiyaçları için rezerv alan olarak, bu tarımsal arazi parçasının korunarak, hem nefes alacakları bir alan yaratmak, hem de üretilen tarımsal ürünler sayesinde sağlıklı beslenme (ve hatta rekreasyon) ihtiyaçlarını karşılamada çok önemli bir rol üstlenebilir.

Mezitli-Çeşmeli arasında bulunan bu dikdörtgen şekilli arazinin geleceği konusunda yapılan araştırmalar sırasında Mezitli Belediyesinden alınan bilgilere göre otoyol ile karayolu arasında kalan ve önemli ölçüde tarımsal faaliyet yapılan bölgede yeni hazırlanmakta olan 1/5000 imar planında mevcut

yeşil alanların tarım vasfını koruyacağı öğrenilmiştir. Plan hazırlık aşamasında bölgede yaşayanlar ile yapılan görüşmede değişiklik yapılacaksa çok katlı bina yapmaya izin verilerek tarım arazisinin konut ve ticari alana dönüşmesini istediklerini (eğer rant yaratacaksa) aksi takdirde yerel halkın tarımsal arazinin konut alanına dönüşmesini istemedikleri öğrenilmiştir (Belediye Başkanı Neşet Tarhan ile 24.7.2017 tarihinde yapılan görüşme).

Tömük'te (Harita 4'te Arpaçbahşiş ile Kargıpınarı ortasında yer almaktadır.) karşılaşılan sorunun (Mersin - Antalya karayolu ile deniz kıyısı arasında kalan çoğu tarımsal arazinin tümüyle çok katlı yapılaşmaya terk edilmesi sorunu) bütün Mersin-Erdemli sahili boyunca geçerli olup olmayacağı sorusu da araştırılmıştır. Bu amaçla uygulamada tarım arazisinin hangi statüde bulunduğu ve gelecekte ne ölçüde koruma statüsüne sahip olduğu imar müdürlüklerinden öğrenilmeye çalışılmıştır. Buna göre Erdemli Belediyesinden daha önceki imar planlarında Arpaçbahşiş'ten başlamak üzere doğruya doğru Tömük, Kargıpınarı ve Çeşmeli dahil sadece karayolunun (D400) deniz ile arasında kalan kısmı değil, karayolunun kuzeyinde kalan birkaç bin metrelik bandın da önemli ölçüde konut, ticari alan ve sosyal donatılara tahsis edildiği, Erdemli Belediyesi Emlak Müdürlüğünden (Temmuz 2017) öğrenilmiştir. Dolayısıyla yerel idarecilerle yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre Arpaçbahşiş-Çeşmeli arasında kalan sahil bandının bütünüyle çok katlı yazlık sitelerle doldurulma ihtimalinin önünde herhangi bir engel olmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü yürürlükteki imar planlarında tarımsal alanların büyük bir kısmının, konut alanlarına, ticari faaliyetlere ve sosyal donatılara ayrılmış olduğu görülmektedir.

Bu konuda ortaya çıkan ikinci soru ise eğer bu alan (Kargıpınarı-Çeşmeli arasında karayolu ile deniz arasında kalan kısım) bütünüyle tarımsal vasfını yitirirse ve büyük ölçüde yazlık site, konut, otel, diğer ticari faaliyetler ile sosyal donatılara ayrılırsa, bir turizm gelişim bölgesi (veya destinasyon) olarak sürdürülebilirlik sorunuyla karşılaşabilir mi? Burada tarımsal arazilerin yok edilmesinin iki önemli etkisi olacağı düşünülmektedir. Birincisi bu alanlarda üretilecek tarımsal ürünlerin bizzat tatilciler tarafından tüketilmesiyle yaratılan katma değer ve istihdam yok olacak ve küçük ölçekli tarımsal yerel ekonomi çökecektir. Diğer taraftan tatilcilerin tarımsal arazileri ziyaretleri, ürün satın almaları ve üreticilerle kuracakları diyaloglardan oluşan rekreasyon (veya tarım-turizm-takas) faaliyetleri de sona erecektir. Sonuçta tarımın sonlandırılması ve turizmin tek sektöre indirgenmesi hem Türkiye'de hem yurtdışında görülen, inişe veya çöküşe geçen turizm destinasyon örneklerini hatırlatmaktadır. Yani betona dönüşen turizm beldelerinin zamanla terk edilerek hem çevre tahribatı yaratılmış olmakta hem de ekonomi (çevre tahrip olduğu için) çöküşe geçmektedir.

Yukarıda gösterilen Fotoğraf 1'de ise karayolu ile deniz kıyısındaki yazlık siteler arasında oldukça büyük bir yeşil alan ve tarım arazisi olduğu görülmektedir. Erdemli Belediyesinden alınan bilgilere göre bu tarım arazilerinin önemli bir kısmı mevcut planlarda konut, ticari işletme ve sosyal donatı alanlarına dönüşmüş durumdadır ve mal sahiplerinin söz konusu ekonomik ranttan vazgeçmelerini beklemek için özel bir sebep görülmemektedir. Ülkemizin Kuşadası ve Alanya gibi kimi turizm beldelerinde olduğu gibi tarımsal ürün fiyatlarıyla mücadele edemeyen toprak sahiplerinin zamanla ellerindeki araziye elde tutma konusunda inşaat yatırımcılarına (müteahhitlerine) direnmelerinin pek mümkün olmadığı bilinmektedir.

Burada kamusal otoriteye önemli sorumluluklar düşmektedir. Bunlardan birincisi örneğin üstün kamu çıkarı nedeniyle bu 2 yeşil alan parçasını korumaya almak için gerekli yasal ve planlama çalışmalarının yapılmasıdır. Bir diğer yaklaşımda ise eğer hak sahipleri mağdur edilmeyecekse, yukarıda görülen arazide, koruma kullanma dengesini bozmayacak bir inşaat yapılaşma oranı belirlenerek, yapılaşmanın yaratacağı yoğunlaşmanın azaltılmasıdır. Bu yöntemlerin içinde bu bölgede tarımsal turizmi canlandıracak çok sayıda alt projeye tarım-turizm takas faaliyeti gerçekleştirmek mümkündür. Kamu idaresinin benimseyebileceği bir başka politika ise bu tür yerlerde gerçekleştirilecek konut yatırımlarına

caydırıcı vergi uygulanabilir. Pigou vergisi olarak bilinen bu politikayla sosyal etkinlik seviyesinden daha fazla üretilen mal ve hizmet (inşaat miktarı arz eğrisinin sola kayması) miktarını azaltmak mümkün olabilmektedir. Böylece ikinci konut edinmeye yönelik talep azalır, yatırım eğilimi düşer ve çiftçi arazisini elinden çıkarmaktan vazgeçebilir.

Mersin'in pandemi sonrası turizm politikalarında tarım turizminin bileşenlerinden birinin de yerel gıda ürünlerinin perakende satışına yönelik çalışmalar olabilir. Aynen hediyelik eşya satar gibi gıda ürünlerini satan işletmelerin (dükkanların) yaratacağı sokaklar (kümeler) ziyaretçilere sunulabilir. Bu amaca uygun olacak bir altyapı iyileştirme projesi zaten Mersin kent merkezinde tamamlanmış bulunmaktadır. Mersin'in yakın dönem (1970'lerden itibaren) modern kent merkezi olduğu düşünülen Pozcu semtindeki bir sokak (Akdeniz'e dik inen yaklaşık 200 metre uzunluğundaki 1902 numaralı sokak) Mersin Yenışehir Belediyesi tarafından altyapısı iyileştirilmiş, parke taşları döşenmiş ve trafiğe kapalı hale getirilmiştir. Halihazırda çoğunluğu gıda ürünü satan işletmeler ve restoranlardan oluşan bu sokağın iyi yönetilmesi durumunda ülkemizde başka şehirlerde görülen gıda sokaklarından biri olması beklenmektedir. Türkiye'nin meyve ve sebze başkenti sloganını katma değere dönüştürmek ve bu sokağın ve işletmelerin profesyonelce yönetimi için kamu ve özel sektör işbirliği gerekmektedir. Mersin'in iklimi bu sokaklarda hemen hemen yıl boyu açık havada yeme-içme imkanı verdiği de göz ardı edilmemelidir.

## 5.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada Antalya'nın gölgesinde kalmış Mersin için 2020 COVID 19 pandemi sonrası döneme yönelik olarak turizm politikaları önerilmektedir. Dünyada bilinen kitle turizm tatil beldelerinden biri olan Antalya ile benzer turizm kaynaklarına sahip olmasına rağmen, Mersin'in benzeri bir "başarıyı" ne yakalama şansı vardı ne de ihtiyacı vardır. Birincisi Antalya'nın bu noktaya gelmesinin altında yatan temel faktörler (1980'lerden itibaren bölgesel planlama tekniklerinin kullanılması ve yatırımcıya cömert devlet teşviklerinin ödenmesi) Mersin için geçerli olmamıştır. Sonuçta Mersin, Antalya'nın elde ettiği turizm gelirlerinden mahrum kalmıştır. Ancak şimdi Antalya'nın önündeki soru pandemi sırasında önemli ölçüde düşen ziyaretçi sayısı ve gelirlerinin eski seviyelerine çıkıp çıkamayacağı sorusudur. Bir başka yaklaşımla tüm dünyayı böylesine önemli ölçüde etkileyen bu pandemi, önümüzdeki yıllarda turizm politikalarını nasıl şekillendirecektir? Pandemi sonrası hangi ülke veya şehir Antalya gibi bir kitle turizm merkezi olmayı ve milyarlarca dolar yatırım yapmayı isteyebilir?

İçinde bulunduğumuz günlerde COVID-19 benzeri pandeminin önümüzdeki günlerde dünyanın gündeminden kalkmayabileceği ve benzeri olayların tekrarlanabileceği tartışılmaktadır. Dolayısıyla pandemi sonrası kitle turizm algısında (paradigma) önemli değişimler olması beklenebilir. Bundan böyle 1960'lardan beri sürekli yükselen kitle turizmi için artık doyum noktası ve iniş patikası bahsetmek mümkün olabilir. Buradan hareketle Mersin için turizm politikası önerilirken kitle turizminin önemini büyük ölçüde yitirdiği söylenebilir. Dolayısıyla Mersin için Antalya'da gerçekleştirildiği gibi bir kitle turizmi yerine, daha seyrek insan buluşmalarına dayalı turizm türleri ile tarım ve doğa faaliyetlerinin değerinin daha iyi anlaşıldığı bir döneme girdiğimizi söylemek mümkün olabilir. Bu anlamda Mersin için kaçırdığı kitle turizmi trenine hayıflanmak yerine, yukarıda açıklanan dördü (i, ii, iii, iv) politika demetini gerçekleştirmeyi tartışmak daha rasyonel olabilir. Bu politika demeti, hem pandemi sonrası yeni turizm algısına uyum sağlamayı kolaylaştıracak, hem de Antalya ile aynı kulvarda koşmayacağı için pazarı bölme ve fiyatı kırma riskini ortadan kaldıracaktır.

## KAYNAKÇA

- Bahar, O. ve Samırkaş, M. (2009). Mersin'in Türkiye Turizmindeki Yeri ve Önemi. *10. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, 21-24 Ekim 2009, 1417-1428.
- Boz, İ. (2019). Türkiye ve Mersin'de Tarımsal Arazi Kullanımı ve Bitkisel Üretim, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, Aralık 2019, 51-74.
- Boz, İ. (2017). "Mersin-Erdemli Kıyı Bandındaki Tarımsal Arazinin Çok Katlı Yazlık Sitelere Dönüşümünün Sürdürülebilirliği", *Futourism Congress, September 28-30 2017*, Tourism Faculty Publication No:1, Mersin University, 1403-1407.
- Duman, T. ve Öztürk, A.B. (2005). Yerli Turistlerin Mersin Kızkalesi Destinasyonu ve Tekrar Ziyaret Niyetleri ile İlgili Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, Bahar, 9-23.
- Emekli, G. (2014). İkinci Konut Kavramı Açısından Turizm Coğrafyasının Önemi ve Türkiye'de İkinci Konutların Gelişimi. *Ege Coğrafya Dergisi*, 23(1), 25-42.
- Gökdeniz, A. (2017). Turizm Sektöründe Alternatif Konaklama İşletmeleri: İkinci Konutların Turizme Açılması Kapsamında Örnek Bir Kalkınma Ajansı Projesi (Rent a House Ayvalık). *3.Turizm Şurası*, 1-3 Kasım 2017, Tebliğler Kitabı, 664-675.
- Karadeniz, E. ve Güdük, T. (2020). Mersin ili turizm potansiyelinin SWOT analiziyle değerlendirilmesi, *Journal of Tourism Theory and Research*, Volume 6(2), 115-119.
- Kozak, M. ve Duran, T. (2011). İkinci Konutların Turizm Sektörüne Kazandırılması: Muğla İli Datça İlçesi Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 226-242.
- Naycı, N. (2008). Erdemli-Silifke Kıyı Bölgesi Arkeolojik Mirasın Korunmasına Yönelik Sorunlar, Fırsatlar, Olanaklar. *Mersin Sempozyumu 19-22 Kasım 2008*, Bildiriler, Cilt 1, 97-104.
- Oskay, C. (2012). Mersin Turizminin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, 185-202.
- Polat, S. ve Polat, S. A. (2016). Rekreasyonel Tabiat Parklarının Korunan Alanlar Kapsamında İncelenmesi: Mersin İli Örneği. *Social Sciences, (NWSASOS)*, 3CO139. 11(2), 85-115.
- Sayar, M. H. (2008). Eskiçağda Yerel Güçler İle Küresel Güçler Arasında Mersin'de Hayat, *Mersin Sempozyumu 19-22 Kasım 2008*, Bildiriler, Cilt 1, 115-122.
- Taner, B. ve Tepeci, M. (2008). Mersin Bir Turizm Destinasyonu Olabilir mi? *Mersin Sempozyumu 19-22 Kasım 2008*, Bildiriler Kitabı, 3.Cilt, 2542-2555.
- Ünlü, T. (2008). Mersin Tarihi Kent Merkezinin Biçimlenmesinde Dönüm Noktası: İller Bankası Planı. *Mersin Sempozyumu 19-22 Kasım 2008*. Bildiriler, Cilt 1, 1000-1015.
- Ünür, K. ve Kınıklı, M. A. (2017). İkinci Konut Sorunu: Mersin Örneği, *1st International Sustainable Tourism Congress*, November 23-25, 2017, Kastamonu, 468-477.
- Zoğal, V. ve Emekli, G. (2020). Türkiye'de COVID-19 Salgını Sürecinde İkinci Konutların Değişen Anlamları. *International Journal of Geography and Geography Education (IGGE)*, 42, 168-181.
- [www.bugday.org](http://www.bugday.org). Erişim 08.12.2020.
- [www.dosim.gov.tr](http://www.dosim.gov.tr). Erişim: 17.10.2020.
- [www.hurriyet.com.tr/gundem/mersinde-ikinci-konutu-turizme-acma-seferberligi-38649775](http://www.hurriyet.com.tr/gundem/mersinde-ikinci-konutu-turizme-acma-seferberligi-38649775). Haber giriş:24.09.2004.



## En İnovatif Şirketler: Twitter'da Ne Söylüyorlar? *Most Innovative Companies: What Do They Apprise on Twitter?*

Esra KAYGISIZ<sup>1</sup>

### Abstract

The study aims to analyze how the World's Most Innovative Companies apprise themselves on the Twitter platform. To reach this aim, the data mining method is used. In the study, tweets published by the top 50 companies in the 2021 report of the World's Most Innovative Companies published by Forbes, were discussed as an example. Tweets contain the dates between 03.06.2021 and 10.06.2021. The tweets were evaluated through the Maxqda 20.04 program. According to 1200 tweets analyzed, the most frequently used words were new (12.2%), help (6.9%), and learn (6.7%). The most frequently used hashtags other than the companies' names were observed as #pride (10.3), #worldenvironmentday (5.8%), and #ai (5.2%). In the sentiment analysis which was performed on tweet contents, it was found that 39.1% of them were partially positive, 31% were positive, 25.1% were neutral, 4.1% were partially negative and 0.7% of them were negative. It is considered that this study, which is carried out on how businesses that want to take their place in the innovation world, share their "what" with the whole world and their stakeholders, whose innovation studies they follow, will be beneficial for the managers of companies trying to be innovative and academicians working in the field on innovation.

**Keywords:** Innovation, Semantic Analysis, Twitter, Innovative Companies, Forbes

### Öz

Bu çalışma, Dünyanın En Yenilikçi Şirketlerinin Twitter platformunda kendilerini nasıl değerlendirdiklerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Belirtilen amaca ulaşmak için veri madenciliği yöntemi kullanılmaktadır. Çalışmada, örnek olarak Forbes tarafından yayınlanan Dünyanın En Yenilikçi Şirketleri 2021 raporunda yer alan ilk 50 şirketin yayınladığı tweetler değerlendirilmiştir. Söz konusu tweetler 03.06.2021 ile 10.06.2021 arasındaki tarihleri içermektedir. Tweetler Maxqda 20.04 programıyla değerlendirilmiştir. İncelenen 1200 tweet'e göre en sık kullanılan kelimeler, yeni (%12,2), yardım (%6,9) ve öğrenmek (%6,7) kelimeleridir. Şirketlerin kendi isimleri dışında en sık kullandıkları hashtag'ler ise #pride (10,3), #worldenvironmentday (%5,8) ve #ai (%5,2) dir. Tweet içerikleri üzerinde yapılan duygu analizinde %39,1'inin kısmen olumlu, %31'inin olumlu, %25,1'inin tarafsız, %4,1'inin kısmen olumsuz ve %0,7'sinin olumsuz olduğu tespit edilmiştir. İnovasyon dünyasında yer almak isteyen işletmelerin tüm dünya ve paydaşları ile "ne"lerini, nasıl paylaştıklarını, inovasyon çalışmalarını nasıl takip ettiklerini, araştırın bu çalışmanın yöneticilere, yenilikçi olmaya çalışan firmalara ve inovasyon alanında çalışan akademisyenlerin faydalı olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, Semantik Analiz, Twitter, İnovatif Şirketler, Forbes.

*Atf (to cite): Kaygisiz, E., (2021). Most Innovative Companies: What Do They Apprise on Twitter? Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 90-103.*

## 1. INTRODUCTION

Innovation is the capacity that has the potential to transform organizations in today's world, from a start-up to the world's most expensive company, from a global brand to market leadership. It is an accepted basic element of competition and it is also the most important concept. Innovation is the development of a change that is new to an organization and its environment. In other words, innovation is beyond just developing new products.

Innovation, which is the driving and attractive force of change, is also a great competitive power for businesses. In other words, it has also the ability to transform individuals, organizations, and societies. Today, many global businesses which put innovation at the center of the company culture, are known as the most innovative companies in the world. They can become the largest companies in the world in terms of financial capital with their innovation capabilities. These companies systematically generate new ideas, as they see idea generation as a sine qua non of innovation, because of this they keep in touch with their customers and business partners and place a high value on their internal source of ideas. They also perceive innovation as a result of hundreds of contexts rather than just a word, and they try to be among the most innovative companies. The innovation races of many global companies are evaluated by various global research companies. Forbes and BCG which are the most known international evaluation institutions make evaluations about the most innovative firms every year. Forbes' evaluation includes only industries that are known to invest in innovation, excluding industries that have no measurable investment in R&D, so banks and other financial services, energy and mining whose market value is tied more to commodity prices than innovation firms don't make the list (Dyer & Gregersen, 2018).

With another point, how these companies express themselves to their stakeholders is especially important in the adoption and dissemination of innovations. For this reason, like many institutions and organizations, these companies also attach great importance to social media applications. Social media platforms like Twitter are a hub for sharing information and support (Almosa, 2021: 3). As known, Twitter was launched in October 2006, and grow into the worlds' largest microblogging service. Twitter, which is one of the important tools of corporate communication, has been of critical importance for companies in reflecting and creating these contexts in recent years. In this study, Twitter is selected for collecting data among other social networks. Because it has the world's largest network of users, can publish globally at any moment, allows users to generate content, is not designed exclusively for news releases, as opposed to other service providers, and allows the user to participate actively (Weller et al. 2014: 25). Also, it is more formal than other social media applications.

From this point of view, the study aims to determine in which components the World's Most Innovative Companies consider innovation on the road to innovation. It also focuses on examining how companies are known for their innovative products and services that shape competition express themselves on social media platforms that are heavily used by institutions and individuals. However, physical access to these companies was not possible due to pandemic conditions and economic and time costs. For this reason, it has been decided that the most objective and most economical way to reach these companies and obtain data is to access the content they have created. Therefore, the dataset of the study was created by accessing the official, publicly accessible Twitter accounts of these companies.

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. Innovation

Nowadays, "innovation" is one of the most popular concepts. Innovation is the driving force of the era and is, therefore, a strategic issue where companies and governments allocate resources. For this reason, innovation is at the center of many studies that try to define, classify and investigate its impact on the



performance of organizations, in different disciplines or interdisciplinary. The fact that there is a large number of studies on innovation has led to many definitions of innovation. The most general of these definitions is specified in the Oslo Manual 2018 that is published by OECD. Accordingly, innovation is a new or improved product or process (or a combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit or a process (OSLO Manual, 2018: 20). It also heard dozens of days in business, and its literature since 1960.

By the late twentieth century, the term innovation had become entangled with advancement, technological change, social change, and development across many strands of knowledge, across society, and personalized to the individual (Godin, 2008: 26). Studies conducted in these years mostly indicate the definition of innovation and its importance in development and competition for businesses and nations. As an example, Thompson's classic definition explains innovation as "generation, acceptance, and implementation of new ideas, processes, products or services" (Thompson, 1965: 36). According to Knight, innovation is the adoption of a change that is new to an organization and its relevant environment (Knight, 1967: 478). It is a tool that enables entrepreneurs to make changes to produce a different business or service, and it has the feature of being shown as a discipline, ability to learn, and practice (Drucker, 1985: 10). While innovation is frequently linked with the main product or process advances, the vast majority of successful innovations are based on the cumulative effect of incremental change in products and processes, or in the creative combination of current techniques, ideas, or methods (Tushman & Nadler, 1986: 75). Roberts expresses that innovation is the equal sum of the invention that covers all efforts aimed at creating new ideas and getting them to work, and exploitation that includes all stages of commercial development, application, and transfer, including the focusing of ideas or inventions toward specific objectives, evaluating those objectives, downstream transfer of research and/or development results, and the eventual broad-based utilization, dissemination, and diffusion of the technology-based outcome (Robert, 1988: 13). Freeman (1995: 16) states that innovation encompasses technical, manufacturing, design, management, and commercial activities, with the marketing of new or personalized products or the initial commercial use of new or improved processes or equipment. On the other hand, Verloop, states that innovation is an opportunity-oriented business process that can be inside or outside the business; indicated that it should be phased out (Verloop, 2004: 141). Barker perceived innovation as changing, taking risks, going out of the known region, and focused on the direction of innovation as a discipline of change (Barker, 2002: 16).

Innovation must have an element that creates difference or value, different from previous ones. Innovation is the result of innovation rather than itself; it refers to an economic and social system dependent on differentiation and change (Elçi, 2006: 1), and represent an important factor for social and economic change as well as for increasing competitive advantages at both the national and firm levels (Zoroja, 2016: 39). Fisk emphasizes the change aspect of innovation by stating that innovation requires seeing things differently, thinking different things, developing new insights, finding better ideas, and catching the best opportunities (Fisk, 2011: 133).

Innovation is a key factor to social and economic change, which implies new product–market–technology–organization combination (Cheng, et al. 2013: 2561). It is understood from these definitions that innovation is not just R&D; it is just as important are marketing, sales, commercialization, and production. In other words, it is the process of effective management of all activities from the formation of an idea to the market, unlike discovery, invention, creativity, and innovation, in which it includes innovations that create added value (Meesapawong et al., 2010: 312; Ramadani & Gerguri, 2011: 267; Wan et al., 2005: 262).

In addition to that innovation is the complex and often unpredictable combination of phenomena, facts, concepts, variables, constants, techniques, theories, laws, questions, goals, and criteria (Minor, 2011); and it reveals the idea, knowledge, new, novel, improved, product, process, benefit, beneficial, solution, and value to be among the terms that are recurrent in several definitions (Varadarajan, 2018: 151). But innovation isn't equal to any of these it is more than the sum of these words. Also, innovation is not only a new product or a new service so it can be defined as the successful conversion of new concepts and knowledge into new products, services, or processes that deliver new customer value in the marketplace.

Recent studies on innovation indicate that innovation depends on many factors; that innovations have social, sociological, and economic consequences; revealed that innovation refers to activities and relations, especially including collaborative/complementary and competitive/substitute relations, as well as the co-evolving nature of innovation ecosystems (Granstrand & Holgersson, 2020: 3). Salkovska et al. (2019: 80) specify that innovation has four component groups as market components of innovation of the company; functional/technological process advantage innovation components; consumption components of innovation, and its comparative advantages compared to analogous products, and the group of mission (ideological) components of innovation that measures the benefits of the innovative ideological mission that a particular innovation includes.

Belloso (2020: 1072), developed the characteristics of innovation as innovation attributes (relative advantage, complexity, cost-efficacy, and feasibility, evidence and compatibility, facilitators, and barriers, risk, trialability, relevance), organization characteristics (absorptive capacity/readiness for change, leadership, networking, norms and values, social climate, operational size and structure, training readiness), staff/individuals (culture, feedback on execution, skills, and experience, attitudes and motivation, client characteristic), and external influence/environment (external environment, policy, and regulation, financial incentives, social networks). As a result, it can be said that innovation is an output that is based on many different factors and formed with dynamic processes.

## **2.2. Social Media and Twitter**

The internet network, which emerged at the end of the 20th century and has become widespread until today, both changed and caused various changes in the lives of individuals, organizations, states, and societies. This change, which started with Internet Web 1.0, became Web 2.0 technology has entered a critical period.

Web 2.0 is not only a version of Web 1.0. According to Sir Tim Berners-Lee, who is the inventor of the Web, says that "Web 1.0 was all about connecting people. It was an interactive space, and I think Web 2.0 is of course a piece of jargon, nobody even knows what it means. If Web 2.0 for you is blogs and wikis, then that is people to people. But that was what the Web was supposed to be all along. This 'Web 2.0' means using the standards which have been produced by all these people working on Web 1.0." in an interview for a podcast, published on IBM's website (Anderson, 2007: 5).

Web 2.0 is the term given to describe a second generation of the World Wide Web that refers to the transition from static HTML Web pages to a more dynamic Web that is more organized and is based on serving Web applications to users (Pal, 2012: 107). Web 2.0 created an interaction between the website and the user and enabled the creation of social media environments in the early 2000s. Its technologies are chat (one-to-one relationships (o2o), one-to-many-relationships (o2m), many-to-many relationships (m2m)), instant messaging (o2o, o2m), voice over IP (o2o, o2m, m2m), video conferencing systems (o2o, o2m, m2m); e-mail (o2o, o2m), mailing-lists (m2m), bulletin board systems (usenet, m2m), web-based discussion boards (m2m), blogs (o2m, m2m), video blogs (v-blogs)/photo blogs (o2m, m2m), group blogs (m2m), social network services (e.g. online dating and friendship services like MySpace,

Facebook o2o), social guides (o2m, m2m), mobile telecommunication (e.g. SMS and cellular phones; o2o, o2m), online rating, evaluation, and recommendation systems (e.g. Tripadvisor, eBay- and Amazon Market Place-user ratings, the listing of similar items at Amazon, o2m, m2m) (Fuchs, 2008: 99-105).

Web 3.0, which came after Web 2.0, is the web technology called "Semantic Web" but there is not a clear definition of it. Some believe that emerging technologies such as the Semantic Web will transform the way the web is used, and lead to new possibilities in artificial intelligence, based applications. Other visionaries suggest that an increase in Internet connection speeds, modular web applications, or advances in computer graphics will play a key role in the evolution of the new version of World Wide Web (Rajiv & Lal, 2011: 335). Multi-User Dungeons (MUDs) (o2o, o2m, m2m), MUDs Object-Oriented (MOOs) (o2o, o2m, m2m), graphical worlds (o2o, o2m, m2m), MMORPG (Massive Multiplayer Online Roleplaying Games, o2o, o2m, m2m) Synchronous groupware (collaborative real-time editing shared whiteboards, shared application programs, m2m) wikis (m2m), shared workspace systems (e.g. BSCW) (m2m), asynchronous groupware (m2m), knowledge communities (e.g. Wikipedia) are the technologies of Web 3.0 (Fuchs, 2008: 99-105). In summary, Web 2.0 created new media, and new media changed the rules of the game "all-around" in strategic communication (Argenti & Barnes, 2009: 3).

It can be said that the frequently used websites and mobile applications are almost products of Web 2.0 as Twitter, Youtube, Facebook, Instagram. They are also called social media applications that are a hub for sharing information and support. Twitter and Instagram are 2 of the most frequently used social media platforms (Graf, et al., 2020: 221). Twitter has now become a goldmine for organizations and individuals who have a strong political, social, and economic interest in maintaining and enhancing their clout and reputation with 186 million daily active users (Jianqiang, et al., 2018: 23253). One of the reasons for the popularity of the Twitter application is that users can easily share their feelings and thoughts about modern issues. It is possible to get people's insight from their profiles in contrast to traditional ways of obtaining information about perceptions by it (Hasan, 2018: 2).

### **3. Method**

#### **3.1. Sample**

The main mass of the study consists of the "Most 50 Innovative Companies in the World" latest list, which is determined by Forbes<sup>2</sup> every year according to various criteria. The reason why the world's most innovative companies are determined as the main mass in the study is that innovation is not only limited to R&D, but is a concept consisting of many elements, especially with the cooperation of employees and customers, and the question is how these companies, which have managed to be the best in the world in such a complex subject, express the innovation to the components that make up the innovation. Accordingly, the official Twitter accounts of these 50 companies were analyzed. The name of the companies and their official accounts are listed in Table-1.

---

<sup>2</sup> <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/>

**Table 1.** List of the Most Innovative Companies

Rank	Name of the Company	Name of Tweeter Account	Rank	Name of the Company	Name of Tweeter Account
1	ServiceNow	@ServiceNow	26	FleetCor Technologies	@FLEETCOR
2	Workday	@Workday	27	LG Household & Health Care	@LG_GoodLife
3	Salesforce.com	@salesforce	28	Ctrip.com International	@xmxiong
4	Tesla	@Tesla	29	Hermès International	@Hermes_Paris
5	Amazon.com	@mazon	30	Starbucks	@Starbucks
6	Netflix	@ netflix	31	Align Technology	@AlignTechInc
7	Incyte	@Incyte	32	Fast Retailing	@Fast_Retailing
8	Hindustan Unilever	@HUL_News	33	Ihs Markit	@IHSMarkitPMI
9	Naver	@matomenaver	34	Expedia	@Expedia
10	Facebook	@Facebook	35	Sirius XM Radio	@SIRIUSXM
11	Monster Beverage	@MonsterEnergy	36	Visa	@Visa
12	Unilever Indonesia	@UnileverIDN	37	Anheuser-Busch InBev	@abinbev
13	Adobe Systems	@Adobe	38	Keyence	@Keyence_Int
14	Celltrion	@CelltrionDream	39	Bard	-
15	Autodesk	@autodesk	40	Oriental Land	@Oriental_Land
16	Regeneron Pharmaceuticals	@Regeneron	41	Molson Coors Brewing	@MolsonCoors
17	Vertex Pharmaceuticals	@VertexPharma	42	Booking Holdings	@BookingHoldings
18	Amorepacific	@AmorepacificJ	43	China Molybdenum	-
19	AmerisourceBergen	@Healthcare_ABC	44	Intuitive Surgical	@IntuitiveSurg
20	Illumina	@Illumina	45	Baidu	@Baidu_Inc
21	Marriott International	@MarriottIntl	46	Mastercard	@Mastercard
22	Alexion Pharmaceuticals	@AlexionPharma	47	Falabella	@FalabellaAyuda
23	CP All	@cpall_7eleven	48	Dassault Systemes	@Dassault3DS
24	Red Hat	@Red Hat	49	General Mills	@GeneralMills
25	Tencent Holdings	@TencentGlobal	50	Roper Technologies	-

When the distribution of companies by regions is examined, it is seen that 62% of them are from North America, 26% of them are from Pacific Rim, 8% of them are from Western Europe, 2% of them are from Central Asia, and 2% of them are from South America. There is also no company from Eastern

Europe. When the sectors in which the companies operate are examined, it is seen that 28% of them are Software & Services, 14% of them are Retailing, 12% of them are Pharmaceuticals, Biotechnology & Life Sciences. The percentage of companies in the Food, Beverage & Tobacco, Health Care Equipment & Services, and Household & Personal Products sectors are 8%. The rate of Consumer Services is 6%. The percentage of companies in the Capital Goods, Commercial & Professional Services, Consumer Durables & Apparel, Food & Staples Retailing, Materials, Media, Technology Hardware & Equipment, and Automobiles & Components are same, they are %2.

But the account of Celltrion is protected; Amorepacific is Korean, CP All is Thai, Falabella is Chilean, Naver is Japanese. Any tweeter accounts have not been found for Bard, and China Molybdenum, and Roper Technologies. Ctrip.com did not write any tweets. Also, some companies are universal so they have some accounts of national/regional representatives. But in this study is only focused on the account of the company's headquarters or international accounts. Therefore, the sample of the study was limited to the tweeter accounts of 41 companies.

### **3.2. Data Acquisition**

It was used a text-mining approach to analyze main patterns and extract meaningful relations in unstructured text data. In this study, Twitter is used as the source of data. The dataset is created from Twitter messages that were captured from June 3, 2021, to June 10, 2021. Tweets published by the World's Most Innovative Companies' official accounts. These accounts were accessed from Twitter's search application program interface as permitted by the platform's terms and conditions. Tweets, retweets, and replies were collected using MAXQDA 2020. Web Collector, which is a utility in MAXQDA, is used to capture the tweets for analyzing the sentiments about the companies.

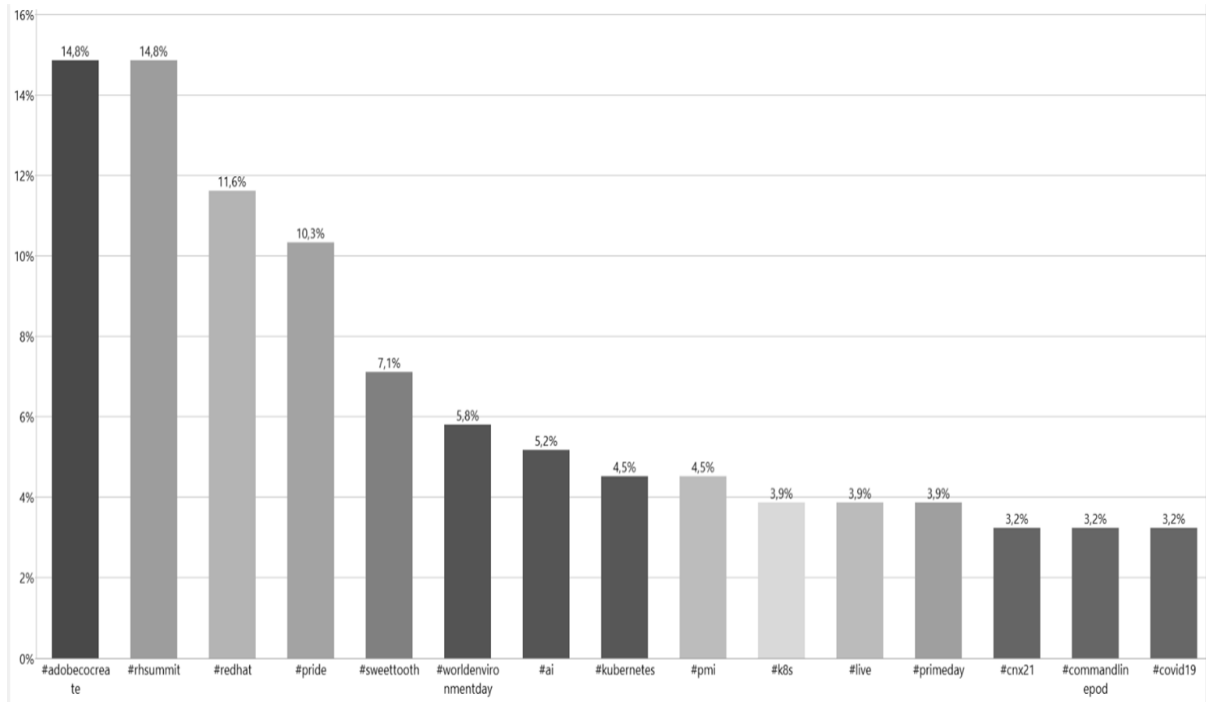
### **3.3. Findings**

The dataset was created from 1200 tweets in the specified date range. 470 of them are replies (51,7%), 111 of them are retweets (9,3%) and the others are tweets (39,0%). 95,6 % of tweets are English.

As it is known, innovation consists of many different elements related to each other such as new, team, experience, help, learning, detail, technique, study, thoughts, and sharing. Word Cloud was created based on frequency and percentage of words at tweets for better visualization of the results. When the word cloud created for innovation-related lexical frequencies is examined in the dataset, it is seen that the most frequently used 5 words in 1200 tweets are new (12.2%), help (6.9%), learn (6.7%), details (6.4%), and team (6.1%). The other frequently used words are from Figure-1.



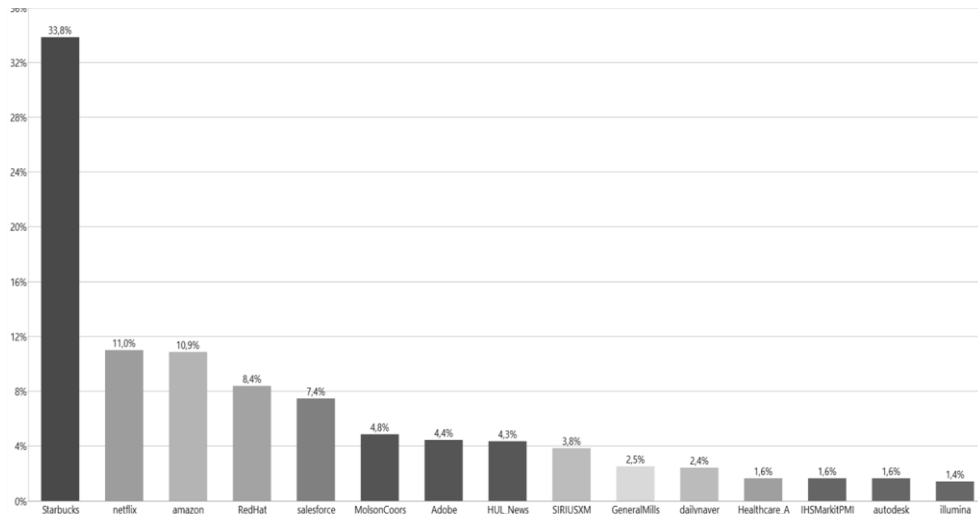
**Figure-3.** Frequencies of Hashtags



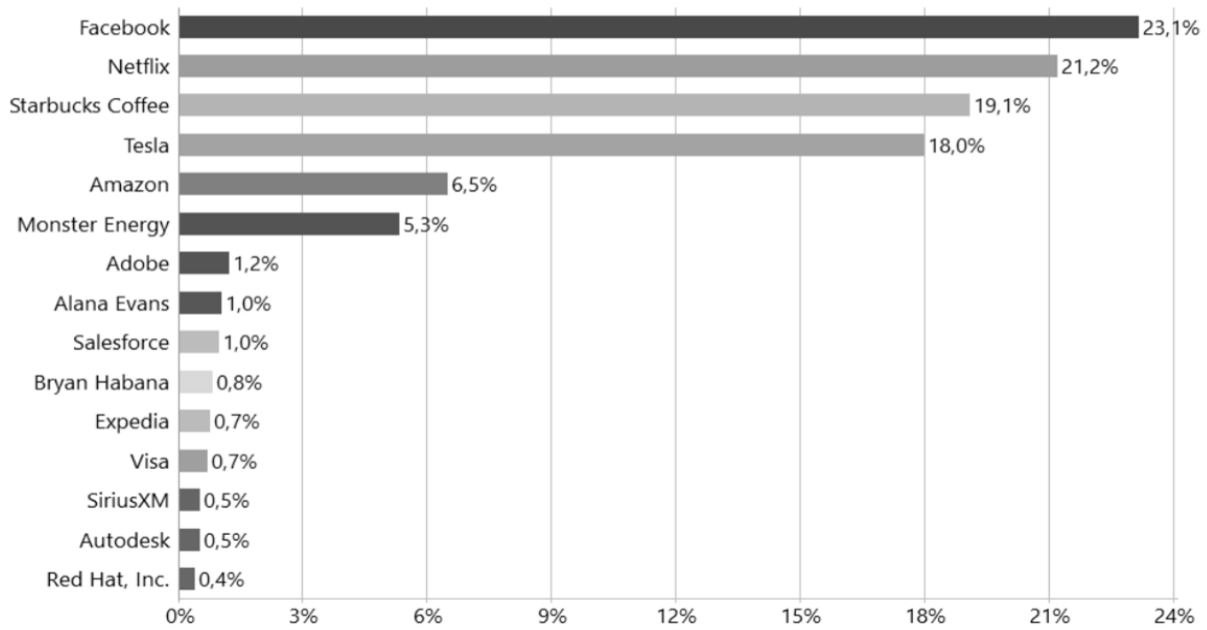
As seen from Figure-3, some of the hashtags are about organizations but other hashtags are about pride day, technology, and pandemic. It is seen that these ratios and hashtags are suitable with a word cloud. It can be said that the hashtag #pride is frequently used because of the pride marches in June when the data were created. In this direction these companies are sensitive to issues that employees and society care about; and also give importance to managing diversity.

The usage rates of the Twitter accounts and the number of followers of the companies included in the research were examined. Obtained data are in Figure-4 and Figure-5.

**Figure-4.** Activity of Accounts



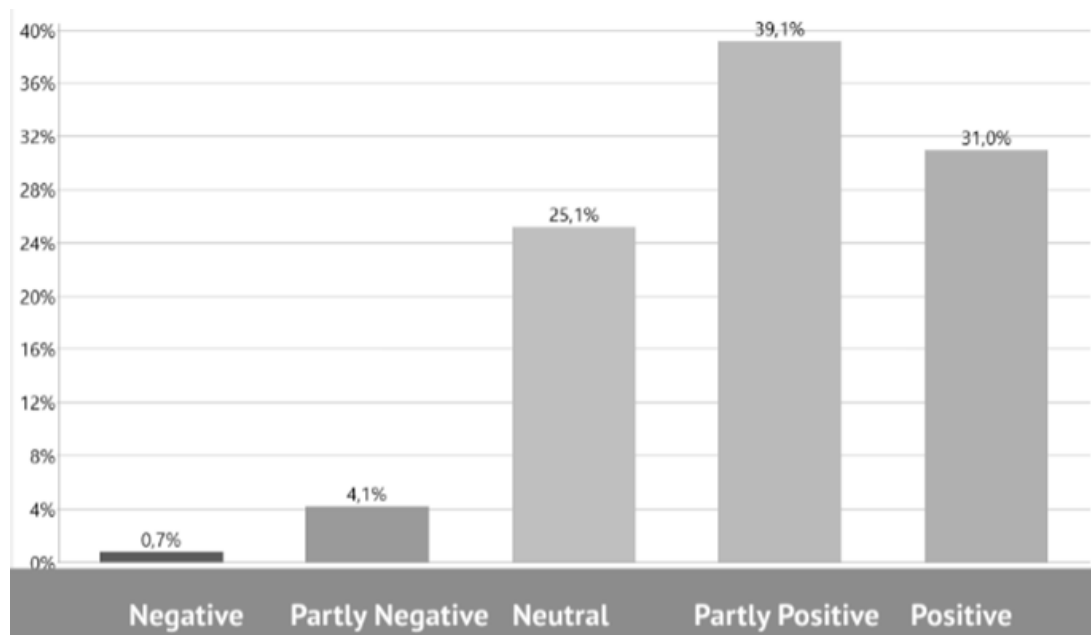
**Figure-5.** Number of Followers



According to Figure-4 and Figure-5, it can be said that the companies whose products are for individual customers use Twitter more efficiently than the other companies as seen from many followers, and tweets, and they use Twitter to reach individual customers, and they use official communication channels for corporate customers.

Sentiment analysis is used to analyze the emotions of tweets. As known, sentiment analysis analyses public opinions, viewpoints, attitudes, emotions, and evaluations (Kaurav, et al., 2021: 19). Sentiment analysis is widely preferred in analyzing people's views and feedback on brands, and services (Ainin et al., 2020). Figure-5 signifies the chart of tweets posted by companies.

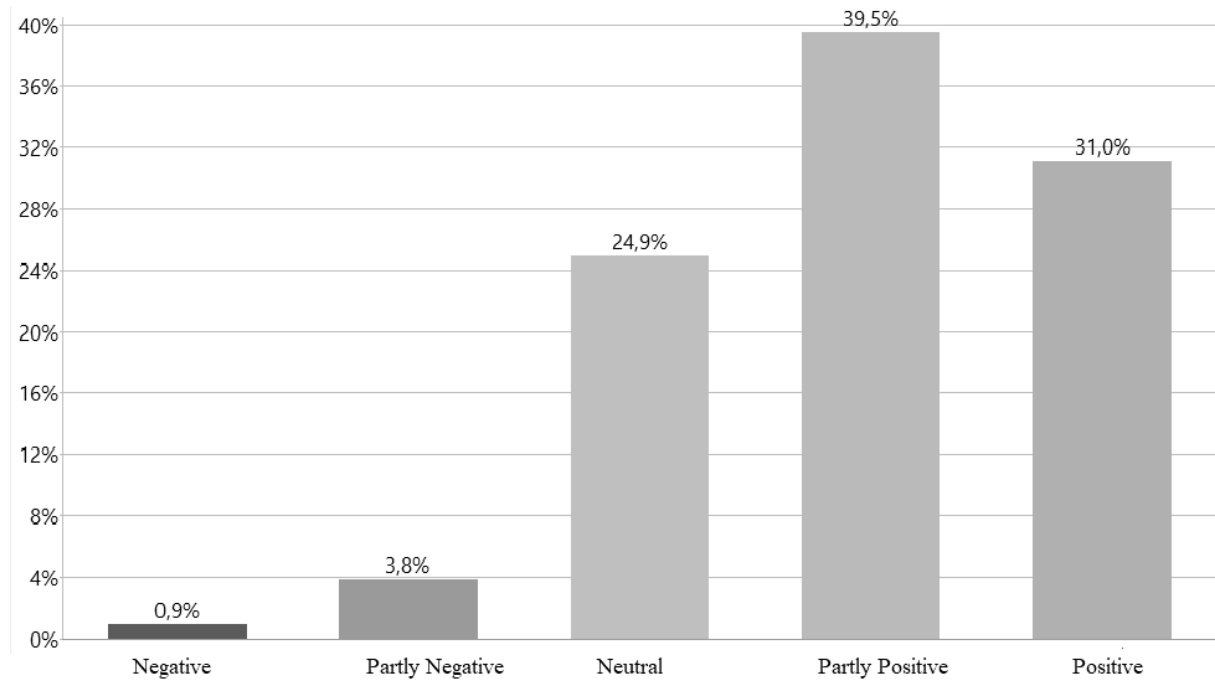
**Figure-6.** Sentiment Analysis of Tweets, Retweets, and Replies





The chart highlights that a big number of tweets decoded “partly positive” and “positive” emotions. The rate of “negative” and “partly negative” tweets is quite low according to neutral, and positive tweets.

**Figure-7.** Sentiment Analysis of Tweets



It can be said that the result of semantic analysis of only tweets and tweets, replies, and retweets are quite close to each other.

#### 4. RESULTS

This paper focuses on evaluating how the world's most innovative companies express themselves on social media, especially on Twitter. Innovation is sometimes accomplished by improving an existing idea, concept, or product. However, what's interesting is being able to think beyond what's already available and come up with a whole new concept. To achieve this goal, an organizational culture that attaches importance to cooperation with customers and employees, teamwork, values, culture, feedback, and communication is required. The reason why innovation attracts so much attention today is that the pace of change is increasing day by day. In an ever-changing global environment, strategic advantage can only come from being leaders of change rather than watchers, and innovation is the only way firms can become leaders of change. Looking at the companies covered in the research, it can be said that these companies are the world's leading companies in terms of financial size.

According to findings, it can be said that most tweets have positive emotions. This clue says that there is a positive correlation between companies and their followers. As seen from the word clouds “new” and “learn” are the keywords of innovation for these companies. They also include the most components of innovation and give importance especially the meaning of these words inside and outside the company, and consider the innovation ecosystem as a whole.

It can be said that the most innovative companies do not look at innovation from a single perspective; used Twitter as a means of expressing themselves; give importance to social media and also replies and see innovation as a part of organizational culture beyond just seeing it as an output and consider innovation from a holistic perspective.

But the accounts and websites companies that are from Pasific rim are not in English. IT can be guessed that their target audience is the Pasific rim region, and they prefer to sell especially individual innovations for local. In addition, it is seen that the word “pandemic” takes place in the word clouds. In this direction, it can be said that extraordinary situations such as the pandemic, which humanity has been struggling with since 2019, have triggered the emergence of innovations.

It is considered that this study, which is carried out on how businesses that want to take their place in the innovation world, share their "what" with the whole world and their stakeholders, whose innovation studies they follow, will be beneficial for the managers of companies trying to be innovative and academicians working in the field on innovation. The point to be underlined, to feel innovation is not only a destination, it is a process. In addition, especially SMEs need to be prepared for the technologies that will come with Web 4.0, and against turbulence, this will change the stakeholder expectations that will change and communication styles.

As it is known, the value of innovation and its adoption by the masses is proportional to the degree of the contribution it provides to its stakeholders. Therefore, the innovations developed to be the most innovative company in the world must have high material and moral added values. For this reason, the study is important in terms of determining what kind of content the World's Most Innovative Companies create on Twitter for their employees and customers, their perspectives on their stakeholders, what topics they care about, and the degree of interaction with their followers. The study is also significant in terms of revealing the common characteristics of the companies in question, apart from being innovative. The inclusion of only Twitter shares in the analysis can be considered as a limitation of this research. Even so, it has not been found such a study in the international literature about companies and innovation. This increases the importance of the study. The data obtained from this study are especially valuable for businesses, and public/private organizations. Therefore, the results obtained from these studies should be taken into account not only by academicians but also by businesses.

Social media data is a very important tool for businesses to express their thoughts, suggestions, and opinions about the business at the moment, and to analyze and understand their expectations and needs for the future. Social media accounts of more companies can be examined in future studies. In addition, the contents of different social media companies on different social media platforms should be examined. Therefore, the number of studies that are collecting data from social media should be increased.

## REFERENCES

- Ainin, S., Feizollah, A., Anuar, N. B., and Abdullah, N. A. (2020). Sentiment Analyses of Multilingual Tweets on Halal Tourism. *Tourism Management Perspectives*, 34(February), 100658. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100658>
- Ali, H., Moin, S., Karim, A., and Shamshirband. S. (2018). Machine Learning-Based Sentiment Analysis for Twitter Accounts. *Mathematical and Computational Applications* 23, no. 1: 11, 1-15. <https://doi.org/10.3390/mca23010011>.
- Almossa, S.Y. (2021). University Students' Perspectives toward Learning and Assessment during COVID-19. *Educ Inf Technol* (2021). <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10554-8>
- Anderson, P. (2007). What is Web 2.0? Ideas, Technologies, and Implications for Education. *JISC Technology and Standards Watch*, Feb. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.108.9995&rep=rep1&type=pdf>
- Argenti, P.A., and Barnes, C.M. (2009), *Digital Strategies for Powerful Communications*. New York: McGraw Hill
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası* (A. Kardam, Çev.) İstanbul. Mess Yayın.
- Belloso, W.H. (2020). On Innovation. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 54, 1068–1075. <https://doi.org/10.1007/s43441-020-00125-3>
- Cheng, C. F., Chang, M. L., and Li, C. S. (2013). Configural Paths to Successful Product Innovation. *Journal of Business Research*, 66 (12), 2561–2573
- Drucker, P. (1985). Principles of Successful Innovation. *Research Management*. Vol. 28, No. 5, September-October, 10-12
- Dyer, J., and Gregersen, H. (2018). How We Rank The Most Innovative Companies 2018. <https://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2018/05/29/how-we-rank-the-most-innovative-companies-2018/?sh=2eebe2ac1e3c>
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon. Kalkanma ve Rekabetin Anahtarı*. 7. Print. Meteksan Bilişim & BTHaber
- Fisk, P. 2011. *Yaratıcı Deha* (N. Özata, Çev.). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri
- Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in Historical Perspective. *Cambridge Journal of Economics* 1995, 19, 5-24.
- Fuchs, C. (2008) *Internet and Society. Social Theory in the Information Age*. New York: Routledge. Routledge Research in Information Technology and Society Series Number 8.
- Graf, I., Gerwing, H., Hofer, K., Ehlebracht, D., Christ, H. and Braumann, B. (2020). Social Media and Orthodontics: A Mixedmethods Analysis of Orthodontic-Related Posts on Twitter and Instagram. *American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics*. August, Vol. 158, Issue 2, 221-228.
- Granstrand, O. and Holgersson, M. (2020). Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition. *Technovation*, 90-91, 102098, 2-12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>
- Godin, B. (2008) Innovation: The History of a Category. Montreal: Project of the Intellectual History of Innovation, Working Paper No. 1.
- Jianqiang, Z., Xiaolin, G. and Xuejun, Z. (2018). Deep Convolution Neural Networks for Twitter Sentiment Analysis. *IEEE*, Volume 6, 23253-23260.
- Kal, S. K. (2012). Web 2.0: A New Tool for Teaching and Learning in Electronic Environment. *Journal of the Young Librarians Association*. Vol. 05, 107-113.
- Kaurav, R. P. S., Narula, S., Baber, R. and Tiwari, P. (2021). Theoretical Extension of the New Education Policy 2020 Using Twitter Mining. *Journal of Content, Community & Communication*, Vol. 13 Year 7, 16-26.
- Knight, K. E. (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*. Vol. 40, No. 4, Oct., 478-496.

- Liu, B. (2012). Sentiment Analysis and Opinion Mining. *Synthesis Lectures on Human Language*, 5(1), 1-167
- Meesapawong, P., Rezgui, Y. and Li, H. (2010). Perceiving Societal Value as the Core of Innovation Management in Public Research and Development Organizations. *2010 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT)*, 2-5 June, 310-317 Singapore.
- Minor, P. L. B. (2011). The Three C's of Innovation: Combination, Collaboration, and Chance. [https://web.jhu.edu/administration/provost/reports\\_resources/speeches/110707\\_three\\_cs](https://web.jhu.edu/administration/provost/reports_resources/speeches/110707_three_cs) (accessed 10.07.2021)
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Rajiv and Lal, M. (2011). Web 3.0 in Education & Research. *BVICAM's International Journal of Information Technology*, 3, 335-340.
- Ramadani, V. and Gerguri, S. (2011). Theoretical Framework of Innovation and Competitiveness and Innovation Program in Macedonia. *European Journal of Social Sciences*, 23 (2), 268-276.
- Roberts, E. B. (1988). What we've Learned: Managing Invention and Innovation. *Research Technology Management*. January-February 1988, Vol. 31, No. 1, 11-29.
- Salkovska, J., Batraga, A., Braslina, L., Skiltere, D., Braslins, G., Kalkis, H. & Legzdina, A. (2019). Four Conceptual Perspectives of Innovation Components. AHFE 2019 International Conference on Human Factors, Business Management and Society, and the AHFE International Conference on Human Factors in Management and Leadership, July 24-28, 2019, Washington D.C., USA) 10.1007/978-3-030-20154-8, 72-82.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 5 (June), 1
- Tushman, M. and Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92. doi:10.2307/41165203
- Varadarajan, R. (2018). Innovation, Innovation Strategy, and Strategic Innovation. *Innovation and Strategy Review of Marketing Research*, Volume 15, 143-166.
- Verloop, J. (2004). *Insight in Innovation*, Hollanda: Elsevier, s. 141.
- Wan, D., Ong, H. C. and Lee, F. (2005). Determinants of Firm Innovation in Singapore. *Technovation*, 25 (3), 261-268.
- Weller, K., Bruns, A., Burgess, J., Mahrt, M., Puschmann, C. (2014). *Twitter and Society* (Digital Formations, 89). New York: P. Lang. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47764-2>
- Zoroja, J. (2016). Impact of ICTs on Innovation Activities: Indication for Selected European Countries. *Our Economy*, 62(3), 39-51. DOI: 10.1515/ngoe-2016-0017