



KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
KAFKAS UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS and ADMINISTRATIVE SCIENCES



KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ
KAÜİİBFD

KAFKAS UNIVERSITY
JOURNAL OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES FACULTY

KAUJEASF

ISSN: 1309-4289

E – ISSN: 2149-9136

HAKEMLİ DERGİ

PEER-REVIEWED JOURNAL

Cilt 13 / Kongre Özel Sayısı / Ay Haziran / Yıl 2022
Volume 13 / Congress Special Issue / Month June / Year 2022

DERGİMİZ TÜBİTAK-ULAKBİM SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
VERİ TABANINDA DİZİNLENMEKTEDİR
THIS JOURNAL IS INDEXED IN ULAKBİM SOCIAL SCIENCES AND
HUMANITIES DATABASE

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ
KAÜİİBFD

KAFKAS UNIVERSITY
JOURNAL of ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES FACULTY
KAUJEASF
ISSN: 1309-4289 / E – ISSN: 2149-9136

Dergi İmtiyaz Sahibi
Journal Executive Owner

Prof. Dr. Erkan TOKUCU
Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Adına
*On Behalf of Kafkas University Faculty of Economics and
Administrative Sciences*

Editörler
Editors

Doç. Dr. Ömer Uğur BULUT
Kafkas Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Gökhan KERSE
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

Editör Yardımcıları
Subeditors

Dr. Öğr. Üyesi Deniz TANIR
Kafkas Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Çağlar SAMSA
Kafkas Üniversitesi, Türkiye
Arş. Gör. Cavit Emre AYTEKİN
Kafkas Üniversitesi, Türkiye
Arş. Gör. Sevgi KEÇELİ ERCİYAS
Kafkas Üniversitesi, Türkiye
Arş. Gör. Önder BALCI
Kafkas Üniversitesi, Türkiye
Arş. Gör. Ali NECEFOĞLU
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Editorial Board Secretary

Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAIL
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

Yayın Kurulu
Editorial Board

Prof. Dr. Ali AYATA
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Alpaslan YÜCE
Kafkas Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Canan Nur KARABEY
Atatürk Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Ercan SARIDOĞAN
İstanbul Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Gulnora ABDURAKHMANOVA
Taşkent Devlet İktisat Üniversitesi, Özbekistan
Prof. Dr. Serkan ADA
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Zijad DZAFİC
Tuzla Üniversitesi, Bosna Hersek
Doç. Dr. Anukrati SHARMA
Kota Üniversitesi, Hindistan
Doç. Dr. Elmira FAİZOVA
Taraz Devlet Üniversitesi, Kazakistan
Doç. Dr. Fadhel KABOUB
Denison Üniversitesi, ABD
Doç. Dr. Fariz AHMADOV
Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi Azamat MAKSÜDUNOV
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan

Alan Editörleri*Field Editors*

Elektronik Ticaret ve Yönetimi
E-Commerce Management

Prof. Dr. Erkan TOKUCU
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

İktisat
Economics

Doç. Dr. Deniz ÖZYAKIŞIR
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

İşletme
Business Administration

Doç. Dr. Levent GELİBOLU
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
*Political Science and Public
Administration*

Doç. Dr. Atıl Cem ÇİÇEK
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

Siyaset Bilimi ve Uluslararası
İlişkiler
*Political Science and International
Relations*

Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAIL
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

Uluslararası Ticaret ve Lojistik
International Trade and Logistics

Doç. Dr. Savaş DURMUŞ
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

Sosyal Hizmet
Social Work

Doç. Dr. Aykut AYKUTALP
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

Yönetim Bilişim Sistemleri
Management Information Systems

Prof. Dr. Ötüken SENGER
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

Üretim Editörü
Production Editor

Murat İNCE
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

İngilizce Dil Uzmanı
English Language Linguist

Prof. Dr. Gencer ELKILIÇ
Kafkas Üniversitesi, Türkiye

KAÜİİBFD HAKEMLİ BİR DERGİDİR.
KAUJEASF IS A PEER-REVIEWED JOURNAL.
Yayınlanan makalelerin sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.
The responsibilities of the articles belong to the author/authors.

DANIŞMA KURULU
Advisory Board

Prof. Dr. Adnan AKIN	Kırıkkale Üniversitesi/Kırıkkale
Prof. Dr. Ahmet İNCEKARA	İstanbul Üniversitesi / İstanbul
Prof. Dr. Ahmet YILMAZ	Marmara Üniversitesi / İstanbul
Prof. Dr. Cevat GERNİ	Beykent Üniversitesi / İstanbul
Prof. Dr. Cihan ÇOBANOĞLU	South Florida Üniversitesi / Florida
Prof. Dr. Ercan TAŞKIN	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi / Kütahya
Prof. Dr. Eyup AKIN	Aksaray Üniversitesi / Aksaray
Prof. Dr. Gulnora ABDURAKHMANOVA	Taşkent Devlet İktisat Üniversitesi/Taşkent
Prof. Dr. Hakkı BÜYÜKBAŞ	Erciyes Üniversitesi / Kayseri
Prof. Dr. Hasan GÜL	Ondokuz Mayıs Üniversitesi / Samsun
Prof. Dr. Kerem KARABULUT	Atatürk Üniversitesi / Erzurum
Prof. Dr. Rifat İRAZ	Selçuk Üniversitesi / Konya
Prof. Dr. Tülay YENİÇERİ	Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi /Balıkesir
Prof. Dr. Üstün ÖZEN	Atatürk Üniversitesi / Erzurum
Prof. Dr. Zeliha SEÇKİN	Aksaray Üniversitesi / Aksaray
Prof. Dr. Zijad DZAFİC	Tuzla Üniversitesi / Tuzla
Doç. Dr. Anukrati SHARMA	Kota Üniversitesi / Rajasthan
Doç. Dr. Bobir TURSUNOV	Taşkent Devlet İktisat Üniversitesi/Taşkent
Doç. Dr. Elmira FAİZOVA	Taraz Devlet Üniversitesi / Taraz
Doç. Dr. Fadhel KABOUB	Denison Üniversitesi / Ohio
Doç. Dr. Fariz AHMADOV	Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi /Bakü
Dr. Öğr. Üyesi Azamat MAKSÜDÜNOV	Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi / Bişkek

İletişim / Correspondence

Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAIL
Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Merkez Yerleşke 36100 KARS

Telefon / Telephone

+90 (474) 225 11 50 / 1842

Belgegeçer / Faks

+90 (474) 225 12 57

e- posta / e-mail

kafkasiibfdergi@gmail.com

İnternet Sayfası / Web Page

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kauibf>


Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (KAÜİİBFD) Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin ulusal resmi hakemli bilimsel dergisidir. Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere altı ayda bir ve yılda iki kez yayımlanır. Derginin yayın dili **Türkçe** ve **İngilizce**'dir.

Derginin temel amacı; İktisadi ve İdari Bilimler (İİBF) alanlarında bilimsel bilgi üretimine katkı sağlamaktır. Bilime yenilik getiren, yeni bir bilimsel yöntem geliştiren veya bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulama niteliğinde olan özgün makalelere yer vermeyi amaçlamaktadır.

Derginin kapsamı; İİBF alanı ile ilgili konuları kapsamaktadır. Dergide, İktisat, İşletme, Siyaset Bilimi, Kamu Yönetimi, Uluslararası Ticaret, Lojistik, Yönetim Bilişim Sistemleri, Elektronik Ticaret, Teknoloji Yönetimi, Uluslararası İlişkiler ve Sosyal Hizmet alanlarının kapsamına giren tüm konulardaki çalışmalar yayımlanır.

"Dergimize erişim sağlayabileceğiniz "internet kaynakları, veri tabanları ve indeksler" şunlardır:

Internet resources, databases and indexes to access this journal are as follows:

Erişim Yolları	Resim	İnternet Adresi
ULAKBİM TR Dizin,		https://app.trdizin.gov.tr/dergi/TVRFMU9EZz0/kafkas-universitesi-iktisadi-ve-idari-bilimler-fakultesi-dergisi-
EconLit,		https://www.aeaweb.org/econlit/journal_list.php
CEEOL,		https://www.ceeol.com/search/journal-detail?id=1573
EBSCOHost,		https://www.ebscohost.com/titleLists/buh-journals.htm
ProQuest,		https://search.proquest.com/7E0DA5BADA214285PQ/false?accountid=16328
UlrichsWeb,		https://ulrichsweb.serialssolutions.com/search/278227064
Dergipark,		https://dergipark.org.tr/tr/pub/kau_iibf
Google Scholar,		https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&q=%22Kafkas+%C3%9Cniversitesi+%C4%B0ktisadi+ve+%C4%B0dari+Bilimler+Fak%C3%BCltesi+Dergisi%22&btnG=&lr
TO-KAT		http://www.toplukatalog.gov.tr/index.php?_f=1&the_page=1&cwid=2&keyword=1309-4289&tokat_search_field=5&order=0&command=Tara#alt

TEŞEKKÜR *

Dergimizin bu sayısındaki makalelerin değerlendirilmesinde hakem olarak değerli katkılar sunan aşağıda isimleri yer alan öğretim üyelerine teşekkürlerimizi ve en derin saygılarımızı sunarız.

Yayın Kurulu

ACKNOWLEDGEMENT

We convey our deepest gratitude and thanks to below mentioned scholars who graciously offered their invaluable assistance in reviewing for articles of this number.

Editorial Board

Prof. Dr. Akif TABAK	İzmir Katip Çelebi Üniversitesi
Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR	Türk-Alman Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa TEPECİ	Manisa Celâl Bayar Üniversitesi
Doç. Dr. Abdullah OĞRAK	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Doç. Dr. Ali ACARAY	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Doç. Dr. Aytuğ SÖZÜER	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Daimi KOÇAK	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Doç. Dr. Dilek ATÇI	Mersin Üniversitesi
Doç. Dr. Erol TEKİN	Kastamonu Üniversitesi
Doç. Dr. Faruk KALAY	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Doç. Dr. İlksun Didem ÜLBEĞİ	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Kemal KÖKSAL	Akdeniz Üniversitesi
Doç. Dr. Murat BOLELLİ	Altınbaş Üniversitesi
Doç. Dr. Oktay YANIK	Yüksek İhtisas Üniversitesi
Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Doç. Dr. Ömer Okan FETHİHLİOĞLU	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Doç. Dr. Öznur BOZKURT	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Saffet OCAK	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK	Atatürk Üniversitesi
Doç. Dr. Şefik ÖZDEMİR	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Zafer AYKANAT	Ardahan Üniversitesi
Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI	İzmir Katip Çelebi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ASİLTÜRK	Trabzon Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Benan KURU	Sinop Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul KAROĞLU	Trabzon Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Kemaladdin ERYEŞİL	Şirnak Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SEYHAN	Gaziantep Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mesut SOYALIN	Siirt Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Onur KAVAK	Kafkas Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sevdîye ERSOY-YILMAZ	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tezcan ŞAHİN	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tolga TÜRKÖZ	İstanbul Aydın Üniversitesi

SUNUŞ

Değerli akademisyenler, araştırmacılar ve paydaşlar;

Üniversitemiz ve fakültemiz ev sahipliğinde gerçekleştirilen ve dönem başkanlığını rektörümüz Prof. Dr. Hüsnü KAPU'nun yaptığı 29. Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nden seçilen çalışmalara ait dergi özel sayımızı yayınlamanın sevincini yaşıyoruz. Bu özel sayımızda, ilgili kongrede sunulan bildirilerden seçmeler yapılmış ve değerlendirilmesi yapılan 15 makale yayınlamaya uygun bulunmuştur. Birbirinden nitelikli bu 15 makalenin yazarlarına, değerlendirmesini gerçekleştiren hakemlerimize, bilim ve danışma kurulundaki hocalarımıza, alan editörlerimize ve editör yardımcılarımıza katkıları nedeniyle teşekkür ederim. Özel sayımızdaki makalelerin ilgili alana, alandaki araştırmacılara, paydaşlara ve ülkemize hayırlı olmasını diliyorum. Ayrıca gerek kongrenin gerçekleştirilmesi gerekse özel sayının yayınlanması için emeği geçen tüm arkadaşlarımıza teşekkür ediyorum.

Özel Sayı Editörü

Doç. Dr. Gökhan KERŞE

İÇİNDEKİLER

CONTENTS

Yıl: 2022, Kongre Özel Sayısı, Ay: Haziran
Year: 2022, Congress Special Issue, Month: June

ARAŞTIRMA MAKALELERİ (RESEARCH ARTICLES)

Handan Deniz BÖYÜKASLAN, Belkıs ÖZKARA 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi1
**YABANCI EL SENDROMU MU ÇİFT YÖNLÜLÜK MÜ? START-UPLAR ÜZERİNE
ÇOKLU ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI 1-23**
ALIEN HAND SYNDROME OR AMBIDEXTERITY? MULTIPLE CASE STUDY ON
START-UPS

Elif SİS ATABAY, Tuğba KAPLAN, Kader ŞAHİN 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi2
**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE KURUMSAL İTİBAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE
YÖNETİM KURULU VE AİLE SAHİPLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ 24-47**
THE SUSTAINABILITY EFFECT ON CORPORATE SUSTAINABILITY THROUGH
THE MODERATOR ROLES OF BOARD COMPOSITION AND FAMILY OWNERSHIP

Burcu BATGA, Lütfiye ÖZDEMİR 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi3
**THE ROLE OF ETHICAL WORK CLIMATE PERCEPTION IN THE EFFECT OF
SOCIOTROPIC-AUTONOMOUS PERSONALITY CHARACTERISTICS ON
WHISTLEBLOWING 48-73**
SOSYOTROPİK-OTONOM KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN BİLGİ İFŞASINA ETKİSİNDE
ETİK İŞ İKLİMİ ALGISİNİN ROLÜ

Gökçe AKDEMİR ÖMÜR 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi4
**YÖNETİM YAZININDA PORTER HİPOTEZİNİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ
..... 74-98**
BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF PORTER'S HYPOTHESIS IN MANAGEMENT
LITERATURE

Sevcan PINAR, Olcay Bige AŞKUN 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi5
**A RESEARCH ON THE EFFECT OF INDIVIDUAL VALUES ON SELF-
LEADERSHIP BEHAVIOR 99-121**
BİREYSEL DEĞERLERİN KENDİ KENDİNE LİDERLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ertan AKTÜRK, Orkun DEMİRBAĞ 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi6
**AMİRİM BENİ HASTA EDEBİLİR Mİ? İSTİSMARCI YÖNETİMİN ÇALIŞANIN
SAĞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ 122-147**
CAN MY SUPERVISOR MAKE ME ILL? THE EFFECTS OF ABUSIVE SUPERVISION
ON THE HEALTH OF THE EMPLOYEES

Almula Umay KARAMANLIOĞLU, H. Nejat BASIM 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi7
**MODERATING ROLE OF COGNITIVE FLEXIBILITY IN THE EFFECT OF
SOCIAL INTELLIGENCE ON DECISION-MAKING STYLE 148-164**
SOSYAL ZEKÂNIN KARAR VERME STİLİNE OLAN ETKİSİNDE BİLİŞSEL
ESNEKLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Alev ATALAY, Ünsal SİĞRİ 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi8

FARKLILIKLARIN ETKİLEŞİMİNDEN KAYNAKLANAN “KENAR ETKİSİNİN” ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞE KATKISI 165-189

THE CONTRIBUTION OF THE “EDGE EFFECT” CAUSED BY THE INTERACTION OF DIFFERENCES TO ORGANIZATIONAL INNOVATION

Pelin ERDEN ÇEVİK, Dursun BİNGÖL 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi9

GENELCİ Mİ, UZMAN MI? ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL

BECERİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 190-205
GENERALIST OR SPECIALIST? A RESEARCH ON MANAGERIAL SKILLS OF UPPER ECHELONS

Ömür ÖZMEN, Engin Deniz ERİŞ, Pınar ÖZER 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi10

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE LİDERLİK: SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

..... 206-231
DIGITAL TRANSFORMATION AND LEADERSHIP: A REVIEW IN THE INDUSTRIAL SECTOR

Esin ERTEMSİR, Derya ÇELİK, Özge KOBAK, Zeynep Sinem NALBANTOĞLU

10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi11

İŞTEN ÇIKARILANLARA DESTEK HİZMETİ (OUTPLACEMENT) ÜZERİNE

NİTEL BİR ARAŞTIRMA 232-257
A QUALITATIVE RESEARCH ON OUTPLACEMENT SERVICES

Umut Sanem ÇİTÇİ, Safiye PETEKÇİ 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi12

START-UP ANLATILARININ ARGÜMANTASYON PERSPEKTİFİNDEN

DEĞERLENDİRİLMESİ: İTÜ BİG BANG START-UP CHALLENGE ÖRNEK

OLAYI 258-279

EVALUATION OF START-UP NARRATIVES FROM THE ARGUMENTATION PERSPECTIVE: CASE STUDY OF İTÜ BIG BANG START-UP CHALLENGE

Tülay İLHAN-NAS, Şengül DURAN 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi13

THE ROLE OF SOCIAL NETWORKS IN FOREIGN DIRECT INVESTMENTS: THE CASE OF TURKISH BUSINESS GROUPS 280-304

DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARDA SOSYAL AĞLARIN ROLÜ: TÜRK İŞLETME GRUPLARI ÖRNEĞİ

Sema POLATCI, Hande ÜNÜVAR, Hüseyin YILMAZ

10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi14

BİLİNÇLİ FARKINDALIĞIN BİLİŞSEL KAYIPLAR ÜZERİNDEKİ

ETKİSİ: ÖZNEL İYİ OLUŞUN ARACILIK ROLÜ..... 305-326

THE EFFECT OF MINDFULNESS ON COGNITIVE FAILURES: THE MEDIATING ROLE OF SUBJECTIVE WELL-BEING

Nihat ERDOĞMUŞ, Züleyha SAYIN 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi15

TÜRKİYE’DE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME ALANINDAKİ

BİLİMSEL ÇALIŞMALARIN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ 327-350

BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT STUDIES IN TURKEY

YABANCI EL SENDROMU MU ÇİFT YÖNLÜLÜK MÜ? START-UPLAR ÜZERİNE ÇOKLU ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 28.10.2021 Yayına Kabul Tarihi: 01.02.2022

Handan Deniz
BÖYÜKASLAN
Arş. Gör. Dr.
Afyon Kocatepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Afyonkarahisar, Türkiye
yumusakipek@aku.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-0697-9398

Belkis ÖZKARA
Prof. Dr.
Afyon Kocatepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Afyonkarahisar, Türkiye
bozkara@aku.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-4324-9741

ÖZ Ar-Ge projelerinin gelir getiren ürünlere kısa sürede dönüşmemesi veya projelerin beklenenden uzun sürmesi start-uplar için hayatta kalmayı etkileyen en önemli problemlerden birisidir. Bu problemin üstesinden gelmek için, start-upların inovasyon ve hayatta kalma becerileri arasında denge sağlamaları, diğer bir ifadeyle çift yönlü davranmaları gerekir. Bu doğrultuda çalışma, start-upların inovasyona dönüşmesi uzun süren Ar-Ge proje yatırımlarında nasıl hayatta kaldıklarını açığa çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden çoklu örnek olay tercih edilmiştir. Örnek olay olarak dört start-up incelenmiştir. Veriler dört firma yöneticisi ve bir firma çalışanı olmak üzere beş kişiyle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Bulgular, start-upların sınırlı kaynaklara sahip olmasından dolayı inovasyon ve hayatta kalma becerisi arasındaki dengeyi sağlamada zorluklar yaşadıklarını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, start-uplar yabancı el sendromuna maruz kalmayıp, zor da olsa çift yönlü davranmaktadırlar. Ayrıca, start-upların çift yönlü olmak için kolay ve hızlı yoldan gelir getiren farklı alanlara yöneldikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel çift yönlülük, start-uplar, yabancı el sendromu
JEL Kodları: M10, M13, M19

Alan: İşletme
Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauiibfd.2022.ozelsayil

Atıfta bulunmak için: Büyükaslan, H. D. & Özkara, B. (2022). Yabancı el sendromu mu çift yönlülük mü? Start-uplar üzerine çoklu örnek olay çalışması. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 1-23.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² Bu çalışma, 2-4 Eylül 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilen 29.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş, geliştirilerek makale formatına getirilmiştir.

ALIEN HAND SYNDROME OR AMBIDEXTERITY? MULTIPLE CASE STUDY ON START-UPS



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 28.10.2021 Accepted Date: 01.02.2022

Handan Deniz
BÖYÜKASLAN
Res. Asst. Dr.
Afyon Kocatepe University
Faculty of Economics and Business
Administrations,
Afyonkarahisar, Turkey
yumusakipek@aku.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-0697-9398

Belkıs ÖZKARA
Prof. Dr.
Afyon Kocatepe University
Faculty of Economics and Business
Administrations,
Afyonkarahisar, Turkey
bozkara@aku.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-4324-9741

ABSTRACT | One of the most critical problems affecting the survival of start-ups is that R&D projects cannot turn into income-generating products in a short time, or the projects take longer than expected. To overcome this problem, start-ups need to balance innovation and survival skills. In other words, they need to be ambidextrous. In this direction, the study aims to reveal how start-ups survive in R&D project investments that take a long time to turn into an innovation. In this context, multiple case studies from qualitative research methods were preferred in the study. Four start-ups were examined. The data were obtained from semi-structured interviews with five people, four firm managers and, one employee. The findings show that start-ups have difficulties maintaining the balance between innovation and survivability due to limited resources. In other words, start-ups are not exposed to the alien hand syndrome, and they act ambidextrous, even if it is difficult. In addition, it has been determined that start-ups have turned to different areas that generate income in an easy and fast way to be ambidextrous.

Keywords: Organizational ambidexterity, start-ups, alien hand syndrome

JEL Codes: M10, M13, M19

Scope: Business administration

Type: Research

1. GİRİŞ

Örgütsel çift yönlülükle (iki el becerisi) ilgili mevcut çalışmalar, firmaların gelecekte sürdürülebilir başarı sağlamasının, yeni fırsatları keşfetme-mevcut kaynaklardan yararlanma, artımsal inovasyon-radikal inovasyon, çift döngülü-tek döngülü öğrenme, süreklilik-değişim, verimlilik-esneklik gibi çatışan hususları dengelemelerine bağlı olduğunu göstermektedir (Balboni, Bortoluzzi, Pugliese & Tracogna, 2019; Birkinshaw, Zimmermann & Raisch, 2016; Korpysa, 2021; O'Reilly & Tushman, 2011; Raisch & Birkinshaw, 2008).

İki hususu dengelemek iki eli kullanma becerisine (ambidexterity) benzetilirken, dengeleyememek de yabancı el sendromuna (alien hand syndrome) benzetilebilir. Yabancı el nörolojik bir sendromdur; bir elin, örneğin duygusal olarak ifade edilen sağ beyin kontrol ettiği sol elin, mantık ve analitik düşünme ile ilişkili sol beyin devrede olmadığı için istem dışı kendine ya da başkasına zarar verebildiği bir durumdur³.

Çift yönlülük konusundaki çalışmaların çoğu olgun, yerleşik ve kurumsal firmalar bağlamında yürütülmüştür (Foreby, Tammisto & Aberg, 2016; Sinha, 2015). Ancak örgütsel olarak birbiriyle uyumlu olmayan iki hedef arasında denge sağlamak yalnızca olgun ve yerleşik firmalarda değil, aynı zamanda start-uplarda da uzun vadede başarılı olabilmek için aynı derecede önemlidir (Bot, 2012; Foreby vd., 2016; Müller, Paske & Rodil, 2019; Sinha, 2015; Schüller, 2019). Ayrıca start-uplar faaliyetlerini sürdürürken, olgun firmalar kadar yeterli kaynağa sahip olmadıkları için çatışan iki unsur arasında denge sağlamak daha zor olabilir.

Bir start-up yaşam döngüsünün başlarında, zamanının ve kaynaklarının çoğunu, ilk ürününün tasarımına ve geliştirilmesine yöneltir (Schreuders & Legesse, 2012). Firma ilk satışını yaptığında, örgütün dinamikleri değişir (Schreuders & Legesse, 2012). Bir müşteri grubu oluşturmaya başlayan firma, kaynaklarının bir kısmını yeni ürün geliştirmeye ayırırken, bir diğer kısmını da mevcut ürünlerdeki hata düzeltmeleri ve ürün güncellemelerine ayırmalıdır (Schreuders & Legesse, 2012). Dolayısıyla, start-uplar ilk ürünlerini geliştirdikten sonra, aynı anda yeni ürünler geliştirme ve mevcut müşterileri tatmin etme arasında bir ikilemi dengelemeye çalışırlar (Schreuders & Legesse, 2012; Zhang, Pertuze & Carrasco, 2019). Start-upların başlangıç sermayeleri genellikle çok kısıtlıdır (Alina, 2011; GEM, 2021; Stucki, 2014; Klein, Neitzert, Hartmann-Wendels & Kraus, 2019). Projelerini yürütebilmek için iç finansmanın (mevcut sahiplerin öz kaynakları ve birikmiş kazançları) yanı sıra, banka kredileri ve risk sermayesi gibi dış kaynaklardan gelen sermayeyi kullanarak gelir yarattıkları (Müller & Zimmermann, 2009; Stucki, 2014);

³ <https://evrimagaci.org/yabanci-el-sendromu-bilincimiz-gercekten-ozgur-mu-666>

ürünlerinin ticarileşmesi durumunda elde ettikleri gelirin bir kısmıyla da yeni Ar-Ge projelerine kaynak sağladıkları bilinmektedir.

Bununla birlikte, start-upların Ar-Ge projeleri uzun süre ürüne dönüşemediğinde diğer bir ifadeyle ticarileşemediğinde, firmanın bu projeyi yürütebilmek için gereken kaynakları nasıl sağladığı ve bu süreçte nasıl ayakta kaldığı hakkındaki bilgilerimiz sınırlıdır. Projenin yürütülebilmesi için sürekli olarak iç finansman ya da dış kaynaklarla gelir yaratılması mümkün olmadığından start-upların inovasyon yatırımlarını sürdürmek ve hayatta kalmak konusunda ikileme karşı karşıya kalmaları muhtemeldir. Start-upların bu ikilem arasında denge sağlaması için sergilemesi gereken davranışlardan birisi çift yönlülüktür. Çift yönlü davranmayan start-uplar, projelerini sürdürebilmek için gereken kaynakları yaratmakta zorlanabilir ve start-uplar için hayatlarının sona ermesi riski ortaya çıkabilir. Diğer taraftan hayatlarını devam ettirecek kaynakları yaratmak için temel işlerinden uzaklaşma riski ortaya çıkabilir.

Bu çalışmanın amacı, start-upların inovasyona dönüşmesi uzun süren Ar-Ge proje yatırımlarında hayatta kalma stratejilerini açığa çıkarmaktır. Bu doğrultuda, start-upların temel işlerine kaynak yaratacak hangi stratejileri uyguladıkları, hangi alanlara/işlere yöneldikleri ve bu farklı stratejilerin veya yan işlerin neler olduğu tespit edilecektir. Böylece start-upların inovasyon yatırımları ve hayatta kalma becerileri arasındaki dengeyi sağlayıp sağlayamadığı dolayısıyla çift yönlü olup olmadığı ortaya konmuş olacaktır.

2. TEORİK ARKA PLAN

2.1. Yabancı El Sendromuna Karşı İki El Becerisi (Çift Yönlülük)

Yabancı el sendromu, bir elin zihnin kontrolünde olmadığı bir olgudur. Kişi bir elinin kontrolünü kaybeder ve kontrol edilemeyen el sanki kendi aklı varmış gibi hareket eder (Pannikkath, Pannikkath, Mojumber & Nugent, 2014). Bu sendromlu hastalar, uzuvlarının kendi iradeleri tarafından yönlendirilmeden hareket ettiğini deneyimler (Biran, Giovannetti, Buxbaum & Chatterjee, 2006). Sendromun en temel sebebi, beyinde ellerin kontrolünden sorumlu olan bölgede oluşan hasar olarak belirtilir. Böyle bir durumda beynin iki yarım küresinin iletişimi kesilir ve beynin iki yarım küresinden biri kişinin kendi kontrolünderken, diğeri ise “bilinçsiz” olarak çalışır⁴.

Çift yönlülük/iki el becerisi (ambidexterity) kelimesi, insanların her iki elini de eşit şekilde kullanma yeteneği anlamına gelir (Birkinshaw & Gibson, 2005; Du, Pan, & Zuo, 2013; Volery, Mueller & Von Siemens, 2015). Yönetim literatüründe bir metafor olarak ele alınan bu kavram, bir örgütün paradoksal

⁴ <https://evrimagaci.org/yabanci-el-sendromu-bilincimiz-gerçekten-ozgur-mu-666>

görünen iki şeyi aynı anda yapma yeteneğine işaret eder (Balboni vd., 2019; Birkinshaw vd., 2016; Du vd. 2013; O'Reilly & Tushman, 2013; Tushman & O'Reilly, 1996; Volery vd., 2015, Xu, 2019). Yönetim alanında ilk kez Duncan (1976) tarafından kullanılan örgütsel çift yönlülük kavramı, March'ın (1991) çalışmasıyla dönüm noktası yaşamış ve daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Raisch & Birkinshaw, 2008).

March (1991), çift yönlülüğü keşif ve yararlanma arasında uygun bir denge sağlama yeteneği olarak açıklar. Keşif stratejileri gelecekteki pazar fırsatları için sorunları çözmek üzere yeni ve radikal inovasyonlar geliştirme sürecine odaklanırken, yararlanma stratejileri, mevcut müşteri ihtiyaçlarının ve örgüt içindeki süreçlerin daha verimli bir şekilde karşılanması için kullanım sürecine odaklanır (Korpysa, 2021; March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013; Xu, 2019).

Tushman ve O'Reilly (1996)'ye göre çift yönlülük, evrimsel (artımsal inovasyon) ve devrimsel (radikal inovasyon) değişimleri birlikte yürütebilme yeteneğidir. Birkinshaw ve Gibson (2005), çift yönlülüğü, bir örgütün çevresindeki değişimlere uyum sağlamanın yanı sıra, mevcut durumdan en iyi şekilde yararlanması yeteneği olarak belirtir. Du vd. (2013) ise çift yönlülüğü, firmaların sürdürülebilirlik ve karlılık arasındaki gerilimleri dengelemesi olarak ifade eder.

Çift yönlülük kavramı farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiş olsa da araştırmacıların uzlaştıkları nokta örgütlerin uzun dönemde başarılı olması ve hayatta kalması için çift yönlü olmaları gerektiğidir (Cao, Gedajlovic & Zhang., 2009; Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2005; March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009; Raisch & Birkinshaw, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996; Volery vd., 2015). Çift yönlü olan firmalar, mevcut varlıklarını ve pozisyonlarını kar üreten bir şekilde kullanırken, aynı anda yeni fırsatları, teknolojileri ve pazarları da keşfeder (March, 1991; O'Reilly ve Tushman, 2011). Ayrıca çift yönlü bir firma, günümüzün iş taleplerinin yönetiminde uyumlu ve verimli olurken aynı zamanda çevredeki değişikliklere uyum sağlama yeteneğine de sahiptir (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Bununla birlikte, çift yönlü olamayan firmaların, örgüt içerisinde çelişen iki kavram arasında denge sağlayamadığı ve yabancı el sendromuna maruz kalabilecekleri söylenebilir. Yabancı el sendromu yaşayan firmaların ise uzun dönemde hayatta kalmaları zor hale gelebilir

2.2. Start-uplarda Çift Yönlülük

Literatürdeki birçok çalışma, yüksek teknolojlili start-upların inovasyon ve üretkenliğin önemli itici güçleri olduğunu, sosyal gelişmeyi, ekonomik

kalkınmayı ve büyümeyi olumlu etkilediğini göstermektedir (Balboni vd., 2019, Klein vd., 2019, Passaro, Quinto, Rippa & Thomas, 2020; Petru vd., 2019; Stucki, 2014). Ancak bu yeni girişimlerin çoğunun hayatlarının ilk aşamalarında (3-5 yıl) başarısız oldukları gözlemlenmektedir (Passaro vd., 2020; Stucki, 2014; Vishwanath, 2018). Başarısızlıklarının nedeni, kaotik, hızla gelişen, belirsiz bağlamlarda ve yüksek rekabetçi ortamlarda faaliyetlerini sınırlı kaynaklarla yürütmeye çalışmalarıdır (Passaro vd., 2020; Stucki, 2014). Örneğin, sınırlı kaynaklarını Ar-Ge'ye ayırırken, diğer destek işlevler için kaynak yetersiz kalmaktadır.

Start-upların, kaynak kısıtlamaları altında bu tür zorlu koşulların üstesinden gelmesi, ayakta kalabilmesi ve gelecekteki ekonomik potansiyellerini koruması için çift yönlü olmaları, başka deyişle kısa vade-uzun vade, yatırım-kaynak, karlılık-sürdürülebilirlik gibi hususları dengelemeleri gerektiği belirtilmektedir (Aldianto, Anggadwita, Permatasari, Mirzanti & Williamson, 2021; Cho, Bonn & Han, 2020; Korpysa, 2021; Sorum, 2013; Volery vd., 2015; Xu, 2019). Aksi halde bir tarafa örneğin, Ar-Ge'ye ağırlık vermek firmanın mevcut ürünlerinde iyileştirme ve düzeltme faaliyetlerini gözden kaçırmasına ve başarısızlık durumunda daha büyük riskler almasına, gelir getirici faaliyetlere ağırlık vermek de kısa dönemli karlılığa yol açarken, uzun dönemde inovasyonu önleyici bir etkiye yol açmaktadır.

Literatürde start-uplar üzerine az sayıda yapılan çift yönlülük çalışmaları start-upların ilk ürünlerini geliştirdikten sonra çift yönlü olduklarını (Schreuders & Legesse, 2012; Sinha, 2015), start-upların ağlara katılımının çift yönlü olmalarını etkilediğini (Foreby vd., 2016), start-upların çift yönlülüğü başarılı bir şekilde uygulamasında üst düzey yöneticilerin davranışlarının etkili olduğunu (Schüller, 2019), start-upların başlangıçta kesintili denge modelleri aracılığıyla keşif ve yararlanmayı dengelediğini (Zhang vd., 2019) ve start-upların, yetkinliklerini birleştirerek ve harekete geçirerek iç ve dış adaptasyon yoluyla çok yönlülüğe ulaşmayı başardığını (Müller vd., 2019) göstermektedir. Bu çalışmalarda çift yönlülük keşif ve yararlanma stratejilerinin eş zamanlı uygulanması bağlamında incelenmektedir.

3. YÖNTEM

Start-upların uzun dönemde başarı sağlamaları için izlemesi gereken stratejilerden birisi çift yönlülüktür (Aldianto vd., 2021; Cho vd., 2020; Korpysa, 2021; Volery vd., 2015; Xu, 2019). Start-uplarda çift yönlülükle ilgili yapılan çalışmalar, keşif ve yararlanma stratejileri arasında denge kurulması (Müller vd., 2019; Schüller, 2019; Sinha, 2015; Zhang vd., 2019) bağlamında ele alınmıştır. Bununla birlikte, start-upların Ar-Ge projelerinin gelir getiren ürünlere

dönüşmemesi veya gelir getiren ürünlere dönüşmesinin uzun sürmesi hayatta kalmalarını etkileyen daha önemli bir sorun olabilir. Start-uplar zaten sınırlı kaynaklarla yürütmeye çalıştıkları projelerinin inovasyona dönüşmesiyle ulaşacakları geliri elde edemediklerinde hayatta kalmaları giderek güçleşecektir. Bu durum ise literatürdeki mevcut çalışmaların gözden kaçırdığı bir noktadır. Bu çalışma, start-upların inovasyona dönüşmesi uzun süren Ar-Ge proje yatırımlarında nasıl hayatta kaldıklarını, inovasyon ve hayatta kalma becerisi arasındaki dengeyi nasıl sağladıklarını açığa çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın temel araştırma soruları şunlardır:

- 1) Start-upların uzun süren (gelir getirmesi geciken) inovasyon proje yatırımlarında uyguladıkları hayatta kalma stratejileri nelerdir?
- 2) Start-uplar inovasyon projeleri ve hayatta kalma becerisi arasındaki dengeyi nasıl sağlamaktadır?
- 3) Start-uplar inovasyon projelerini sürdürmek için ihtiyaç duydukları kaynaklara nasıl ulaşmaktadır?

Bu doğrultuda, araştırmanın temel sorularını açığa çıkarmak için çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri, konunun derinlemesine ve ayrıntılı olarak incelenmesine olanak sağlamaktadır (Creswell, 2007). Çalışmada, nitel araştırma deseni olarak ise çoklu örnek olay tercih edilmiştir. Yin (2003, s. 13) örnek olay çalışmasını “güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı birden fazla kanıt ya da veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemi” olarak ifade etmektedir. Çoklu örnek olay ise, vakalar arasındaki farklılıkların yanı sıra ortak özellikleri görmemize olanak sağlar (Creswell, 2007). Yin (2003), birden fazla örnek olaydan elde edilen kanıtların genellikle daha ikna edici olarak kabul edildiğini ve bu nedenle çoklu örnek olay çalışmalarının daha güçlü olduklarını belirtmektedir. Araştırma konusu, doğası gereği araştırmaya dahil edilen start-upların yer aldıkları bağlamı ve koşulları dikkate almayı gerektirmektedir. Ayrıca, çalışma, start-upların inovasyon ve hayatta kalma becerisi arasındaki dengeyi nasıl sağladığı sorusuna odaklanmaktadır. Dolayısıyla, “nasıl” sorusu ile inovasyon ve hayatta kalma becerisi arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik sürecin derinlemesine incelenmesi ve start-upların buldukları bağlam farklılıklarının dikkate alınması, çalışmanın çoklu örnek olay olarak tasarlanmasına (Yin, 2002) imkân vermektedir.

Çalışmanın analiz birimi ve düzeyi örgüttür (start-uplar). Örnek olayların belirlenmesinde, amaçlı örneklem tekniği benimsenmiştir. Amaçlı örneklem,

araştırma probleminin anlaşılmasına yönelik derin bilgiler sunabilecek kişilerin bilinçli bir şekilde seçilmesine ve durumların derinlemesine çalışılmasına imkan sunmaktadır (Creswell, 2007; Patton, 2002). Çalışmada incelenecek örnek olayların seçilmesinde dikkate alınan kriter; start-upların bir Ar-Ge projesi gerçekleştirmek üzere teknoparklar bünyesinde kurulmuş olmalarıdır. Çoklu örnek olay çalışmalarında, kaç örnek seçileceği konusunda net bir cevap olmamakla birlikte, genellikle dört veya beş durumdan fazlasının seçilmemesi önerilmektedir (Creswell, 2007; Yin, 2003). Bu doğrultuda, çalışmada dört start-up incelenmiştir.

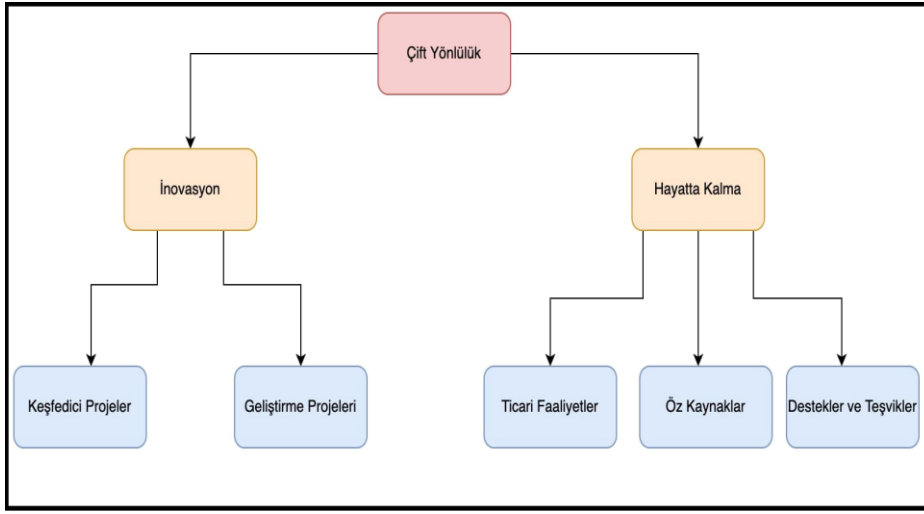
Çalışma kapsamında veriler, dört start-up firma yöneticisi ve bir firma çalışanı olmak üzere beş kişiyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Görüşme formları oluşturulurken, literatürde yapılan benzer çalışmalar incelenmiş ve araştırmacılar tarafından sorular oluşturulmuştur. Daha sonra, alanda çalışan bir öğretim üyesine danışılmış ve bu öğretim üyesinin önerileri doğrultusunda bazı düzenlemeler yapılarak görüşme formu son haline getirilmiştir. Görüşme formunda katılımcılara, “Bugüne kadar yaptığınız projelerinizle ilgili bilgi (sayısı, süresi, ticarileşme süreci) verebilir misiniz?”, “Yatırımlarınızın kaynakları nelerdir?”, “Projelerinizin uzamasının nedenleri nelerdir?”, “Uzun süren projelerde nasıl ayakta kaldınız?”, “Bu projenizi sürdürmek için gereken kaynaklara nasıl ulaştınız?”, “Hayatta kalma stratejinizi nedir?” gibi sorular yöneltilmiştir. Görüşmeler pandemi nedeniyle telefon ve online platformlar (Google Meet, Zoom) aracılığı ile yapılmıştır ve katılımcıların izni doğrultusunda ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Katılımcılar ve görüşmelerle ilgili detaylar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Görüşmelere ve Katılımcılara Ait Bilgiler

Katılımcı İsimleri	Katılımcının Görevi	Görüşme Tarihi	Saati	Süresi
K1	Firma 1 Sahibi ve Firma 2’nin Eski Ortağı	01.06.2021	15:00	55 dakika
K2	Firma 2 Sahibi	03.06.2021	14:00	45 dakika
K3	Firma 3 Sahibi	03.06.2021	17:00	54 dakika
K4	Firma 4 Sahibi	29.06.2021	14:00	17 dakika
K5	Firma 2 Eski Çalışanı	03.06.2021	12:30	23 dakika

Görüşmelerden elde edilen verilerin transkripsiyonu sonunda 38 sayfa görüşme verisi elde edilmiştir. Elde edilen veriler, tematik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Tematik analiz, teorik özgürlüğü sayesinde, verilerin zengin, ayrıntılı ve karmaşık bir biçimde açıklanmasını sağlayan esnek ve kullanışlı bir

araştırma aracıdır (Braun & Clarke, 2006). Bu çalışmada, verilerin analizi sürecinde, hem tündengelimsel (kuram odaklı) hem de tümevarımsal (veri odaklı) yaklaşım birlikte benimsenmiştir. Veri analiz süreci birkaç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, deşifre edilmiş görüşme verileri tekrar tekrar ayrıntılı olarak okunmuştur. Daha sonra, veriler anlamlı parçalara ayrılmış ve ilk kodlar (in-vivo) oluşturulmuştur. İkinci aşamada, ilk kodlar arasındaki ilişkiler incelenmiş, birbiriyle ilişkili olan farklı kodlar alt kategoriler altında birleştirilmiştir. Üçüncü aşamada, alt kategoriler, tündengelimsel bir yaklaşımla, çalışmanın temel araştırma sorularını karşılayacak şekilde daha kavramsal ve kapsayıcı üst kategoriler altında birleştirilmiştir. Son aşamada ise, kategoriler çalışmanın teması altında birleştirilmiştir. Şekil 1, nihai veri yapısını içeren alt kategorileri, kategorileri ve ana temayı göstermektedir.



Şekil 1: Veri Yapısı

Ayrıca veri yapısı için kanıt sağlayan destekleyici veriler de Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Destekleyici Veriler

<i>Kategori: Hayatta Kalma</i>	
Alt Kategori	Verilerden Temsili Alıntılar
Ticari Faaliyetler	<p><i>Biraz da ticari faaliyet yürüttük hazır ürünler alıp sattık, temsilcilik aldık, bayilik aldık (K1).</i></p> <p><i>Vallahi işte kaynakları çeşitlendiriyoruz. Bir şekilde ticaret yapıyoruz (K4).</i></p> <p><i>O kaynağı kurtaracak kadar sattım ama elimde açıkçası hammadde olarak kullanılan malzemeler duruyor ve onları satmaya çalışıyorum (K3).</i></p>
Öz Kaynaklar	<p><i>Hocam öz kaynaklar ya yani çok büyük oranda öz kaynaklar ve dolaylı destekler. Ne oldu? Mesela bu arada biz 5G radyonun, radyo tarafında yer aldık. Orada da bir destek aldık. Bazı yatırımlarımı oradan kullandım yani oradan almış olduğum cihazı diğer projemde de kullandım (K2).</i></p> <p><i>Bir tane kendi öz kaynağımızla yaptığımız bir proje oldu o ürüne de dönüştü (K3)</i></p>
Destekler ve Teşvikler	<p><i>Tekno-Girişim projemiz ilk projemizdi, yani ilki can suyumuz. Hacettepe Teknokent'te Tekno-Girişim desteği aldığımız projemiz ile başladık (K4).</i></p> <p><i>Tekno-Girişim Sermayesi desteği şirketin kuruluşunun bir kısmını ve Ar-Ge ihtiyacının bir kısmını karşılamış oldu (K1).</i></p>

Tablo 2'nin Devamı: Destekleyici Veriler

<i>Kategori: İnovasyon</i>	
Alt Kategori	Verilerden Temsili Alıntılar

Keşfedici Projeler

Yani biz ürün geliştirirken piyasada bir fark yaratacak anlamda teknik bir fark yaratacak bir inovasyon üzerine genelde kafa yoruyoruz. Ve şu andaki bu inovasyon kullandığımız üretim teknoloji sayesinde hayata geçebiliyor...fakat dünyada da çok yeni bir teknoloji olduğu için birçok teknik bariyeri var. Literatürde çok fazla bilgi yok tüm dünyadaki firmalar gibi siz de bu konuyu sıfırdan öğreniyorsunuz (K4).

Sıfırdan başlanmış bir projeydi. Biz Ar-Ge sürecimizi yaparken benzer sistemler dünya pazarında çıkmıştı. Tabi bunlar başka ülkelerin kendi öz yapısına uygun düzenlenmesi gerektiğinden yapanlarda kendi ülkelerindeki ihtiyaçlarına göre yapıldı...Dolayısıyla birebir bizim uygulamamız ihtiyaç sahasının tam olarak ihtiyacını karşıladığı için çok daha hızlı bir şekilde pazara girip yerini almış oldu (K1).

Geliştirme Projeler

Evet yani dünyada hiç eşi benzeri olmayan sistemler değil. Ar-Ge üzerine çalışılan projelerin üçü de yurtdışında benzerleri vardı. Yani sıfırdan geliştirilen hiç olmayan bir şey değil bunlar. Yerleştirme gibi düşünebiliriz...Daha çok geliştirme kısmı geliştirme üzerine Ar-Ge yapıp burada geliştirip müşteriye daha uygun fiyatla yerli olmanın avantajını kullanarak bir şekilde satış yaptık (K5).

Covidle mücadele kapsamında bir ultraviyole teknolojisi ile yüzey dezenfeksiyon cihazı yaptık. Covidle mücadele kapsamında yurtdışında dünyanın her yerinde böyle bir ürünle ilgili sektörler varken benimle o ürünü alıp satmak üzere konuşan yüzlerce insan oldu (K3).

Çalışma kapsamında, güvenilirliği artırmak için Lincoln ve Guba (1985)'nin önerdiği kriterler kullanılmıştır. İnanırcılığı (iç geçerlilik) sağlamak için start-up firma yöneticileriyle görüşmeler iki araştırmacı tarafından birlikte gerçekleştirilmiştir. Araştırılan olaya ilişkin farklı bakış açıları elde edebilmek için veri kaynaklarında çeşitleme yapılmış ve farklı özelliklere sahip katılımcılar araştırmaya dahil edilmiştir. Ayrıca, incelenen firmalardan birisinin hem eski kurucu ortağı hem de eski çalışanı ile görüşülmüştür. Aktarılabirliği (dış geçerlilik) sağlamak için veriler doğrudan alıntılar yoluyla okuyucuya aktarılmış ve amaçlı örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Tutarlılığı (iç güvenilirlik) sağlamak için, araştırmacıların verilerin toplanmasında katılımcılara benzer sorular sorup sormadığı, görüşmelerin kayıt altına alınıp alınmadığı, kodlama sürecinde teorinin göz ardı edilip edilmediği alanda çalışan bir öğretim üyesi tarafından kontrol edilmiştir. Teyit edilebilirliği (dış güvenilirlik) sağlamak için, öncelikle araştırmacılar tarafından kodlama süreci ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Daha sonra bir araya gelmiş, yapılan kodlamalar (kodlar, alt kategoriler, kategoriler) karşılaştırılmıştır. Farklı yapılan kodlamalar üzerinde anlaşma sağlanamayanlar veri yapısına dahil edilmemiştir. Son olarak, araştırmacıların uzlaştığı kodlar ve kategoriler alanda çalışan farklı bir öğretim üyesi tarafından teyit edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bunlara ek olarak, araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini sağlamak için araştırmacıların konumuyla ilgili Creswell ve Miller (2000)'in önerileri benimsenmiştir. Araştırmacılar, *yansıtıcı* bir rol üstlenmekle birlikte, araştırmayı şekillendirebilecek ve yönlendirebilecek kişisel inançlarını, değerlerini ve ön yargılarını askıya almaya dikkat etmişlerdir (Creswell ve Miller, 2000).

4. BULGULAR

Bu çalışmada örnek olay olarak incelenen dört start-up firmasına ait genel bilgiler aşağıdaki Tablo 3'de yer almaktadır. Bununla birlikte örnek olay olarak incelenen firmalara ait bulgular alt başlıklar altında ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 3: Firmalara Ait Bilgiler

Firma İsimleri	Kuruluş Yılı	Kuruluş Türü	Sektörü	Çalışan Sayısı
F1	2015	Start-up	Savunma, Bilişim	5
F2	2013	Start-up	Savunma, Havacılık	20
F3	2019	Start-up	Savunma, Elektronik	1
F4	2014	Start-up	Medikal, Savunma ve Havacılık	25

4.1. Firma 1 Örnek Olayına Ait Bulgular

Firma 1, 2015 yılında Savunma Sanayiinin ihtiyacı doğrultusunda geliştirilen bir proje çalışmasının, Tekno-Girişim Sermaye Desteği Programı kapsamında desteklenmesi ile Ankara Üniversitesi Teknokent bünyesinde kurulmuştur. Firmanın girişimcisi, askeri elektronik astsubay okulunda eğitim almış ve askeriyeden emekli olmuştur. Girişimcinin firmanın kuruluş projesini hayata geçirmek istemesinin nedeni, savunma sektörün ihtiyaçlarının farkında olması dolayısıyla bu ihtiyaçlara yönelik çözüm sunmak istemesidir. Firma ilk projesini gerçekleştirirken Ar-Ge maliyetlerinin büyük bir kısmını Tekno-Girişim Sermayesi, geriye kalan kısmını ise öz kaynaklarıyla karşılamıştır. İlk proje sonucu ortaya çıkan ürünün satış gelirlerinin büyük bir kısmı, ikinci bir projeye başlamak için Ar-Ge'ye aktarılmıştır. Yine Savunma Sanayiinde ihtiyaç duyulan bir güvenlik ekipmanı projesine başlanmıştır. Bu Ar-Ge projesi daha büyük yatırım gerektirdiği için yine destek almak için başvuruda bulunulmuş, ancak kabul edilmemiştir. Bu noktada, girişimci projesini yürütebilmek için ticari faaliyetlere başlamak zorunda kalmıştır. Dolayısıyla, girişimci firmasını ayakta tutabilmek ve inovasyon projelerini devam ettirebilmek amacıyla farklı alanlara yönelmiştir.

Tablo 4'de Firma 1'in kuruluşundan bu zamana kadar yapmış olduğu projelere ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4: Firma 1'in Projelerine Ait Bilgiler

Proje Sayısı	Proje Süresi	Projenin Durumu	Proje Kaynakları
1.Proje	12 ay	Başarılı	Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Öz kaynak
2.Proje	18 ay	Başarılı	Öz kaynak ve Ticari Faaliyetler
3.Proje	15 ay	Başarılı	Öz kaynak ve Ticari Faaliyetler

Firma 1'in girişimcisinin, inovasyon ve hayatta kalma becerisi arasındaki dengeyi nasıl sağladıklarına ve hayatta kalma stratejilerine ilişkin açıklamalarından bazıları şu şekildedir:

“Tek bir kanalda faaliyet göstermeyeceksiniz. Bir işletme tek bir ürüne ya da tek bir alana dayalı olarak faaliyetlerini yürütmemeli birbirini ikame edecek alanlarda faaliyet göstermek zorunda”.

“Organizasyon yapısını buna göre kurmuştum yani Ar-Ge'de çalışanlar kendi alanında çalışıyor. İdari ve satış faaliyetlerinde görev yapanlar da kendi faaliyetlerini çalışıyor. Birbirlerine destek olduğu zamanlar oluyordu. Bu tür kriz

dönemlerinde birbirlerine destek olmuyorlar herkes kendi işine daha yoğun bir şekilde çalışıyor”.

“Ürün çeşitlendirmesine gidildi. Hizmet ilave ettik. Özellikle birinci projemiz bize kendi kendine bir iş fırsatı çıkarttı aslında. Biz normalde bu ürünü yapan bir firma olarak gelir elde etmeyi düşünürken oradaki bazı yetkinlikleri kurumların hızlı entegrasyonu olmayınca yani orada bir uzmanlık alanı vardı. Uzmanlık alan için kısa zamanda personel yetiştirme şansları olmadığı için bizden hizmet desteği istediler biz de bunu mesela hizmet desteği olarak verdik bu şekilde ürün satışından çok daha çok gelir elde etmemize neden oldu”.

“Diğer taraftan başka Ar-Ge projeleri büyük yatırımlar istiyordu. Buradan elde ettiğimiz gelirlerin üzerine bir de ticari faaliyetler yürüttük. Temsilcilik aldık, yani ürün satışı yaptık”.

“Ar-Ge işi gönül işidir...idealizm istiyor...Biz biraz mücadele verdik... Öz kaynaklarımızı kullandık, kendi imkanlarımızı kullandık. Bu arada işte satışlarımız iyi gitti. Ön satışlarımızdan elde ettiğimiz geliri de Ar-Ge'ye aktardık ve şirketimizi ayakta tuttuk. Sürekliliğimizi sağlamış olduk”.

4.2. Firma 2 Örnek Olayına Ait Bulgular

Firma 2, 2013 yılında savunma sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilen bir ortak proje ile Hacettepe Teknokent bünyesinde kurulmuştur. Girişimcilerden birisi, uzun yıllar Savunma Sanayiinde faaliyet gösteren bir şirketin yöneticilik görevini üstlenmiştir. Diğer girişimci ise emekli astsubaydır. Firma kurulduktan iki yıl sonra kurucu girişimcilerden birisi (emekli astsubay) firmadan ayrılmıştır. Görüntüleme sistemleriyle ilgili olan başlangıç projesi için TÜBİTAK TEYDEB'den proje desteği alınmıştır. Firma TEYDEB projesini üç buçuk yılda tamamlayıp prototip ortaya çıkarmıştır. Fakat prototipin satılabilir bir ürün haline gelmesi noktasında süreçte yapılan hatalar nedeniyle (erken lansman, tasarımın sürekli değişmesi) başarısız olunmuştur. Diğer taraftan, bu süreçte TEYDEB desteği ve öz kaynaklardan sağlanan gelir bir süre firmanın faaliyetlerine devam etmesini sağlamıştır. Dolayısıyla firma inovasyon projelerine devam edebilmek ve hayatta kalmak için farklı ve yan alanlara yönelmek zorunda kalmıştır.

Tablo 5'de Firma 2'in kuruluşundan bu zamana kadar yapmış olduğu projelere ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 5: Firma 2'nin Projelerine Ait Bilgiler

Proje Sayısı	Proje Süresi	Projenin Durumu	Proje Kaynakları
1.Proje	8 yıl	Başarısız	TÜBİTAK ve Öz kaynak
2.Proje	5 yıl	Başarısız	Öz kaynak
3.Proje	4 yıl	Başarılı	Öz kaynak
4.Proje	5 yıl	Başarılı	TÜBİTAK ve Öz kaynak

Firma 2'in girişimcisinin, inovasyon ve hayatta kalma becerisi arasındaki dengeyi nasıl sağladıklarına ve hayatta kalma stratejilerine ilişkin açıklamalarından bazıları şu şekildedir:

"Savunma sanayi zor gelmişti bize birazcık da açıkçası onlarla iş yapmak, savunma sanayine iş yapmak zor. Enerji işine girelim enerji de yapalım yaptığımız iş ne? Yeraltı maden haberleşme sistemi".

"Aselsan'ın da olabileceği başka bir proje yaptık. RF yani Radyo Frekans Anten ve Bileşenleri diye bir projeye başladık. Bu arada şu anda çok sayıda ürünümüz var".

"Aslında bir proje daha var, demiryollarının sinyalizasyon projesini yaptık verdik filan. Ama orası bizim çok iştahımızı kabartmadı. O sektörde devam etmedik yani".

"Böyle ara ara yaptığımız küçük projeler var ama bunların da çoğu hemen hemen para kazandırmadı bunu da söylemek lazım".

"Hocam öz kaynaklar ya yani çok büyük oranda öz kaynaklar ve dolaylı destekler. Ne oldu? Mesela bu arada biz 5G radyonun Radyo tarafında yer aldık. Orda da bir destek aldık ve burada bazı yatırımlarımı oradan kullandım yani oradan almış olduğun cihazı diğer projem de de kullandım işte oradan almış olduğum yazılımı diğer projem de de kullandım. Böyle bir şeyi oldu bana. Yani hem o işi yaptım hem de o alt yapıyı o yazılımı o donanımı kullanarak onun çıktılarını da öbür tarafta şeye çevirdim bu bir avantaj oldu".

Firma 2'nin, inovasyon ve hayatta kalma becerisi arasındaki dengeyi nasıl sağladıklarına ve hayatta kalma stratejilerine ilişkin eski ortağı ve eski çalışanın açıklamalarından bazıları şu şekildedir:

"Sonradan sektör çeşitlenmesi yapmıştı. Sadece Savunma Sanayi değil de farklı alanlardan da iş aldı...Bir alanda hem hizmet verdiler hem al-sat yaptılar" (K1).

"Tasarımlayıp üretiliyorlar, Ar-Ge niteliği düşük olup, daha önceden üretilen bir üründü. Sonra firma kendi bünyesinde üretmeye başladı. Profesyonelce onların pazarlamasını yapıyorlar" (K1).

"Ar-Ge niteliği düşük hızlı sonuçlanabilecek projelere yöneldi" (K5).

“TÜBİTAK projesi ile desteklenen ve öz kaynaklarla tamamlanan bir süreç sonraki süreçte artık sürekli öz kaynak kullanımı belli bir noktada rahatsız etmiş olacak ki diğer farklı iş arayışlarına girdi” (K5).

“Ama ben oradan ayrıldığım sürece kadar ilk üç yıllık sürede çok yoğun bir öz kaynak kullanımı oldu yani sürekli öz kaynaklardan aktarım destekleme yapılması gerekti. Çünkü düzenli bir nakit akışı yoktu yaptığımız bir iş vardı onun haricinde daha fazla yatırım vs. bir şeylere çalışma üzerine geçti sonrasında başka bir ürüne girildi yine iş birliği” (K5).

“Daha sonrasında yine farklı projelere odaklanma söz konusu oldu daha böyle hani farklı alanlarda çeşitli işbirlikleri ile farklı şeyler yapabilir miyiz diye o yüzden bu ilk çıkan şeyin ürünleştirme işi hep ikinci planda kaldı” (K5).

4.3. Firma 3 Örnek Olayına Ait Bulgular

Firma 3, 2019 yılında savunma sanayinde yurt içinden ve yurt dışından gelen talepler doğrultusunda geliştirilen bir proje ile Ankara Üniversitesi Teknokent’te kurulmuştur. Elektrik-Elektronik mühendisi olan girişimci daha önce 18 yıl Aselsan’da çalışmıştır. Girişimcinin, başlangıç projesinden sonraki Ar-Ge projeleri müşteri firmaların çağrısı ve talebi üzerine gerçekleştirmiş olduğu sözleşmeli işlerdir. Ayrıca, projelerden bazıları aynı zamanlarda yürütülmüştür.

Tablo 6’da Firma 3’in kuruluşundan bu zamana kadar yapmış olduğu projelere ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 6: Firma 3’ün Projelerine Ait Bilgiler

Proje Sayısı	Proje Süresi	Projenin Durumu	Proje Kaynakları
1.Proje	4 ay	Başarılı	Öz kaynak
2.Proje	4 ay	Başarılı	ASELSAN
3.Proje	12 ay	Başarılı	Yatırımcı Firma
4.Proje	18 ay	Başarılı	Yatırımcı Firma

Firma 3’ün girişimcisinin, inovasyon ve hayatta kalma becerisi arasındaki dengeyi nasıl sağladıklarına ve hayatta kalma stratejilerine ilişkin açıklamalarından bazıları şu şekildedir:

“Bir dönem projelerin üç tanesi aynı anda oldu. Ama şöyle söyleyeyim ASELSAN ile uğraştığımız sırada kafam diğerleriyle çok meşgul değildi. Ona çok ciddi bir efor sarf ettik.... Ama projeyi 4 ay gibi kısa sürede bitirdik.... Bir firmayla partner olarak yürüdük. Çok güzel iş bölümü yaptık. O arkadaşımız para konusunda, teklif hazırlama, faturalandırma ve teşvikler konusunda uzmandı. Aslında işi o aldı ve bana taşere etti. Bütün harcamaları o firma üzerinden yaptık.

Ben tamamen tasarım ve üretime yöneldim. Tüm mali işleri de onlar yürüttü. Güzel bir iş modeli oldu aslında”.

“O kaynağı kurtaracak kadar sattım ama elimde açıkçası hammadde olarak kullanılan malzemeler duruyor ve onları satmaya çalışıyorum”.

“Deneme yanılma yapılması gereken işler bunlar. Proje kapsamında hesap edilemeyen maliyetler çıkıyor, tahmin edilemiyor çünkü, o zaman çok sıkıntı oluyor”.

“Sempatı kanalları. Arkadaşların firmalarından rica ettik. Ben de onlara eğitimler veriyorum. Karşılıklı yardımlaşma usulü ile hallettik. Başka bir mekanizma yok yani”.

“Bizim projelerin kar marjı çok yüksek, savunma sanayiinde...10 kuruş maliyetle 50 kuruşa satıyoruz gibi düşünebilirsiniz. Ama yılda bir kez ya da iki yılda bir kez böyle proje denk geliyor. Dolayısıyla onun avansı falan projeyi uzun süre yürütüyor”.

“Benim projelerimden üç tanesi firmaların çağrısı, benden istemesi üzerine olmuştu. Lambayı tamamen kendimiz bir ihtiyaç üzerine geliştirdik. Lambada bir sözleşme yoktu. Diğerlerinin hepsinde bir sözleşme vardı”.

4.4.F4 Örnek Olayına Ait Bulgular

Firma 4, 2014 yılında medikal sanayinde yeni nesil medikal ürünler geliştirmek amacıyla yapılan Tekno-Girişim Sermaye Desteği kapsamında desteklenen başlangıç projesi ile Hacette Üniversitesi Teknokent’te kurulmuştur. Firmanın iki projesi başarıyla tamamlanmış olup devam eden altı projesi bulunmaktadır. Firmanın faaliyet gösterdiği medikal sektöründe ortaya çıkan ürünler ancak belirli kurumların onay vermesinden sonra pazarda satışa sunulmaktadır. Bu yüzden, firma projelerini devam ettirebilmek ve hayatta kalmak için ticaret yapmaya başlamıştır. Ticari faaliyetlerden elde ettiği gelirin büyük bir kısmını da Ar-Ge projelerine aktarmaktadır.

Tablo 7’de Firma 4’ün kuruluşundan bu zamana kadar yapmış olduğu projelere ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 7: Firma 4’ün Projelerine Ait Bilgiler

Proje Sayısı	Proje Süresi	Projenin Durumu	Proje Kaynakları
1.Proje	24 ay	Başarılı	TÜBİTAK ve Öz kaynak
2.Proje	36 ay	Başarılı	Öz kaynak ve ticari faaliyet

Firma 4’ün girişimcisinin, inovasyon ve hayatta kalma becerisi arasındaki dengeyi nasıl sağladıklarına ve hayatta kalma stratejilerine ilişkin açıklamalarından bazıları şu şekildedir:

“Biz inovatif yeni nesil medikal implantlar geliştirmek üzere kurulduk aslında. Fakat sonra yazılım sarf malzeme, cihaz da satmaya başladık. Yani o taraftan kazandığımız parayı Ar-Ge’de harcamaya başladık. Dolayısıyla ve şu an sektör içerisinde hem inovatif ve teknolojik ürün geliştiren, bu işi derinlemesine yapan, hem de makine ve malzeme satan bir firma yok. Biz aslında ikisini birden yapıyoruz”.

“Vallahi işte kaynakları çeşitlendiriyoruz bir şekilde ticaret yapıyoruz onun dışında TÜBİTAK desteklerinden vs faydalanıyoruz”.

“Yani biz ürün geliştirirken piyasada bir fark yaratacak anlamda teknik bir fark yaratacak bir inovasyon üzerine genelde kafa yoruyoruz. Ve şu andaki bu inovasyon kullandığımız üretim teknoloji sayesinde hayata geçebiliyor yani çok daha iyi performans gösteren bir ürün geliştiriyoruz. Örneğin işte medikal kalça protezi, fakat dünyada da çok yeni bir teknoloji olduğu için birçok teknik bariyeri var. Literatürde çok fazla bilgi yok tüm dünyadaki firmalar gibi sizde bu konuyu sıfırdan öğreniyorsunuz”.

“Yani şöyle ayrı birimler olduğu için tabii, birimler birbirinden etkileniyor ama şu da bir gerçek benim kafam bölünüyor. Mesela yeteri kadar kaynağım olsa şirketin parasını düşünmüyorum olsam tabii ki asıl yaptığımız işe çok daha fazla odaklanıp bütün odağımı oraya versem çok daha faydalı olabilir”.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, start-upların inovasyona dönüşmesi uzun süren Ar-Ge proje yatırımlarında nasıl hayatta kaldıkları, inovasyon ve hayatta kalma becerisi arasındaki dengeyi nasıl sağladıkları incelenmiştir. Çalışma, start-upların sınırlı kaynaklara sahip olmasından dolayı inovasyona dönüşmesi uzun süren projelerini yürütmek ve hayatta kalma becerisi arasındaki dengeyi sağlamada diğer bir ifadeyle çift yönlü davranma konusunda zorluklar yaşadıklarını göstermektedir.

Start-uplar projelerini başarılı bir şekilde tamamlayıp ürünlerini ticarileştirdikten sonra elde ettikleri gelire hem yeni ürünler geliştirmekte hem de mevcut ürünlerinde iyileştirmeler yapmaktadır. Bununla birlikte, start-upların projelerinin başarısızlıkla sonuçlanması ya da beklenmedik sorunlardan dolayı uzaması durumunda gelir yaratacak farklı stratejilere yöneldikleri görülmüştür.

İncelenen start-uplardan bazıları ticari faaliyetlere yönelirken, bazıları müşterilerden gelen talebe yönelik var olan bir ürün üzerinden geliştirme projelerine, bazıları ise iş birliği (başka projelerde küçük roller üstlenme) projelerine yönelmektedir. Böylelikle, riski azaltıp, kolay ve kısa yoldan gelir sağlamaktadırlar. Bunların bir sonucu olarak bazı firmalar temel işleri olan Ar-Ge projelerini ihmal ederek kısa yoldan gelir elde ettiği alanlara

yönelebilmektedir. Bu durum, start-upların çift yönlü olmaya çalışırken yabancı el sendromuna maruz kalmasıyla sonuçlanabilir.

Ayrıca, start-uplardan bazıları tek bir alanda bir proje ya da tek bir faaliyete yönelmek yerine çeşitlendirme yaparak birden fazla alanda eş zamanlı farklı projeler yürütmeye çalışmaktadır. Bunun nedeni, projelerin belirsizlik riskini azaltma düşüncesi ve projelerin herhangi birinden daha kısa sürede gelir elde etme düşüncesi olabilir. Ancak, uygulanan bu strateji projelerin beklenenden daha uzun sürmesine neden olmakta, dolayısıyla kısıtlı olan kaynakların yönetilmesini daha da zorlaştırmaktadır.

Diğer taraftan, start-uplar finansal kaynak sorunlarıyla birlikte süreç yönetimi, insan kaynakları ve muhasebe gibi destek faaliyetleri, proje sonucu ortaya çıkan ürünlerin seri üretilmesi ve satışa sunulması konularında da sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar ise Ar-Ge projelerinin uzamasına ve projeden elde edilecek gelirin gecikmesine, dolayısıyla da girişimcileri asıl işlerinden uzaklaştıracak kısa yoldan gelir getirecek alanlara yöneltmektedir.

Literatürde, start-uplarda çift yönlülük kapsamında yapılan mevcut çalışmalarda farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Örneğin, Forby vd. (2016) İsveç'teki 14 farklı start-up üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında, start-upların ağlara (network) katılımının, çift yönlülük faaliyetlerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu açığa çıkarmışlardır. Schüller (2019), Avusturya'daki bir start-up üzerinde yaptığı örnek olay çalışmasında, çift yönlülüğün başarılı bir şekilde uygulanmasında üst düzey yöneticilerin davranışlarının etkili olduğunu belirtmektedir. Zhang vd. (2019) yedi start-up üzerinde uyguladıkları örnek olay çalışmalarında, start-upların kurumsal düzeyde, kesintili denge modelleri aracılığıyla keşif ve yararlanma stratejilerini dengeleyerek çift yönlülük geliştirdiklerini ortaya koymuşlardır. Müller vd. (2019), Danimarka'daki yedi start-up üzerinde yaptıkları örnek olay çalışmalarında, dijital inovasyon yapan start-upların, yetkinlikleri birleştirerek ve harekete geçirerek iç ve dış adaptasyon yoluyla çift yönlülüğe ulaşmayı başardığı sonucuna ulaşmışlardır. Korpysa (2021) Polonya'da 43 start-up üzerine yaptığı çalışmada, çift yönlülüğü belirleyen en önemli faktörlerin, dış finansman kaynağına ve dış altyapıya erişim ile lisans/patent alımı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi literatürdeki çift yönlülük çalışmalarının çoğu, olgun, yerleşik ve kurumsal firmalarda yapılmakla birlikte start-uplar bağlamında yapılan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, firmaların uzun dönemde başarılı olmak ve hayatta kalmak için keşfetme ve yararlanma stratejilerinin eş zamanlı uygulanmasına odaklanmaktadır. Bununla birlikte, sınırlı kaynaklarla faaliyetlerini yürütmeye çalışan start-uplar için çift yönlülük

keşfetme ve yararlanma stratejilerinden ziyade uzun süren inovasyon projelerini yürütmek ve hayatta kalmak arasında söz konusudur. Dolayısıyla, start-upların bu iki unsuru dengeleyebilmek diğer bir ifadeyle çift yönlü olmak için kolay ve hızlı yoldan kazanç getiren faaliyetlere yöneldikleri görülmektedir. Bu sonuç, Genzym ilaç şirketinin Ar-Ge projelerinin finansmanı için gelir sağlamak amacıyla kimyasal malzeme satışı, genetik danışmanlık, gibi birçok yan işlere yönelmesine benzerlik göstermektedir (Schilling, 2019).

Son olarak, kolay yoldan kazanç sağlama ilgili bir düzen oluşunca start-upların asıl odak noktalarının farklılaşması, diğer bir ifadeyle inovasyondan kopmak gibi bir risk oluşabilmektedir. Çalışmanın bu anlamda literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın bazı kısıtları ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmada incelenen start-upların oldukça regüle sektörler olan savunma ve medikal sektörlerinde faaliyet gösteren firmalardan oluşması önemli bir kısıttır. Ayrıca, veriler sadece görüşmelerden elde edilmiş, veri kaynakları arasında çeşitleme sağlanamamıştır. Son olarak, veriler örnekleme oluşturan beş kişinin görüş ve deneyimleri ile sınırlıdır.

Gelecekte, start-upların çift yönlülüğü nasıl sağladıklarına dair daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, start-upların temel işleri olan inovasyon projelerinden farklı alanlara yönelmesine neden olabilecek farklı faktörlerle (örneğin, Ar- Ge projelerinin ticarileşmesi sürecinde karşılaştıkları engellerin, süreç yönetimi, insan kaynakları gibi destek fonksiyonlarında yaşadıkları sorunlar) ilgili çalışmalar yapılabilir.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

8. YAZAR KATKILARI

BÖ: Fikir;

HDB, BÖ: Tasarım;

BÖ: Denetleme;

HDB, BÖ: Kaynakların toplanması ve/veya işlemesi;

HDB, BÖ: Analiz ve/veya yorum;

HDB, BÖ: Literatür taraması;

HDB, BÖ: Yazıyı yazan;

HDB, BÖ: Eleştirel inceleme

9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

10. KAYNAKÇA

- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a business resilience framework for startups. *Sustainability, 13*(6), 1-19.
- Alina, B. (2011). Start-up financing sources: Does gender matter? Some evidence for EU and Romania. *The Annals of the University of Oradea, 207*, 644-9.
- Balboni, B., Bortoluzzi, G., Pugliese, R., & Tracogna, A. (2019). Business model evolution, contextual ambidexterity and the growth performance of high-tech start-ups. *Journal of Business Research, 99*, 115-124.
- Biran, I., Giovannetti, T., Buxbaum, L., & Chatterjee, A. (2006). The alien hand syndrome: What makes the alien hand alien?. *Cognitive Neuropsychology, 23*(4), 563-582
- Birkinshaw, J. M., & Gibson, C. (2005). *The ambidextrous organization*. Advanced Institute of Management Research, Birmingham, UK.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review, 58*(4), 36-58.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*, 77-101.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science, 20*(4), 781-796.
- Cho, M., Bonn, M. A., & Han, S. J. (2020). Innovation ambidexterity: balancing exploitation and exploration for startup and established restaurants and impacts upon performance. *Industry and Innovation, 27*(4), 340-362.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry&Research Design Choosing Among Five Approaches*. 2nd Edition. London: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice, 39*(3), 124-130.
- Du, W., Pan, S. L., & Zuo, M. (2013). How to balance sustainability and profitability in technology organizations: An ambidextrous perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management, 60*(2), 366-385.

- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2021). *2020/2021 global report*. Global Entrepreneurship Research Association, London.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, *57(4)*, 351-363.
<https://evrimagaci.org/yabanci-el-sendromu-bilincimiz-gerçekten-ozgur-mu-666>, Erişim Tarihi: 12.05.2021
- Klein, M., Neitzert, F., Hartmann-Wendels, T., & Kraus, S. (2019). Start-up financing in the digital age—a systematic review and comparison of new forms of financing. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, *21(2)*, 46-98.
- Korpysa, J. (2021). Process ambidexterity in startups innovation. *Management Systems in Production Engineering*, *29(1)*, 27-32.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2(1)*, 71-87.
- Müller, E., & Zimmermann, V. (2009). The importance of equity finance for R&D activity. *Small Business Economics*, *33(3)*, 303-318.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, *53(4)*, 5-22.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, *27(4)*, 324-338.
- Panikkath, R., Panikkath, D., Mojumder, D., & Nugent, K. (2014). The alien hand syndrome. *Baylor University Medical Center Proceedings*, *27(3)*, 219-220.
- Passaro, R., Quinto, I., Rippa, P., & Thomas, A. (2020). Evolution of collaborative networks supporting startup sustainability: Evidences from digital firms. *Sustainability*, *12(22)*, 9437.
- Petru, N., Pavlák, M., & Polák, J. (2019). Factors impacting startup sustainability in the Czech Republic. *Innovative Marketing*, *15(3)*, 1-15.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, *34(3)*, 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, *20(4)*, 685-695.
- Schilling, M. A., & Shankar, R. (2019). *Strategic management of technological innovation*. McGraw-Hill Education.
- Schreuders, J., & Legesse, A. (2012). Organizational ambidexterity: How small technology firms balance innovation and support. *Technology Innovation Management Review*, *2(2)*, 17-21.

- Sinha, S. (2015). The exploration–exploitation dilemma: A review in the context of managing growth of new ventures. *Vikalpa*, 40(3), 313-323.
- Sorum, H.. (2013). *Clinical Trials, Innovation and Approaches to Ambidexterity in Pharmaceutical Startup Companies*. Master's thesis. University of Oslo.
- Stucki, T. (2014). Success of start-up firms: The role of financial constraints. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 25-64.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- Vishwanath, K. R. (2018). *An empirical examination of startup success: Studies on the antecedents and consequences of startup relational embeddedness and technology ambidexterity*. Doctoral dissertation, University of Wisconsin—Whitewater.
- Volery, T., Mueller, S., & Von Siemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 33(2), 109-129
- Xu, C. (2019). *How do startups integrate strategies to achieve ambidexterity? Evidence from the Chinese education-technology industry*. Doctoral dissertation. Michigan Ross.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R.K. (2002). *Case study research design and methods*. 3rd Edition. London: Sage Publications.
- Zhang, S. X., Pertuze, J., & Carrasco, J. A. (2019). *From a blank slate to ambidexterity*. Working Paper.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE KURUMSAL İTİBAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİM KURULU VE AİLE SAHİPLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 13.10.2021 Yayına Kabul Tarihi: 03.02.2022

Elif SİS ATABAY
Dr. Öğr. Üyesi
Trabzon Üniversitesi
Turizm ve Otelcilik
Meslek Yüksekokulu,
Trabzon, Türkiye
satabay@trabzon.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-3862-6060

Tuğba KAPLAN
Arş. Gör. Dr.
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Trabzon, Türkiye
t.kaplan@ktu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-2880-816X

Kader ŞAHİN
Prof. Dr.
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Trabzon, Türkiye
kadertan@ktu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-2957-1854

ÖZ Bu çalışmanın amacı, sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yönetim kurulu yapısı ile aile sahipliğinin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu çalışmada kuramsal olarak, vekâlet ve kaynak-temelli teoriler birleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemini, Brand Finance tarafından 2020 yılında yayınlanan “Turkey 100: Türkiye’nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu” listesinde yer alan ve BIST’te koteli olan banka ve finans kurumları dışındaki 69 firmadan oluşturmaktadır. Yönetim kurulu yapısı ile aile sahipliğinin düzenleyici etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, sürdürülebilirliğin kurumsal itibarı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bağımsız üye sayısı ve yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisinin arttığı görülmektedir. Ayrıca, aile sahiplik oranı azaldıkça sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisi artmaktadır. Çalışma, sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisi noktasında yönetim kurulu yapısı ile aile sahipliğinin düzenleyici rolünü ortaya koyarak kaynak-temelli yaklaşıma ve stratejik yönetim literatürüne katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışma uygulayıcılara, gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik uygulamaları ile stratejik bir kaynak olan kurumsal itibarlarını geliştirebilecekleri noktasında öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, kurumsal itibar, yönetim kurulu yapısı, aile sahipliği
JEL Kodları: Q56, L14, M10

Alan: İşletme
Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi2

Atıfta bulunmak için: Sis Atabay, E., Kaplan, T. & Şahin, K. (2022). Sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisinde yönetim kurulu ve aile sahipliğinin düzenleyici rolü. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 24-47.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² Bu çalışma, 02-04 Eylül 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilen 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan “Yönetim Kurulu ve Aile Sahipliği Düzenleyiciliğinde Sürdürülebilirliğin Kurumsal İtibara Etkisi” adlı bildirinin genişletilmiş halidir.

THE SUSTAINABILITY EFFECT ON CORPORATE SUSTAINABILITY THROUGH THE MODERATOR ROLES OF BOARD COMPOSITION AND FAMILY OWNERSHIP



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 13.10.2021

Accepted Date: 03.02.2022

Elif SİS ATABAY

Lecturer Dr.

Trabzon University
Tourism and Hotel Management
Vocational School,
Trabzon, Turkey
satabay@trabzon.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-3862-6060

Tuğba KAPLAN

Res. Ass. Dr.

Karadeniz Teknik University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Trabzon, Turkey
t.kaplan@ktu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-2880-816X

Kader ŞAHİN

Prof. Dr.

Karadeniz Teknik University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Trabzon, Turkey
kadertan@ktu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-2957-1854

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of sustainability on corporate reputation and to reveal the moderator role of the family ownership in this relationship. In this study, agency and resource-based theories are combined theoretically. The sample of the study consists of 69 firms excluding banks and financial institutions listed in the BIST and included in the list of “Turkey 100: Annual Report of Turkey’s Most Valuable Brands” published by Brand Finance in 2020. Regression analysis is used to test moderator effect of board composition and family ownership. According to the results of the research, the sustainability affects the corporate reputation positively. It is found that the sustainability effect on corporate reputation increases as the number of independent members and board size increase. In addition, the sustainability effect on corporate reputation increases as the family ownership decreases. The study contributes the resource-based approach and strategic management literature by setting forth the effect of board composition and the moderator role of family ownership. The study offers suggestions to practitioners for developing corporate reputation as a strategic resource through their sustainability practices.

Keywords: Sustainability, corporate reputation, board composition, family ownership

JEL Codes: Q56, L14, M10

Scope: Business administration

Type: Research

1. GİRİŞ

Artan küreselleşmeyle birlikte firmalar, değişen çevre koşullarında hayatta kalmak ve uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek durumundadırlar. Özellikle son yıllarda tüm dünyada firmalar tarafından yayınlanan kurumsal sürdürülebilirlik raporlarındaki artışta görüldüğü gibi, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar kavramları giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Kumar, Subramanian & Arputham'a (2018, s. 96) göre, firmaların içinde ve firmalar arasında çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlara dayanan doğru stratejilerin oluşturulması sonucunda sürdürülebilir performansı yakalamak mümkün olmaktadır. Çevresel, sosyal ve ekonomik bağlamda kurumsal yönetim konularına stratejik planlarında yer veren firmalar, sürdürülebilir büyüme konusunda etkili bir adım atmaktadır (BIST, 2020, s. 2). Firmalar yerel ve uluslararası düzeyde genişledikçe paydaşların rolü giderek artmakta (Foo, Kanapathy & Shaharudin, 2019; Lee & Hu, 2018) ve bir "firmanın zaman içinde paydaşları nezdinde oluşan yansıması" olarak tanımlanan kurumsal itibar (Kadıbeşegil, 2006, s. 37) ise daha önemli bir konu haline gelmektedir.

Genellikle firmalar sürdürülebilirlik uygulamalarını kullanarak; topluluk ilişkilerini, tüketici tercihlerini, tedarik zinciri güvenilirliğini, marka konumlandırmasını ve çalışanların bağlılığını etkilemeye çalışmaktadır (Hult, vd., 2018, s. 243; Irfan, Hassan & Hassan, 2018). Bu doğrultuda sürdürülebilirlik raporlaması, farklı paydaşlar üzerinde farklı etkileri olabilen itibar yönetimi için bir iletişim kanalı ve aracı olarak görülmektedir (Axjonow, Ernstberger & Pott, 2018). Sürdürülebilirliğin firma faaliyetlerine entegrasyonu, öncelikle firma itibarı ve değeri güçlenirken; aksi durumda faaliyetlerin sosyal ve çevresel etkileri göz ardı ederek yürütülmesi sonucunda yıllar içinde inşa edilen güven ve itibar, dolayısıyla firma değeri tamir edilemeyecek ölçüde zedelenmektedir (BIST, 2020, s. 40). Sürdürülebilir Kalkınma Derneği 2020 Türkiye raporuna göre, Yeni Koronavirüs Hastalığı (Covid-19) küresel pandemisi ülkemiz için sürdürülebilirlik faaliyetlerinin önemini bir kez daha ortaya çıkarmış ve çevresel, sosyal ve ekonomik olarak desteklenmeyen sistemlerin sürdürülemez olduğunu göstermiştir.

Günümüzün çalkantılı ekonomik ortamında sürdürülebilirlik ve itibar, paydaşların firmaya güvenmeleri için önemli hale gelmiştir. Bu noktada hem firmaların hem de içinde yaşadığımız dünyanın sürdürülebilirliği adına; sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, firmaların kurumsal itibarı üzerindeki etkisinin incelenmesi gerekmektedir (Kudlak & Low, 2015, s.219). Bu bağlamda öne çıkan kurumsal sürdürülebilirlik; firmaların uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörleri kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte firma faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlayarak riskleri yönetilmesi

olarak ifade edilmektedir (BIST, 2020). Bu çalışmanın amacı, firma için bu kararların verildiği (Brown, Beekes & Verhoeven, 2011) ve faaliyetlerin izlenmesi ile kontrol edilmesi sorumluluğunun taşındığı (Fama & Jensen, 1983) yönetim kurulu kompozisyonunun ve aile sahipliğinin düzenleyiciliğinde, sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisini incelemektir.

Bu çalışmanın en önemli teorik katkısı, BIST'e koteli firmalar açısından sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisi noktasında yönetim kurulu yapısı ile aile sahipliğinin düzenleyici rolünü; kaynak-temelli teori bağlamında stratejik bir bakış açısıyla açıklamaya çalışmasıdır. Türk iş sistemi bağlamında ise baskın örgütsel form olarak genellikle holding formatıyla yapılandırılmış olan işletme grupları (business groups) genellikle aile sahipliğinin yüksek olduğu yönetim kurulu kompozisyonuna sahiptir (Buğra, 1994). Bu anlamda Türkiye'deki iş sistemi özelinde düşünüldüğünde yönetim kurulu kompozisyonu ve aile sahipliğinin düzenleyici etkilerinin araştırıldığı bu çalışmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan bağımsız yöneticiler, kadın üye, yönetim kurulu büyüklüğü ile aile sahipliği oranlarının düzenleyici etkilerinin değerlendirilmesi kurumsal katkı sağlamaktadır. Uygulamaya yönelik olarak kurumsal itibarını arttırmak isteyen firmalar açısından ise önemli olan unsurları vurgulamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Günümüzde firma başarısının gerekçesi son yıllarda büyük değişime uğramıştır (De Leaniz & Del Bosque, 2013, s. 263). Rekabet avantajı yaratan unsurların maddi unsurlardan daha çok maddi olmayan unsurlara kaymasıyla birlikte maddi kaynaklar, rekabet avantajı sağlamadaki önemini giderek kaybetmiştir (Marr, 2005, s. 470). Böylece zenginlik ve ekonomik büyümeyi açıklamada içsel ve firmaya özgü faktörlere kilit bir sorumluluk verilmiştir (Barney, 1991; Grant, 1991). Bu noktada özellikle sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar kavramları soyut nitelikli kaynaklar olarak dikkat çekmektedir. Barney (1991), kaynak-temelli yaklaşımın bakış açısıyla kaynakların değerli, nadir, taklit edilmesi ve ikame edilmesi zor olduğu sürece, onları elinde tutan firmaya rekabet avantajı sağlayacağını belirtmektedir. Ayrıca kaynak-temelli yaklaşıma göre kurumsal itibar, firma içi soyut nitelikli bir kaynak olarak kabul edilmektedir.

Son yıllarda artan küresel dönüşümler ve yasal düzenlemeler, firmaları sürdürülebilirlik konusunda sorumlu davranmaya yöneltmektedir. Sürdürülebilirlik, sosyal ve çevreye duyarlı firmaları şekillendiren uzun vadeli bir vizyon olarak kabul edilmektedir. Giderek artan bir şekilde birçok firma sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelik tutumlarını, kurumsal kimliklerine dâhil etmekte ve sürdürülebilirlik raporlarında bunun kanıtını sunmaktadır (Amran, Lee & Devi, 2013, s. 217). Özellikle Covid-19 pandemisi döneminde önemi

vurgulanan kurumsal sürdürülebilirlik, pandemi sonrası dönemde de önemli bir araştırma konusu olarak görülmektedir (Buckley & Casson, 2021, s.101795). Kurumsal sürdürülebilirlik; toplumun ve kuruluşların davranışlarına, ürün ve hizmetlerine sosyal, çevresel ve ekonomik değer katması gerektiği beklentisini karşılamak olarak tanımlanmaktadır (Rensburg, Beer & Coetzee, 2008, s. 385).

Sosyal olarak sorumlu bir şekilde hareket eden ve çeşitli paydaşlara karşı yükümlülüklerini yerine getirme geçmişine sahip olan firmalar, itibar avantajı yaratmaktadır (Miles & Covin, 2000, s. 300). Örneğin Alon ve Vidovic (2015) sürdürülebilirlik ve itibar arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında, sürdürülebilirliğin itibar ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, firmaların rekabet avantajlarını çoğaltmak için güçlü bir potansiyele sahip olan sürdürülebilirliğin itibarın itici gücü olarak önemine dair kanıtlar bulunmaktadır (Melo & Garrido-Morgado, 2012, s. 11). Bu nedenle, sürdürülebilirliğin üç boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel faktörler, kurumsal itibar ile pozitif ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle sürdürülebilirlik çabaları, kamu ve özel firmaların itibarını artırabilmektedir (Hult vd., 2018; Irfan vd., 2018).

Firmalar sürdürülebilirlikle ilgili daha sorumlu hareket etmeye başladıkça bu firmaların başarılı olması beklenen bir durumdur (Friedman & Miles, 2001). Price Water House Coopers tarafından 2002 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Fortune 1000 şirketleri arasında yapılan bir sürdürülebilirlik araştırmasında, firmaların davranışlarının bir firmanın itibarını ve finansal durumunu büyük ölçüde etkilediği ve olumsuz olması durumunda, paydaşlarla olan ilişkileri tehlikeye atabileceği öne sürülmektedir (Rensburg vd., 2008, s. 386). Özellikle güçlü ve verimli bir yönetim kurulu ise sürdürülebilirlik faaliyetleri sırasında firmaların performansını ve itibarını artıran proaktif davranışlara yol açmaktadır (Aksoy vd., 2020, s. 1).

Kaynak-temelli yaklaşım kapsamında kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgilenmek, firmalara yeni kaynaklar ve yetenekler geliştirmek, kaynaklarını daha verimli kullanmak, kurumsal itibarını artırmak ve paydaşlarla bağlarını güçlendirmek gibi hem iç hem de dış faydalar sağlamaktadır (Branco & Rodrigez, 2006, s. 111). Sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkinin önemi, sürdürülebilirliğin önemli bir rekabet avantajının kaynağı olduğu fikrine ampirik destek sağlayacağı gerçeğinden kaynaklanmaktadır (Caves & Porter, 1977; Fombrun, 1996). Kaynak-temelli yaklaşım çerçevesinde ele alınan sürdürülebilirlik ve kurumsal itibara, firmalara rekabet avantajı yaratma özelliğine sahip stratejik kaynaklar olarak bakılmaktadır.

Bu çalışmada ele alınan kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri temelde çevresel (environmental), sosyal (social) ve yönetim (governance) boyutlardan

oluşmaktadır. Çevresel boyut emisyon, inovasyon, kaynak kullanımı kategorilerini içerirken, sosyal boyutta topluluk, insan hakları, ürün sorumluluğu ve iş gücü kategorileri bulunmaktadır. Yönetişim boyutu ise kurumsal sosyal sorumluluk stratejisini, yönetimi ve paydaşlar kategorilerini kapsamaktadır (Refinitiv, 2021). Belirtilen kategorilerde gerekli uygulamaları yaparak kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştiren firmaların bu başarıları kurumsal itibarlarına yansımaları beklenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezi geliştirmek mümkündür;

Hipotez 1: *Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetleri kurumsal itibarını pozitif yönde etkiler.*

2.1. Yönetim Kurulu Kompozisyonu

Giderek daha fazla paydaş ve yatırımcı; firmaların, düzenli aralıklarla ve küresel kabul görmüş çerçevelerle uyumlu raporlama yapmalarını beklemektedir (BIST, 2020). Özellikle güçlü ve verimli bir yönetim kurulu, sürdürülebilirlik faaliyetleri sırasında proaktif davranışları sayesinde firmanın kurumsal itibarının artırmasını sağlamaktadır (Aksoy, Yılmaz, Tatoğlu & Başar, 2020, s. 2). Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini çoğunlukla firmalar, paydaş taleplerini karşılamak (paydaş teorisi), kritik kaynakları güvenceye almak (kaynak bağımlılığı teorisi), fırsatları takip etmek için değerli kaynaklar geliştirmek (kaynak-temelli teori), yöneticilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak (vekil teorisi), meşruiyetlerini artırmak için kurumsal normlara ve baskılara uymak (kurumsal teori) amacıyla yürütmektedir (Aksoy vd., 2020).

Yönetim kurulu kompozisyonunda çeşitliliğin yüksek olması, yönetim kurulunun bağımsızlığını arttırmaktadır. Yönetim kurullarında artan çeşitlilik firma yöneticilerini izleme faaliyetlerini daha etkin hale getirmektedir (Carter, D'Souza, Simkins & Simpson, 2010, s.399). Diğer yandan kaynak bağımlılığı teorisine göre, çeşitlenmiş yönetim kurulu üyelerinin firmaya çeşitlenmiş/farklı kaynakları getirmesi mümkün olmaktadır. Böylece firmaya gelen birbirinden farklı ve çeşitlenmiş kaynaklar firmanın piyasadaki gücünü arttırmakta (Hillman, Cannella & Paetzold, 2000) ve kurumsal itibarına olumlu katkı sunmaktadır.

Çalışmada sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde, yönetim kurulu kompozisyonunun ve aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vekâlet kuramının temel çerçevesinde ele alınmaktadır. Vekâlet teorisine göre (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976) yöneticiler, kendi kararlarının tüm sonuçlarını taşımayan firma sahiplerinin temsilcileridir. Vekâlet teorisi, bir yönetim kurulunun, hissedarların çıkarları doğrultusunda firma yönetimini nasıl izlediğine dikkat çekmektedir (Fama & Jensen, 1983). Bu nedenle, etkili bir yönetim kurulunun, iş stratejilerini ve bunların sürdürülebilirlik politikaları

üzerindeki etkilerini değerlendirmek için, doğru yetenek ve deneyim kombinasyonuna sahip olması gerekmektedir (Aksoy vd., 2020, s. 2).

Vekâlet teorisinin öngörülleri, sahiplik yapısının yönetim kurulu bileşimi üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Li, 1994). Yönetim kurulu, izleme ve kontrol faaliyetleri yoluyla halka açık şirketlerde hissedar çıkarları için hayati derecede önemli bir güvence görevi görmektedir (Fama & Jensen, 1983). Vekâlet teorisine göre çeşitlendirmiş yönetim kurulu kompozisyonu, yönetim kurulu üyelerinin farklı bakış açılarını ortaya koymasına imkân sunduğundan yönetici davranışlarının daha etkili takip edilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla çeşitlenmiş bir yönetim kurulu, yönetimin daha etkin olarak izlenmesine imkân tanımaktadır (Bianco, Ciavarella & Signoretti, 2015).

Baskın örgütsel form olarak genellikle holding şeklinde yapılanan firma gruplarının etkin olduğu Türkiye bağlamında, yönetim kurulu kompozisyonu; kararların alınması noktasında etkin bir görev üstlenmektedir (Üsdiken & Yıldırım, 2008). Özellikle firmalar için uzun dönemli planları içeren, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin proaktif biçimde oluşturulması ve kurumsal itibarın arttırılmasına yönelik kararlar; yönetim kurulunda alınan stratejik kararlardır. Bu kapsamda sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini yönetim kurulu kompozisyonunun düzenlemesi beklenmektedir ki konuya ilişkin geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

Hipotez 2: *Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi üzerinde yönetim kurulu kompozisyonunun düzenleyici rolü bulunmaktadır.*

Bu çalışmada yönetim kurulu kompozisyonu; bağımsız üye sayısı, kadın üye sayısı, yönetim kurulu büyüklüğü bağlamında incelenmektedir. Bağımsız üye sayısı ve kadın üye sayısının yönetim kurulu kompozisyonun boyutları olarak bu çalışma yer almasının nedeni, Türkiye’de 2011 yılından itibaren mevzuat sebebiyle bağımsız yönetici kotası ve kadın üye tavsiyesi getirilmesidir. Bağlamdan kaynaklanan bu düzenleme ile yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması zorunlu hale getirilirken, kadın üye bulunması yönünde ise tavsiye kararlar açıklanmıştır (Şahin, Eser, Kaplan & Özdündar, 2018, s. 1156). Yönetim kurulu kompozisyonunun önemli unsurlarından bir diğeri olan yönetim kurulu büyüklüğü, vekâlet teorisi açısından izleme faaliyetlerinin etkinliğini artırırken; kaynak bağımlı teorisi açısından yönetim kurulundaki üye sayısının artması, firmanın daha çeşitli kaynaklara sahip olmasını kolaylaştırmaktadır (Cheng, 2008). Belirtilen nedenler ile bu çalışmada, yönetim kurulu kompozisyonu olarak; bağımsız üye sayısı, kadın üye sayısı ve yönetim kurulu büyüklüğünün sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasındaki düzenleyici rolü ele alınmaktadır.

Şahin ve diğerleri (2018), yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin, kontrol ve izleme faaliyetleri noktasında olumlu etki yaratabileceğini iddia etmektedir. Kadın yöneticiler, bir kurulun daha etkili işlev göreceğine dair dış temsilcilerin algılarını etkileyebilir. Özellikle kadın yöneticinin varlığı, kuruluşun çalışanlar ve müşteriler gibi kilit paydaş gruplarıyla olan ilişkilerini yönetmesine yardımcı olmaktadır (Burke, 1997). Kadın yönetim kurulu üyeleri etik konularda daha olumlu düşünme eğilimindedir ve çevresel ya da sosyal konulara erkeklerden daha duyarlıdır (Bord & O'Connor, 1997; Kabongo, Chang & Li, 2013). Dolayısıyla sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini yönetim kurulunda bulunan kadın üye sayısının düzenlemesi beklenmektedir ki konuya ilişkin geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

H2_a: *Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi üzerinde, kadın üye sayısının düzenleyici rolü bulunmaktadır. Yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısı yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artacaktır.*

Vekâlet teorisi, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin izleme rolüne (Johnson, Daily & Ellstrand, 1996) vurgu yapmaktadır. Vekâlet teorisi etkili bir yönetim kurulu izlemenin vekâlet problemlerini en aza indirdiğini ve bağımsız yöneticilerin oranı artıkça, izleme rolünün daha etkin bir şekilde yerine getirildiğini göstermektedir (Dalton, Dily, Ellstrand & Johnson, 1998). Johnson ve Greening (1999), bağımsız yönetim kurulu üyelerinin doğal olarak uzun vade odaklı olduklarını ve bu nedenle uzun vadeli kazançlar uğruna kısa vadeli kayıpları kabul etmeye daha meyilli olduklarını iddia etmektedir.

Firmanın kurumsal itibarı ile bağımsız yöneticilerin saygınlıkları bağlantılıdır ve bağımsız yöneticilerin bu anlamda sürdürülebilirlik gibi sorumluluk içeren davranışları desteklemesi beklenmektedir. Özellikle sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kamuoyu ile paylaşılmasında yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısının etkili olduğu öne sürülmektedir (Cuadrado-Ballesteros, Rodriguez-Ariza & Garcia-Sanchez, 2015, s. 892). Ülkemizde 2011 sonrasında getirilen bağımsız üye bulundurma zorunluluğu neticesinde yönetim kurulunda alınan kararlarda bu üyelerin etkinliğinin araştırması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini yönetim kurulunda bulunan bağımsız sayısının düzenlemesi beklenmektedir ki konuya ilişkin geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir

H2_b: *Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi üzerinde, bağımsız üye sayısının düzenleyici rolü bulunmaktadır. Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısı yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artacaktır.*

Yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulunda yer alan toplam üye sayısı olarak ifade edilmektedir (Forbes & Milliken, 1999). Vekâlet teorisine göre, üst yönetimi izleme rolü; yönetim kurulu üye sayısı arttıkça daha etkili gerçekleştirilecektir (Jensen & Meckling, 1976, s. 64). Büyük bir kurul vekâlet çatışmalarını azaltabilir (Ntim, Lindop & Thomas, 2013). Blok sahiplik ve kurumsal sahiplik, risk alma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun aksine kurul çeşitliliği, yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız yöneticilerin varlığı daha fazla risk alma davranışının gösterilmesini sağlamaktadır (Ntim vd., 2013).

Vekâlet teorisi, firma sahipleri kendi değerlerini maksimum noktaya ulaştırma eğilimindeyken, yöneticiler ile kendi aralarında ortaya çıkan çıkar çatışmasını mümkün olan en düşük seviyeye indirecek yönetim kurulu yapılarını öne sürmektedir (Tan & Bal, 2021). Bu bağlamda teorisyenler, yönetim kurulu büyüklüğünün yüksek olduğu ve bağımsız üyelerin çoğunluğu ile oluşturulan bir kurulun firma üzerinde olumlu etkileri olacağını önermektedirler (Karoğlu, 2016, s. 66). Özellikle paydaş beklentilerini içeren kurumsal itibarın bir öncülü olan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin etkin paylaşımında yönetim kurulu üye sayısı önemli bir unsurdur (Cuadrado-Ballesteros vd., 2015, s. 893). Dolayısıyla sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini yönetim kurulu büyüklüğünün düzenlemesi beklenmektedir ki konuya dair hipotez aşağıdaki gibidir.

***H2_c:** Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi üzerinde, yönetim kurulu büyüklüğünün düzenleyici rolü bulunmaktadır. Yönetim kurulu büyüklüğü yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artacaktır.*

2.2. Aile Sahipliği

Çeşitli ampirik araştırmalar, sahiplik konsantrasyonunun kurumsal karar vermeyi etkilediği argümanını desteklemektedir (Baysinger, Kosnik & Turk, 1991; Kochhar & David, 1996). Aile sahipliğini ele alan bu çalışmaların bazılarında aile sahipliğinin firmaların uzun vadeli kararları noktasında olumlu etkileri olduğu öne sürülürken (Zellweger, Kellermanns, Eddleston, & Memili, 2012), diğer bazı çalışmalarda ise özellikle risk içeren uzun vadeli kararlarda çekimser kalabildikleri iddia edilmektedir (Fama & Jensen, 1983). Ailenin yönetime katılımı ile birlikte aile üyelerinin yönetimde daha fazla etkili olması sayesinde firma faaliyetlerindeki kontrolü artmaktadır (Ray, Mondal & Ramachandran, 2016, s. 77).

Pay sahibinin sahiplik yoğunluğu arttığında, kendi çıkarı için yöneticileri etkilemektedir (Kobal & Ataman, 2018). Aile tarafından yönetilen bir firmada, aile mirasının sürdürülmesinde aile sahipleri ve yöneticilerinin çıkarlarının doğal

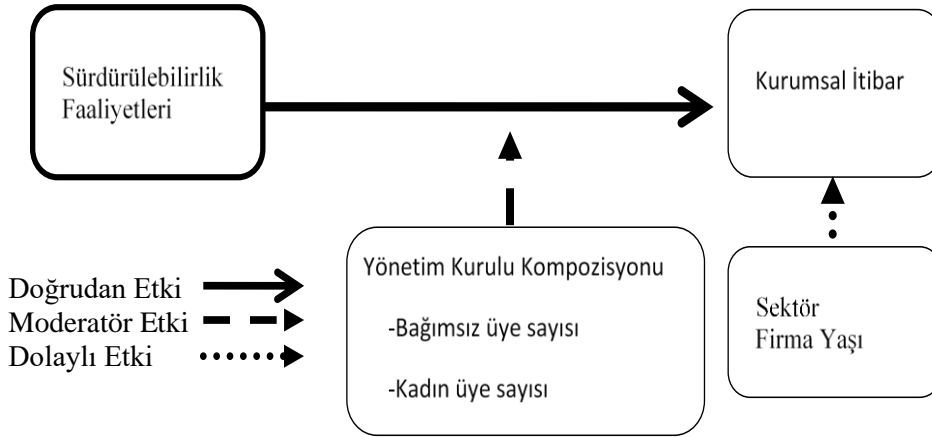
uyumu nedeniyle, mülkiyet ve yönetim arasında daha büyük bir uyum ve daha küçük bir asil-vekil sorunu oluşmaktadır (Carney, 2005). Vekâlet teorisi, aile sahiplerinin ve yöneticilerinin servetleri ile gelir akışlarını korumak istediklerini ve dolayısıyla riskli görülen faaliyetler konusunda isteksiz olduklarını öne sürmektedir (Fama & Jensen, 1983). Aile firmalarının, aile refahını en üst düzeye çıkarma arzusuyla, firma çıkarlarına en üst seviyeye çıkarabilecek kârlı projeler yerine; kaynakları yanlış yerlere tahsis edebildikleri görülmektedir (Chen & Hsu, 2009, s. 350).

Getirisinin uzun vadeli olduğu ve bu nedenle riskli olarak görülebilen kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini, aile üyelerinin benimseme olasılıklarının daha düşük olduğu görülmektedir (Oh, Chan & Martynov, 2011). Örneğin, aile sahipliğinin; paydaş beklentilerini ön plana alan sürdürülebilirlik faaliyetlerinden ar-ge yoğunluğu olarak ifade edilen inovasyonu negatif olarak etkilediği öne sürülmektedir (Matzler, Veider, Hautz & Stadler, 2015, s. 321). Bu kapsamda sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini aile sahiplik oranının düzenlemesi beklenmektedir ki konuya dair hipotez aşağıdaki gibidir.

Hipotez 3: *Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi üzerinde, aile sahiplik oranının düzenleyici rolü bulunmaktadır. Aile sahiplik oranı düşük olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artacaktır.*

Tüm bu açıklamalardan hareketle araştırma modeli aşağıda Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yönetim kurulu kompozisyonu ile aile sahipliğinin düzenleyici rolünü incelemek amacıyla hazırlanan bu araştırmanın kapsamını Brand Finance tarafından 2020 yılında yayınlanan “Turkey 100: Türkiye’nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu” listesinde yer alan ve BIST’te koteli olan firmalar oluşturmaktadır. Araştırmada firmaların kurumsal itibarını öncülleyen unsurlar incelendiğinden araştırma kapsamında; öncelikle kurumsal itibarın göstergesi olarak kullanılan “Turkey 100: Türkiye’nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu” listesinde yer alan firmalar seçilmiştir. Bu listede bulunan bankalar ve finans kurumları ile eksik verileri olan firmalar örnekleme katılmadığından son haliyle 69 firma analizlere dâhil edilmiştir.

Yönetim kurulu ve aile sahipliği düzenleyiciliğinde sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisini ölçmek amacıyla düzenleyici etki analizleri için SPSS 25 programı aracılığıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Düzenleyici etki analizleri için güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülen (Gürbüz, 2019) ve Hayes (2018) öncülüğünde geliştirilen Process Makro eklentisi Model 1 kullanılarak yapılan analizlerden sonra düzenleyici etkilerin farklı durumlarının ortaya konulması adına slope grafiklerine (Aiken & West, 1991) yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin bilgiler Tablo 1’de bulunmaktadır.

Tablo 1: Araştırma Değişkenleri

Değişkenler	Veri Detayı	Veri Kaynağı
Bağımsız Değişken		
Sürdürülebilirlik	Firma sürdürülebilirlik endeksinde ise 1, değilse 0	BIST Sürdürülebilirlik Endeksi
Kontrol Değişkenleri		
Sektör	Sektör imalat ise 1, değilse 0	Kamu Aydınlatma Platformu (KAP)
Firma Yaşı	Standartlaştırılmış firma yaşı	
Düzenleyici Değişkenler*		
Kadın Üye Sayısı	Yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısı	KAP, Merkezi kayıt şirketler bilgi portalı Firma internet sitelerinden temin edilen ikincil veriler
Bağımsız Üye Sayısı	Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısı	
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	Yönetim kurulunda yer alan kişi sayısı	
Aile Sahipliği	Aile sahipliğinin yüzdesi	
Bağımlı Değişken*		
Kurumsal İtibar	Kurumsal itibar puanı	Turkey 100: Türkiye’nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu (2020)

* Farklı düzeylerdeki veriler standartlaştırılarak analize dâhil edilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında yer alan 69 firmaya ilişkin genel bilgiler aşağıda bulunan Tablo 2’de yer almaktadır. Araştırma kapsamında yer alan firmaların %59,42’si imalat sektöründe faaliyet gösterirken bu firmaların ortalama yaşları 47,96 olarak belirlenmiştir. Yönetim kurulunda kadın üye sayısına baktığımızda ise; araştırma kapsamında yer alan firmaların yönetim kurullarının %56,52’sinde (39 firma) ya hiç kadın üye bulunmamakta ya da sadece 1 kadın üye görev yapmaktadır. Yönetim kurulunda en az iki bağımsız üye bulunan firmaların yüzdesi %82,61 (57 firma) olarak görülmektedir. Yönetim kurulu büyüklüğü ortalaması yaklaşık 8 üyeden oluşmakta ve araştırma kapsamında yer alan firmaların %62,32’si (43 firma) aile sahiplik oranı yüzde 40 ve üzerinde olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2: Firma Bilgileri

Değişkenler	Ortalama	Açıklama
Sektör	0,59	İmalat sektöründe 41 firma, diğer sektörlerde 28 firma bulunmaktadır.
Firma Yaşı	47,96	Firmaların yaşı en düşük 21 iken en yüksek 93’tür.
Yönetim Kurulundaki Kadın Üye Sayısı	1,33	Yönetim kurullarında; 18 firmada hiç kadın üye bulunmazken, 21 firmada 1 kadın üye, 21 firmada 2 kadın üye, 7 firmada 3 kadın üye, 2 firmada 4 kadın üye vardır.
Yönetim Kurulundaki Bağımsız Üye Sayısı	2,01	Yönetim kurullarında ortalama 2 bağımsız üye bulunurken, 20 firmada 2’den fazla bağımsız üye vardır.
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	7,75	Yönetim kurulu üye sayısı ortalama 7 iken bunun üzerinde üye sayısına sahip 31 firma bulunmaktadır.
Aile Sahipliği	40,35	43 firmada aile sahiplik oranı %40’ın üzerindedir.

Tablo 3’te yer alan korelasyon analizi bulgularına göre değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları 0.8 değerini aşmadığı için bu çalışmada doğrusal bağlantı problemi bulunmamaktadır (Gujarati, 1995). Korelasyon analizi bulgularına göre araştırmanın bağımlı değişkeni olan kurumsal itibar ile sürdürülebilirlik ($\beta=0,423$; $p<0.01$), yönetim kurulu büyüklüğü ($\beta=0,344$; $p<0.01$), bağımsız üye sayısı ($\beta=0,261$; $p<0.05$) arasında pozitif yönlü ilişkiler mevcuttur. Kurumsal itibar ile aile sahipliği arasında ise arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($\beta=-0,256$; $p<0.05$).

Tablo 3: Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sürdürülebilirlik	1							
2. Sektör	-,063	1						
3. Firma Yaşı	,034	,344***	1					
4. Kadın Üye Sayısı	-,028	,260**	-,045	1				
5. Bağımsız Üye Sayısı	,551***	,067	,101	,099	1			
6. Yönetim Kurulu Büyükülüğü	,343***	,156	,183	,037	,377***	1		
7. Aile Sahiplik Oranı	-,239**	,253**	,156	,047	-,206*	,123	1	
8. Kurumsal İtibar	,423***	-,184	,046	-,019	,261**	,344***	-,256**	1

Yönetim kurulu ve aile sahipliği düzenleyiciliğinde sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. Model 1, 2, 3, 4, 5, 6 değişkenlerin kurumsal itibar üzerindeki doğrudan etkisini gösterirken Model 7, 8, 9, 10 yönetim kuruluna ve aile sahipliğine ilişkin düzenleyici etkileri göstermektedir. Kontrol değişkenlerinden sektörün kurumsal itibar üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (Model 1, 3, 4, 5, 9; $p < 0.10$). Yani, firmalar imalat dışında faaliyet gösterdiklerinde kurumsal itibarları daha yüksek olmaktadır. Kontrol değişkenlerinden firma yaşının kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Bağımsız değişkenlerin analizlere dâhil edildiği modeller incelendiğinde sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir (Model 2, 3, 4; $p < 0.01$ ve Model 5, 6; $p < 0.05$). Sürdürülebilirliğin doğrudan etkisini ölçen model 2'ye göre "Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetleri kurumsal itibarını pozitif yönde etkiler" şeklinde ifade edilen H1 hipotezi desteklenmiştir. Düzenleyici değişkenlerin doğrudan etkileri incelendiğinde ise, yönetim kurulu büyüklüğü, kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir (Model 5, 6; $p < 0.05$). Yani yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça kurumsal itibar yükselmektedir. Aile sahipliği kurumsal itibarı doğrudan negatif etkilemektedir (Model 6; $p < 0.10$). Diğer bir ifadeyle aile sahiplik oranı azaldıkça firmaların kurumsal itibarları artmaktadır.

Düzenleyici etkilerin yer aldığı modellerden model 7'ye göre kadın üye sayısının bir düzenleyici etkisi bulunmadığından H_{2a} hipotezi desteklenmemiştir ($\beta = -0,145$; $p > 0.10$). Model 8'e göre bağımsız üye sayısı, sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasında düzenleyici etkiye sahiptir ($\beta = 0,672$; $p < 0.05$) ki yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısı yüksek olduğunda; firmanın

sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır. Bu doğrultuda H2_b hipotezi desteklenmiştir. Model 9’da yönetim kurulu büyüklüğünün, sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasında düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0,428$; $p<0.10$). Yani yönetim kurulu büyüklüğü yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır biçiminde ifade edilen H2_c hipotezi desteklenmiştir. Model 10’a göre aile sahipliği, sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasında düzenleyici etkiye sahiptir ($\beta=0,672$; $p<0.05$). Dolayısıyla, aile sahiplik oranı düşük olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır şeklinde tanımlanan H3 hipotezi desteklenmiştir.

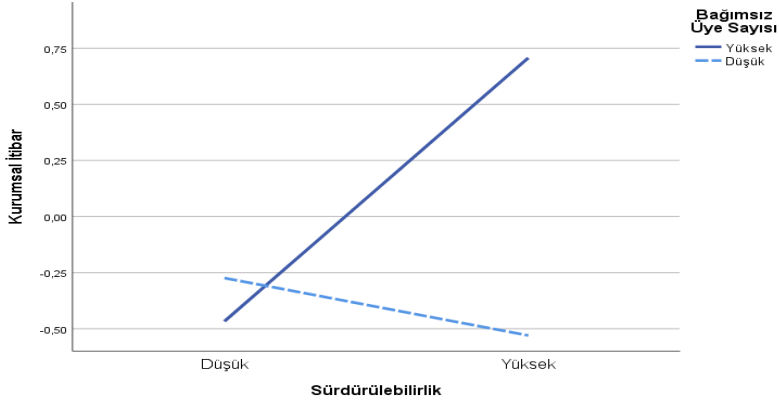
Tablo 4: Regresyon Analizi**Bağımlı Değişken: Kurumsal İtibar**

	Doğrudan Etkiler						Düzenleyici Etkiler			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10
Kontrol Değişkenleri										
Sektör	-0,462*	-0,391	-0,423*	-0,429*	-0,491*	-0,412	-0,421	-0,327	-0,459*	-0,270
Firma Yaşı	0,124	0,098	0,106	0,102	0,073	0,089	0,106	0,099	0,044	0,068
Bağımsız Değişken										
Sürdürülebilirlik		0,834***	0,835***	0,776***	0,662**	0,583**	0,834***	0,459	0,563**	0,714***
Düzenleyici Değişkenler										
Kadın Üye Sayısı			0,048	0,043	0,044	0,046	0,058			
Bağımsız Üye Sayısı				0,049	-0,010	-0,049		0,172		
Yönetim Kurulu Büyüklüğü					0,260**	0,305**			0,293**	
Aile Sahipliği						-0,201*				-0,176
Düzenleyici Etkiler										
Sürdürülebilirlik X Kadın Üye Sayısı							-0,145			
Sürdürülebilirlik X Bağımsız Üye Sayısı								0,672**		
Sürdürülebilirlik X Yönetim Kurulu Büyüklüğü									0,428*	
Sürdürülebilirlik X Aile Sahipliği										-0,415*
Sabit	0,275	-0,094	-0,139	-0,205	-0,006	0,055	0,249	0,004	0,201	0,112
F	1,640	5,823***	4,361***	3,471***	3,823***	3,794***	3,555***	4,674***	5,473***	4,486***
R2	0,047	0,212	0,214	0,216	0,270	0,303	0,220	0,271	0,303	0,263

p<0.10 için *, p<0.05 için ** ve p<0.01 için ***

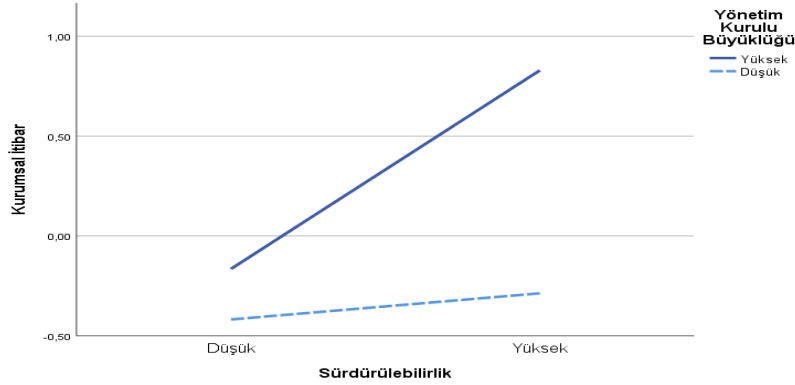
Grafik 1’de bağımsız üye sayısının düzenleyiciliğine dair slope grafiği bulunmaktadır. Bağımsız üye sayısı düşük olduğunda; sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde bağımsız üye sayısının düzenleyici rolü anlamlı değildir ($\beta=-0,256$; $p>0.10$). Bağımsız üye sayısı yüksek olduğunda ise anlamlı bir düzenleyici etki bulunmaktadır ($\beta=1,174$; $p<0.01$). Yani, bağımsız üye sayısı yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirliğinin, kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır.

Grafik 1: Bağımsız Üye Sayısı Düzenleyiciliği



Grafik 2’de görüldüğü üzere yönetim kurulu büyüklüğü düşükse sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yönetim kurulu büyüklüğünün düzenleyici rolü anlamlı değildir ($\beta=0,131$; $p>0.10$). Yönetim kurulu büyüklüğü yüksekse anlamlı bir düzenleyici etki bulunmaktadır ($\beta=0,994$; $p<0.01$). Yani, yönetim kurulu büyüklüğü yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirliğinin kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır.

Grafik 2: Yönetim Kurulu Büyüklüğü Düzenleyiciliği



Grafik 3'te aile sahipliğinin düzenleyiciliğine dair slope grafiği bulunmaktadır. Aile sahipliği düşük olduğunda sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde aile sahipliğinin düzenleyici rolü anlamlıdır ($\beta=1,132$; $p<0.01$). Aile sahipliği yüksek olduğunda ise anlamlı etki yoktur ($\beta=0,296$; $p>0.10$). Yani, aile sahipliği düşük olduğunda; firmanın sürdürülebilirliğinin, kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir firmanın rakiplerine kıyasla, geçmişteki faaliyetleri ve gelecekteki beklentilerinin tüm paydaşları tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanan kurumsal itibar; son yıllarda artan bir oranda çalışılmaktadır (Brammer, Millington & Pavelin, 2009, s. 17). Her ne kadar farklı teorik perspektiflerden yararlanılsa da kurumsal itibara yönelik bu çalışmalarda henüz birleştirici bir kavramsal çerçeve bulunmamaktadır (Bravo, Abad & Briones, 2015, s. 362). Dolayısıyla, özellikle kurumsal itibarı etkileyen unsurlara ilişkin çalışmalar önem kazanmaktadır. Bu noktada çalışmanın önemli bir bulgusu, kontrol değişkeni olarak tanımlanan sektör ile ilgilidir. Araştırma kapsamında yer alan firmalar için, imalat dışında faaliyet gösteren firmaların kurumsal itibarları daha yüksek olmaktadır. Sonuç olarak imalat dışındaki çoğunlukla hizmet sektöründeki firmaların kurumsal itibara daha çok önem verdikleri görülmektedir.

Kurumsal itibarı etkileyen unsurlardan biri olarak sürdürülebilirlik; paydaşların firma faaliyetlerine yönelik algısını ve kabulünü arttırmak için bir araç olarak kabul edilmektedir. Literatürde her ne kadar sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar arasındaki nedenselliğe ilişkin tartışmalar olsa da; Gomez-Trujillo, Velez-Ocampo ve Gonzalez-Perez (2020) 20 yıllık bir dönemde

gerçekleştirilen 156 çalışmaya yönelik yapmış oldukları içerik analizinde, sürdürülebilirliğin kurumsal itibarın bir öncülü olduğunu öne sürmektedir. Bu çalışmada da bu bağlamdaki çeşitli çalışmalar (Alon & Vidovic, 2015; Gomez-Trujillo vd., 2020; Kim, 2019; Taşkırılmaz & Bal, 2017) ile benzer şekilde sürdürülebilirliğin kurumsal itibarı etkilediği tespit edilmiştir.

Akademisyenler ve uygulayıcılar, sürdürülebilirlik unsurları üzerine kurulu bir kurumsal itibara hatırı sayılır bir güç atfetmektedir (De Leaniz & Del Bosque, 2013). Sürdürülebilirlik faaliyetleri ve kurumsal itibar gibi uzun dönemli vizyona yönelik kararların alınması noktasında; Türkiye gibi firma grupları şeklinde yapılan iş sistemlerinde (Üsdiken & Yıldırım, 2008) yönetim kurulu kompozisyonu ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmada sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yönetim kurulu kompozisyonun düzenleyicinin rolü; kadın üye sayısı, bağımsız üye sayısı ve yönetim kurulu büyüklüğü ile ele alınmaktadır.

Çalışma sonuçlarına göre; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi üzerinde yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısının düzenleyici bir rolü bulunmamaktadır. Yönetim kurullarında kadın üyelere ilişkin çalışmalar genellikle; kadın üye sayısının finansal performans, firma performansı, kurumsal sürdürülebilirlik performansı gibi çeşitli performans unsurları üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Aksoy, 2020; Carter, 2010; Tan & Bal, 2021). Yönetim kurullarındaki kadın üye sayısı ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi inceleyen Bravo ve diğerleri (2015) ise; İspanya'da faaliyet gösteren firmalardan, yönetim kurulunda yer alan kadın sayısı yüksek olanların itibarlarının da yüksek olduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde Brammer ve diğerleri (2009) de yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısının kurumsal itibar üzerinde etkili olduğunu iddia etmektedir. Bu çalışmada ise kadın üye sayısının düzenleyici rolünün bulunmaması; hem araştırma kapsamında yer alan firmaların yönetim kurullarında bulunan kadın üye sayısının düşük olması, hem de Türkiye'de yönetim kurullarında bulunan kadın üyelerin sayısının artırılmasına yönelik tavsiye niteliğinde yasal düzenlemeler yapılsa dahi, kadın üye sayısının halen istenilen seviyede olmadığını göstermektedir (Şahin vd., 2018).

Sürdürülebilirlik ile kurumsal itibarın birlikte ele alındığı en atıf alan çalışmalar (Gomez-Trujillo vd., 2020) incelendiğinde, Bear, Rahman ve Post (2010) yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin sosyal sorumluluk faaliyetleri ile kurumsal itibarı etkilediğini fakat yönetim kurulu kaynak çeşitliliğinin bu anlamda etkisi bulunmadığını öne sürmektedir. Brammer ve Millington (2005, s.34) ise yönetim kurulunda icrada görevli olmayan üyelerin sayısı arttıkça firmanın kurumsal itibarının artacağını iddia etmektedir. Benzer şekilde Bravo ve

diğerlerine (2015, s.372) göre, kurumsal itibarları en yüksek firmaların genellikle yönetim kurullarındaki bağımsız üye sayıları da yüksek olmaktadır. Bravo ve diğerlerinin (2015) çalışmasından farklı olarak bu çalışmada, bağımsız üye sayısının düzenleyici rolü incelenmiş ve yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısı yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisinin arttığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda bağımsız üyelerin vekâlet teorisine göre etkin bir izleme yaptıkları ve uzun vadeli perspektifi desteklediği görülmekte ve ilgili literatüre destek sağlanmaktadır (Cuadrado-Ballesteros, Rodriguez-Ariza & Garcia-Sanchez, 2015).

Yönetim kurulu kompozisyonunu oluşturan üyelerin sayısının yüksek olması bir yandan vekâlet çatışmalarını azaltmakta (Ntim, Lindop & Thomas, 2013) ve izlemeyi kolaylaştırmakta iken (Bianco vd., 2015), diğer yandan kaynak-temelli yaklaşıma göre yönetim kurulu büyüklüğü işletmeye yeni kaynaklar ve yetenekler sağlamaktadır (Hillman vd., 2000). Yönetim kurulu büyüklüğünün sürdürülebilirlik faaliyetlerine etkisini inceleyen çeşitli çalışmalardan (Aksoy vd., 2020; Cuadrado-Ballesteros vd., 2015) farklı olarak bu çalışmada yönetim kurulu büyüklüğü yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisinin arttığı belirlenmiş ve kaynak-temelli yaklaşıma destek sağlanmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre; aile sahiplik oranı düşük olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır. Türkiye gibi aile sahipliğinin yoğun olduğu firma grupları şeklinde yapılanan iş sistemine sahip ülkelerde firma gruplarının yönetim kurullarındaki aile üyeleri genellikle uzun vadede firma performansını olumlu etkileyecek olsa bile kısa vadede karlılığı düşüren sürdürülebilirlik faaliyetlerinden kaçınma eğilimi göstermektedir (Oh vd., 2011). Aksoy ve diğerleri (2020) tarafından yapılmış olan çalışmada, aile sahipliğinin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerinde etkisi bulunamamış olsa da, literatürün aksine bu çalışmada firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına etkisi üzerinde aile sahipliğinin ters yönde düzenleyici rolü olduğu görülmektedir. Sonuç olarak aile sahipliğinin bu bağlamda sürdürülebilirlik faaliyetleri ile kurumsal itibarı artırma yönünde bir davranışta bulunmadıkları görülmektedir.

Literatürde sürdürülebilirlik ile kurumsal itibara yönelik daha önce yapılmış olan çalışmalardan farklı olarak, bu çalışmada yönetim kurulu kompozisyonu ve aile sahipliğinin düzenleyici etkisi incelenmektedir. Dolayısıyla çalışma, sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisi noktasında; yönetim kurulu kompozisyonu ile aile sahipliğinin düzenleyici rolünü ortaya koyarak vekâlet teorisi, kaynak-temelli yaklaşım ve stratejik yönetim literatürüne katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışma uygulayıcılara, gerçekleştirdikleri

sürdürülebilirlik faaliyetleri ile stratejik bir kaynak olan kurumsal itibarlarını geliştirebilmeleri açısından öneriler sunmaktadır.

Çalışmanın önemli kısıtlarından biri araştırma kapsamında yer alan firmaların sayısıdır. Bir diğer kısıt ise araştırmanın ikincil veriler üzerinden yapılması, birincil veri kaynaklarından yararlanılamamasıdır. Bu nedenle gelecek çalışmalar açısından; firma yöneticileri ile görüşme yapılarak sahadan bilginin toplanması ve Türkiye bağlamında bu ilişkinin incelenmesi gerekmektedir. Diğer yandan, araştırma kapsamının arttırılması ileride yapılacak çalışmalar için yararlı olabilir. Ayrıca kurumsal itibar ile sürdürülebilirlik ilişkisinin uzun dönemli etkilerinin de incelenmesinin gelecekte yapılacak çalışmalara önerilebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalara bir diğer öneri ise, firmaların sahip oldukları kurumsal itibarlarının uluslararası arenadaki etkinliği üzerinde sürdürülebilirlik faaliyetleri incelenebilir.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Çalışmanın yazarları arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fondan ya da destekten yararlanılmamıştır.

8. YAZAR KATKILARI

ESA, TK, KŞ: Fikrin bulunması;
ESA, TK, KŞ: Literatürün taranması ve kaynakların hazırlanması;
ESA, TK, KŞ: Analizlerin gerçekleştirilmesi ve yorumlanması;
ESA, TK, KŞ: Yazının yazılması

9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ile telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

10. KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, 1. Baskı, USA: Sage Publications.
- Alon, A., & Vidovic, M. (2015). Sustainability performance and assurance: influence on reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(4), 337-352.
- Aksoy, M., Yilmaz, M. K., Tatoglu, E., & Basar, M. (2020). Antecedents of corporate sustainability performance in Turkey: The effects of ownership structure and

- board attributes on non-financial companies. *Journal of Cleaner Production*, 276, 1-11.
- Amran, A., Lee, S. P., & Devi, S. S. (2014). The influence of governance structure and strategic corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. *Business Strategy and the Environment*, 23(4), 217-235.
- Axjonow, A., Ernstberger, J., & Pott, C. (2018). The impact of corporate social responsibility disclosure on corporate reputation: a non-professional stakeholder perspective. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 429-450.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baysinger, B. D., Kosnik, R. D., & Turk, T. A. (1991). Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management Journal*, 34, 205–214.
- Bear, S., Rahman N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97, 207–221.
- Bianco, M., Ciavarella, A., & Signoretti, R. (2015). Women on corporate boards in Italy: The role of family connections. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 129-144.
- BIST (2020). *Şirketler için sürdürülebilirlik rehberi*, 1-82.
- Bord, R. J., & O'Connor, R. E. (1997). The gender gap in environmental attitudes: The case of perceived vulnerability to risk. *Social Science Quarterly*, 830-840.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: an empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Brammer, S., Millington, A., & Pavelin S. (2009). Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 20, 17–29.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Bravo, F., Abad, C., & Briones, J. L. (2015). The board of directors and corporate reputation: an empirical analysis. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 28(3), 359-379.
- Brown, P., Beekes, W., & Verhoeven, P. (2011). Corporate governance, accounting and finance: a review. *Accounting and Finance*, 51(1), 96-172.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2021). Thirty years of International Business Review and international business research, *International Business Review*, 30, 101795.
- Buğra, A. (1994). *Devlet ve işadamları*. F. Adaman (Çev.). 1. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Burke, R. J. (1997). Women directors: selection, acceptance and benefits of board membership. *Corporate Governance: An International Review*, 5, 118–125.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family–controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Carter, D. A., D’Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of us boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry business: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-262.
- Chen, H., & Hsu, W. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347-362.
- Cheng, S. (2008). Board size and the variability of corporate performance. *Journal of Financial Economics*, 87(1), 157-176.
- Cuadrado-Ballesteros, B., Rodriguez-Ariza, L., & Garcia-Sanchez, I. (2015). The role of independent directors at family firms in relation to corporate social responsibility disclosures. *International Business Review*, 24(1), 890-901.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290.
- De Leaniz, P. M. G., & Del Bosque, I. R. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9(1), 262-280.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press. Boston.
- Foo, M. Y., Kanapathy, K., Zailani, S., & Shaharudin, M. R. (2019). Green purchasing capabilities, practices and institutional pressure. *Management of Environmental Quality*, 30(5), 1171-1189.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2001). Socially responsible investment and corporate social and environmental reporting in the UK: an exploratory study. *The British Accounting Review*, 33(4), 523-548.

- Gomez-Trujillo, A. M., Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. J. (2020). A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation What goes first?. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), 406-430
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <http://dx.doi.org/10.2307/41166664>
- Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics*, 3. Baskı, New York: McGraw-Hill International Editions.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*, 2. Baskı, New York: The Guilford Press.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235-256.
- Hult, G. T. M., Mena, J. A., Gonzalez-Perez, M., A., Lagerström, K., & Hult, D. T. (2018). A ten-country company study of sustainability and product-market performance: influences of doing good, warm glow, and price fairness. *Journal of Macromarketing*, 38(3), 242-261.
- Irfan, M., Hassan, M., & Hassan, N. (2018). Unravelling the fuzzy effect of economic, social and environmental sustainability on the corporate reputation of public-sector organizations: a case study of Pakistan. *Sustainability*, 10(3), 769-784.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
- Johnson, R. A., & Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- Kabongo, J. D., Chang, K., & Li, Y. (2013). The impact of operational diversity on corporate philanthropy: An empirical study of US companies. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 49-65.
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar yönetimi*. MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Karoğlu, E. (2016). Vekâlet kuramı perspektifinden yönetim kurulu kompozisyonunun finansal performans üzerindeki etkisi: BİST imalat sektörü örneği. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2 (1), 65-77.

- Kim, S. (2019). The process model of corporate social responsibility (CSR) communication: CSR communication and its relationship with consumers' CSR knowledge, trust, and corporate reputation perception. *Journal of Business Ethics, Springer Netherlands*, 154(4), 1143-1159.
- Kobal, H. Y., & Ataman, G. (2018). Vekâlet ve kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında, yönetim kurulunun yapısal özellikleri ile finansal kaldıraç ve karlılık oranları arasındaki ilişki: Halka açık gıda şirketleri üzerinde bir araştırma (2005-2016 Dönemi). *Öneri Dergisi*, 13(50), 187-210.
- Kochhar, R., & David, P. (1996). Institutional investors and firm innovation: A test of competing hypotheses. *Strategic Management Journal*, 17, 73–84.
- Kudlak, R., & Low, K. Y. J. (2015). Special issues dedicated to CSR and corporate sustainability: a review and commentary. *Long Range Planning*, 48, 215-227.
- Kumar, G., Subramanian, N., & Arputham, R. M. (2018). Missing link between sustainability collaborative strategy and supply chain performance: Role of dynamic capability. *International Journal of Production Economics*, 203, 96-109.
- Lee, Y. M., & Hu, J. L. (2018). Integrated approaches for business sustainability: The perspective of corporate social responsibility. *Sustainability*, 10(7), 1-20.
- Li, J. (1994). Ownership structure and board composition: A multi-country test of agency theory predictions. *Managerial and Decision Economics*, 15(4), 359-368.
- Marr, B. (2005). Management consulting practice on intellectual capital editorial and introduction to special issue. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (4), 469–473.
- Matzler, K., Veider, V., Hautz J., & Stadler, C. (2015). The impact of family ownership, management, and governance on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319-333.
- Melo, T., & Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11-31.
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 299-311.
- Ntim, C. G., Lindop, S., & Thomas, D. A. (2013). Corporate governance and risk reporting in South Africa: A study of corporate risk disclosures in the pre-and post-2007/2008 global financial crisis periods. *International Review of Financial Analysis*, 30, 363-383.
- Oh, W. Y., Chang, Y. K., & Martynov, A. (2011). The effect of ownership structure on corporate social responsibility: Empirical evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 283-297.

- Ray, S., Mondal, A., & Ramachandran, K. (2018). How does family involvement affect a firm's internationalization? An investigation of Indian family firms. *Global Strategy Journal*, 8(1), 73-105.
- Refinitiv (2021). *Environmental, social and governance (ESG) scores from Refinitiv*, 1-25.
- Rensburg, R., Beer, E., & Coetzee, E. (2008). Linking stakeholder relationships and corporate reputation: A public relations framework for corporate sustainability. *In Public Relations Research*, 385-396.
- Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Türkiye 2020 Raporu (2020). *Reporting Matters SKD Türkiye 2020 Raporu*, Türkiye.
- Şahin, K., Eser, B., Kaplan, T., & Özdündar, G. (2018). Yönetim kurullarında kadın temsilci: Türkiye’de yönetim kurulları yapısının cinsiyet bağlamında incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(4), 1147-1166.
- Tan, F. Z., & Bal, K. (2021). Vekâlet teorisi çerçevesinde yönetim kurulu çeşitlenmesi ve finansal performans ilişkisi: Yatırım kuruluşları örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 38-54.
- Taşkırmaz, M., & Bal, C. G. (2017). Kurumsal yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar arasındaki ilişki: Borsa İstanbul. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 469-483.
- Üsdiken, B., & Yıldırım, Ö. Ö. (2008). Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında “icrada” görevli olmayan ve “bağımsız” üyeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 4(1), 43-71.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239-250.

THE ROLE OF ETHICAL WORK CLIMATE PERCEPTION IN THE EFFECT OF SOCIOTROPIC- AUTONOMOUS PERSONALITY CHARACTERISTICS ON WHISTLEBLOWING^{1 2 3}



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289

E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 26.10.2021 Accepted Date: 07.02.2022

Burcu BATGA
Lecturer Dr.
Bingöl University
Vocational School of Social
Sciences,
Bingöl, Turkey
bbatga@bingol.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-7170-5054

Lütfiye ÖZDEMİR
Prof. Dr.
İnönü University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Malatya, Turkey
lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-4660-1816

ABSTRACT | The main purpose of this research is whether the perception of ethical work climate has a mediating role in the effect of sociotropic and autonomous personality characteristics of healthcare professionals on whistleblowing. The sample of the research consists of 320 health workers. According to the results obtained from the analyzes, it was determined that there was no significant relationship between sociotropic and autonomous personality traits and whistleblowing. However, some meaningful relationships were obtained in terms of the sub-dimension of the sociotropic personality characteristic. According to these findings, it was determined that there is a significant relationship between anxiety of disapproval, which is a sub-dimension of sociotropic personality, and whistleblowing. In addition, when ethical work climate perception, which is a mediating variable, is included in the model, it was concluded that ethical work climate did not have a mediating role in the effect of sociotropic and autonomous personality traits on whistleblowing.

Keywords: Sociotropic and autonomous personality characteristics, whistleblowing, ethical work climate perception

JEL Codes: M10, M12, M19

Scope: Business administration

Type: Research

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi3

Atıfta bulunmak için: Batga, B. & Özdemir, L. (2022). The role of ethical work climate perception in the effect of sociotropic-autonomous personality characteristics on whistleblowing. *KAÜİBFD*, 13 (Kongre Özel Sayısı), 48-73.

¹ It has been declared that the relevant study complies with the ethical rules.

² This article study has been prepared with the inspiration from the doctoral thesis of Burcu Batga, under the supervision of Prof. Dr. Lutfiye Özdemir.

³ The summary of this article was presented as a paper at the 29th National Management and Organization Congress.

SOSYOTROPİK-OTONOM KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN BİLGİ İFŞASINA ETKİSİNDE ETİK İŞ İKLİMİ ALGISININ ROLÜ



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 26.10.2021

Yayına Kabul Tarihi: 07.02.2022

Burcu BATGA
Öğr. Gör. Dr.
Bingöl Üniversitesi
Sosyal Bilimler Meslek
Yüksekokulu,
Bingöl, Türkiye
bbatga@bingol.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-7170-5054

Lütfiye ÖZDEMİR
Prof. Dr.
İnönü Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Malatya, Türkiye
lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-4660-1816

ÖZ | Sağlık çalışanlarının sosyotropik ve otonom kişilik özelliklerinin bilgi ifşası üzerine etkisinde etik iş iklimi algısının aracı rolünün olup olmadığı bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 320 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre sosyotropik ve otonom kişilik özellikleri ile bilgi ifşası arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak sosyotropik kişilik özelliğinin alt boyutu itibarıyla bir takım anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Bu bulgulara göre sosyotropik kişiliğin alt boyutu olan onaylanmama kaygısı ile bilgi ifşası arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca aracı değişken olan etik iş iklimi algısı modele dahil edildiğinde, sosyotropik ve otonom kişilik özelliklerinin bilgi ifşası üzerine etkisinde etik iş ikliminin aracılık rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyotropik ve otonom kişilik özellikleri, bilgi ifşası, etik iş iklimi algısı
JEL Kodları: M10, M12, M19

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

1. INTRODUCTION

With the continuous change of today's working life, business relations become increasingly complex, big scandals in private and public organizations, and the increase in wrong and erroneous practices, whistleblowing becomes inevitable. In this context, the increase in competition in organizations leads to an increase in false and erroneous practices, and it is thought that the whistleblowing of employees increases with this situation. In addition, the changing expectations of the society and the continuous development of social parameters make whistleblowing more acceptable politically and socially. There is also a growing number of thoughts that keeping silent in the face of negative events and scandals will be complicit with those who do wrong (Brennan, 2012). Whistleblowing is gaining importance due to the fact that it carries both positive and negative features for the organization and inevitable in the current working life. However, although it is generally accepted as a reality of organizational life, the fact that whistleblowing is a very sensitive issue is often misunderstood by different stakeholders (Bader, 1986). Employees with different personality traits engage in whistleblowing because abuses that occur in their organizations will cause very bad results for the organization's stakeholders, because unreliable products endanger the health of the public, and can affect the well-being and motivation of employees (Bjørkelo et al., 2010; Bartuli et al., 2015). Personality characteristics that define individual differences play an important role in the formation of employees' tendency to whistleblowing. Because the behaviors of employees who encounter similar situations in business life in the organization differ. A large part of this difference is due to different personality characteristics. In addition, identifying and revealing the personality characteristics of employees in organizations; It is important in understanding, explaining and managing employee behaviors. The frequency of implementation of these behaviors by employees is affected by the degree of acceptance of the ethical climate. Employees take some actions by associating the behaviors they will exhibit in the organization with the ethical work climate they perceive (Ahmad et al., 2014). The ethical work climate not only influences the decisions that employees make that they see as ethically appropriate, but also determines the moral criteria employees use to understand, weigh and solve the problems that cause ethical dilemmas (Cullen et al., 1989). Individuals living in a society where ethical values are not applied or those working in organizations easily carry out some dangerous activities and do not see any harm in exhibiting such behaviors. In organizations where there are no ethical practices, unethical activities such as embezzlement, financially improper activities, practices that put human health at risk occur. Stopping these activities is only possible with legal and ethical practices and the

development of ethical work climate perception (Sayğan and Beduk, 2013). Therefore, the ethical climate perceived by the employees in the work environment while exhibiting the whistleblowing behavior determines whether these behaviors are exhibited or not (Ahmad et al., 2014; Vadera et al., 2009). Scientific studies showing that there are significant relationships between employee personality characteristics and whistleblowing are quite limited (Çetinel, 2018). Especially in the literature, the lack of studies examining the relationship between sociotropic and autonomous personality traits and whistleblowing and investigating whether ethical work climate perception mediates this relationship increases the importance of this research. In the light of this information, the aim of the study is to examine and evaluate the perceived role of ethical work climate in the effect of sociotropic and autonomous personality characteristics of healthcare workers on whistleblowing.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

2.1. Sociotropic-Autonomous Personality Characteristics

The concept of personality is defined as “a person's thought, emotion, distinctive and characteristic patterns that define the way he interacts with his physical and social environment” (Smith et al., 2014: 454). Personality is the sum of the information that an individual has about his/her physiological, mental and spiritual characteristics (Eren, 2017). Personality is formed as a result of hereditary and environmental factors (Luthans, 2010). Hereditary factors; It associates the explanation of personality with the genetic molecular structure of who our parents are and their biological, physiological and psychological elements that are carried to the child through chromosomes (Robbins and Judge, 2013). Family and culture are at the forefront of environmental factors. Every child who comes to the world starts to form his personality by taking the elders of the family as role models through social learning. After the family, the individual largely completes his personality development by adopting or not adopting the rules and values brought by the culture (Can et al., 2006; www.biltem.com). Cultural norms and values that are widely accepted in a society play an important role in the formation of personality in that society. For example, cultures dominated by individualism; While laying the groundwork for the formation of autonomous personality traits by emphasizing elements such as freedom, individual rights and interests, individual effort and responsibility, individual happiness, loneliness, cultures dominated by collectivism; It lays the groundwork for the formation of dependent personality traits by emphasizing factors such as social belonging, group commitment and continuity, collective

rights and interests, collective effort and responsibility, and collective happiness (Aydın, 2019).

Sharp differences in traditional and modern societies bring different identities and personalities to the fore in different types of society. While individual identities and personalities are built in modern societies where individuality and individual interests are at the forefront, collectivist identities and personalities that make up religious communities are prioritized in traditional societies. Collectivist identity, which is also defined as collective identity; It takes shape according to the individual's nationality, religion, community, relations with political and other groups. Sociologically, the fact that collective or collectivist identities and personalities are essential for social integration emphasizes the importance of personality classification, which includes social belonging. (Ozdil, 2017). Because the relationship between social and individual personality is more effective in explaining personality, Beck's (1983) social belonging and autonomy classification was used instead of the five factor personality classification widely accepted in the literature in this study This personality classification has been preferred for reasons such as the fact that Turkish culture is included in the collectivist culture from the axis of individualism and collectivism as a social personality and is close to the sociotropic classification, and the sociotropic and autonomous personality classification defines the Turkish social personality as more inclusive. Beck (1983), in his cognitive theory, associating individuals with depression in terms of their cognitive vulnerability, and subjecting the personality to a dual classification as sociotropic and autonomous, opened the doors of a new personality classification for both psychology and management.

Sociotropic personality characteristic: Sociotropic personality characteristic, which expresses social belonging, states that individuals' life satisfaction and happiness depend on the degree of acceptance by other individuals (Kolts et al., 2004; Sato & McCann, 2007). Spiritual attention, support and closeness are very important for sociotropic individuals, they desire to be loved by others, they are prone to be directed by others, they make serious efforts to prevent their relationships from being damaged, and they avoid conflict. They have low tolerance for the uncertainty and insolvency of conflicts, so they actively attempt to resolve conflicts arising from relationships (Lynch et al., 2001). Sociotropic personality characteristics; disapproval anxiety, separation anxiety and pleasing others sub-dimensions. Anxiety about disapproval; It brings with it features such as not being liked or loved by other individuals, not considering thoughts, not being able to say no to other individuals because of their concerns. Separation anxiety dimension; It manifests itself with features

such as longing deeply for loved ones such as family and friends, being with them all the time, not being able to think of a life apart from them. The dimension of pleasing others is; It consists of features such as sacrificing oneself to please others, being in a constant sense of behaving well towards others (Şahin et al., 2003; Beck et al., 1983).

Autonomous personality characteristic: Emphasizes the individual's need to achieve goals independently. People with high autonomy place great emphasis on personal success and failure. They also want to have control over their environment instead of being controlled and approved by their environment (Kabakçı, 2001; Kolts et al., 2004; Sato & McCann, 2007). The most basic fears of individuals with autonomous personality characteristics are; being unsuccessful and inadequate and losing control in the face of events (Sato, 2003). Individuals with high levels of autonomy do not feel the need to be loved by others, so they are not afraid to bring criticism in their relations with others and do not hesitate to enter into conflicts (Lynch et al., 2001). Autonomous personality trait; It consists of the sub-dimensions of personal success, freedom, enjoying solitude. Personal achievement from these dimensions; It consists of features that focus on success, such as being successful at work, reaching goals and objectives by working continuously, rather than being in close relationships with other people. The freedom dimension is; It consists of features that do not like to be controlled and managed by the behavior of the individual in both business and private life and focus on being completely independent. The dimension of enjoying loneliness; It consists of personality traits that include activities and activities performed alone without the need for the presence of other people around them (Şahin et al., 2003; Beck et al., 1983).

2.2. Whistleblowing

Whistleblowing is defined as the intentional announcement and disclosure of information regarding activities that are dangerous, illegal, unethical, discriminatory and other malpractices. The concept of whistleblowing, which means “whistle” in English, takes its place in the organizational behavior literature, inspired by the British police whistling to warn offenders (Hersh, 2002). The concept of whistleblowing has been used in Turkish literature as whistleblowing, disclosure, information disclosure, revealing, announcing unethical behavior (Sarıoğlu Uğur & Özdemir, 77). Whistleblowing is expressed as announcing the illegal, moral and illegitimate wrong practices of the members of the organization, who have worked or are currently working in the organization, to the people or organizations that have the authority to solve the problem (Near & Miceli, 1985). Jubb (1999) discloses information in an organization; It defines it as the process of notifying unlawful or suspicious

practices and behaviors that cannot be neglected, by knowledgeable employees, to the competent authorities on a voluntary basis to take the situation under control. Zakaria (2015) on the other hand, discloses information; defines it as one of the mechanisms to stop and deter illegal and immoral practices in any organization and states that information disclosure is an important internal control element.

In developing countries such as Turkey, there is a greater need for institutional mechanisms that support and supervise employee behavior in all systems from country management to organizational management. Mechanisms that support information disclosure such as cimer, bimer, ombudsman, moral code play a role in reducing negative behaviors. In particular, institutional mechanisms such as bimer and cimer are important as a tool used in realizing information disclosure as well as reporting requests such as requests and complaints of individuals. The fact that there are whistleblowing actions carried out through these units shows that the perspective on whistleblowing behavior has begun to change from a social perspective. This transformation in the social structure may lead to the initiation of institutionalization studies that will enable organizations to benefit from the positive results of whistleblowing (Özgener et al., 2018; Çiftçi, 2017). On the other hand, the dominant ethical point of view in Turkish culture is to consider revealing information about negative situations as negative and unacceptable behaviors such as whistleblowing and informing. However, whistleblowing is important in terms of creating an ethical climate that can prevent illegal practices (Demirtaş, 2014).

There are different ways and types to disclose illegal and negative practices that occur in institutions and organizations. Although it is widely accepted in the literature to report problems through internal and external channels, there is also a classification as formal and informal, named and anonymous. Internal whistleblowing; It means reporting illegal and unethical practices of employees to their manager or other authorities within the organization who can solve the problem. However, reporting issues related to wrong practices to peers or colleagues is not considered whistleblowing. In order for a behavior to be considered as whistleblowing, it must be reported to the authorities that have the power and authority to solve the problem (Park et al., 2008; King III, 1999). External whistleblowing; means reporting illegal and unethical practices to official persons and organizations that are outside the boundaries of the organization but have the power to solve the problem (Park et al., 2008). In the process of external whistleblowing, illegal and unethical practices can be communicated directly to public institutions, the press, non-governmental organizations, authorities fighting corruption, and social media

tools. The process of external disclosure is not preferred much, compared to internal disclosure, on the grounds that it will reveal more negative results for other employees (Özgener et al., 2018; Miceli & Near, 2002). Formal and informal whistleblowing; It is based on whether official communication channels or procedures are used to expose wrong and illegal practices within the organization. Formal whistleblowing refers to following official communication channels or official organizational protocols to disclose wrongdoing practices, while informal whistleblowing refers to employees telling illegal practices to people they have close relationships with or trust, without using official channels. Named whistleblowing; means an employee's revealing illegal/unethical practices by giving his real name or by another method (document) containing information that can identify himself. In the anonymous whistleblowing; the employee reports illegal/unethical practices to the authorities without giving any information about his/her identity or using a pseudonym (Park et al., 2008).

2.3. Ethical Work Climate Perception

Concepts such as work ethics or ethical work climate have become increasingly important in the last two decades, especially after the scandals in companies such as Enron, Tyco and Worldcom. Due to these facts and the lack of transparency between institutions, the opinion that the organizational environment should have a strong influence on the unethical behavior of employees is gaining momentum (Trevino et al., 2006). The concept of ethical work climate, first discussed by Victor & Cullen in 1987; It is considered as the moral consequences of organizational policies, procedures and practices that shape the behavior of employees in the organization (Mulki et al., 2009; DeConnick, 2011). Ethical work climate consists of the sum of the perceptions of right or wrong in the working environment of the organization and reveals how the basic values and qualities of the organization are perceived by the employees by determining the acceptable and unacceptable behavior norms within the organization (Babin et al., 2000). According to another definition, ethical climate; It is considered as a concept that reveals how the basic values and qualities of the organization are perceived by the employees. The way employees perceive the objective values and qualities of the organization is effective in explaining the problems encountered and producing solutions (Aksoy et al., 2017). Learning what the current climate is for organizations constitutes the first step to make the ethical climate as appropriate and effective as possible for employees (Cullen et al., 1989). In organizations where there is no positive ethical work climate, employees' loyalty and commitment to both their colleagues and the organization decrease, organizational relations that do not comply with ethical rules and codes stress the employees, and employees constantly strive to protect themselves. As

a result of all these, some organizational problems occur regarding productivity and performance (Yeşil et al., 2017).

3. METHOD

3.1. Ethical Permissions of The Research

While preparing this research, the rules in the Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive were followed. The unethical actions specified under the title of Actions Contrary to Scientific Research and Publication Ethics of the Directive have been completely avoided. Ethics committee permission document was obtained with the decision of İnönü University Social and Human Sciences Scientific Research Ethics Committee dated 10.01.2019 and numbered 2019/1-6.

3.2. Purpose and Importance of the Research

The display of whistleblowing behavior may differ in the context of the ethical climate and personality traits of the organization. In particular, whether employees with different personality characteristics will display whistleblowing and which type of information whistleblowing will vary. Similarly, the ethical climate atmosphere prevailing in all organizations is different. In some organizations, ethical values are highly valued by the management and the employee is expected to follow this path, while in some organizations, the ethical climate and the ethical climate perception that will occur as a result may be low. Therefore, the whistleblowing behavior of individuals working in different organizations and having different personality characteristics may vary. In addition, the lack of studies in the literature examining the relationship between sociotropic and autonomous personality traits and whistleblowing behavior and investigating whether the perception of ethical work climate mediates this relationship increases the importance of this research. From this point of view, the main purpose of this study is to determine how the sociotropic and autonomous personality traits of health sector workers in Malatya can affect their whistleblowing behaviors and whether the ethical work climate perception has a mediating role in this effect.

3.3. Research Model and Hypotheses

When the literature is examined; It has been observed that there is no study that directly examines sociotropic and autonomous personality traits, whistleblowing behavior and ethical work climate perception. In addition, there are a limited number of studies on the relationship between personality traits, disclosure of information and ethical business climate perception. In these studies, it was seen that studies were conducted by considering the five-factor personality characteristics within the scope of personality characteristics, and

there were no studies dealing with the relationship between personality characteristics and the aforementioned variables in terms of sociotropic and autonomous characteristics. Associating whistleblowing behavior with five factor personality traits, Bjørkelo et al. (2010) suggested that employees who are highly extroverted, low in agreeableness, and have dominant personality traits in interpersonal relations will engage in whistleblowing behavior. Çetinel (2018), on the other hand, found that there is a statistically significant relationship between the five-factor personality characteristics and the tendency to whistleblowing, and that employees with a tendency to disclose internal information can be extroverted, responsible, adaptable and open to experiences. Bartuli et al. (2016) evaluated whistleblowing in organizations through the HEXACO personality characteristics model and determined that the Honesty-Humility dimension of personality characteristics was a strong predictor of the intention to whistleblowing and there was a positive relationship between them. Saygan and Beduk (2013), who discussed the relationship between whistleblowing and ethical work climate, found that there was no significant relationship between whistleblowing and ethical climate, but that there was a significant, if not high, relationship between benevolent ethical climate, which is one of the sub-dimensions of ethical climate, and whistleblowing behavior. Demirtaş (2014) argued that the intention to whistleblowing has a direct and positive effect on the ethical climate. In the light of this information, the model of the research; It is based on a mediating effect of sociotropic and autonomous personality traits, whistleblowing behavior and ethical work climate perception. The hypotheses developed in this context are as follows:

“H1: There is a significant relationship between the sub-dimensions of the sociotropic personality traits of the employees and the whistleblowing.”

“H1a: There is a significant relationship between the anxiety of disapproval from the sociotropic personality traits of the employees and the whistleblowing.”

“H1b: There is a significant relationship between the separation anxiety dimension of the sociotropic personality traits of the employees and the whistleblowing.”

“H2: There is a significant relationship between the sub-dimensions of the autonomous personality characteristics of the employees and the whistleblowing.”

“H2a: There is a significant relationship between the autonomous personality characteristics of the employees, the personal achievement dimension and the whistleblowing.”

“H2b: There is a significant relationship between the freedom dimension from the autonomous personality characteristics of the employees and the whistleblowing.”

“H2c: There is a significant relationship between the autonomous personality characteristics of the employees, the dimension of enjoying solitude and the whistleblowing.”

“H3: Ethical work climate perception has a mediating role in the effect of sub-dimensions of sociotropic personality characteristics of employees on whistleblowing.”

“H4: Ethical work climate perception has a mediating role in the effect of sub-dimensions of autonomous personality characteristics on whistleblowing.”

The research model created in line with the developed hypotheses is presented in Figure 1. While creating the model, sociotropic-autonomous personality characteristics whistleblowing of healthcare professionals were considered as independent variables, while whistleblowing behavior and ethical work climate perception were considered as dependent variables. Sociotropic-autonomous personality characteristics are divided into five dimensions: anxiety about disapproval, separation anxiety, personal achievement, freedom, and enjoying solitude. Whistleblowing and ethical work climate perception variables are measured under one dimension.

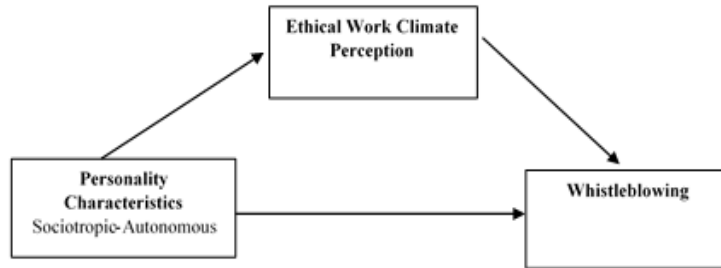


Figure 1: Model of the Study

3.4. The Scales Used in the Research and the Population and Sample of the Research

In this study, quantitative method was used as data collection method and questionnaire technique was used as data collection technique. The scales in the questionnaire form are scales whose validity and reliability have been tested

before and accepted in the literature. In the first part of the questionnaire, which consists of four parts, there are questions to measure the demographic characteristics of the employees. In the second part, the "Sociotropy and Autonomy Scale", which was developed by Beck et al. in 1983, was used to measure the personality characteristics of the employees. Şahin et al. (1993) adapted the scale into Turkish. In this study, the short form (consisting of 34 questions) of the sociotropic-autonomous scale previously used by Özdemir (2015) was used. In the third part, "Whistleblowing Scale" prepared by Park et al. in 2005 and adapted into Turkish by Saygan and Beduk was used. In the fourth chapter, the "Ethical Work Climate Perception Scale", consisting of seven statements developed by Schwepker et al. (1997), was used to measure the perception of ethical business climate. The population of the research consists of Turgut Özal Medical Center operating in Malatya province in Turkey and healthcare workers in private hospitals. In this context, official permissions were obtained from both public and private hospitals and a survey was conducted. In the research, data were collected by conducting face-to-face interviews with the convenience sampling method. Healthy data were collected from a total of 320 employees, including private and public employees.

4. FINDINGS

The data obtained in the research were analyzed using SPSS 25.0 and AMOS 23.0 programs. In order to test the reliability of the scales, "Reliability Analysis", "Item Total Score Correlation" and "Confirmatory Factor Analysis (CFA)" were conducted to test the construct validity by using the Amos program. Structural Equation Modeling (SEM) methods were used to examine whether the ethical work climate perception mediated the effect of personality characteristics on whistleblowing. Correlation analysis was applied to test the relationship between the variables. Statistics of frequency distributions are given for categorical variables.

4.1. Findings Regarding the Demographic Characteristics of the Participants

In the research, the data obtained about the gender of the employees, marital status, age class, education status, sector, total working time, working time in the hospital, monthly income, job titles and managerial duties were evaluated in the context of demographic characteristics. In this context, data on the demographic characteristics of the participants are presented in Table 1.

Table 1: Statistical Findings on the Demographic Characteristics of the Participants

		Freq uency	Percent (%)			Freq uency	Perce nt (%)
<i>Gender</i>	Female	215	67,2	<i>Sector</i>	Public	196	61,3
	Male	105	32,8		Private	124	38,8
	Total	320	100,0		Total	320	100,0
<i>Marital Status</i>	Married	179	54,9	<i>Total Working Time</i>	0-3 years	93	29,1
	Single	139	42,6		4-7 years	80	25,0
	Unanswered	2	2,5		8-11 years	58	18,1
	Total	318	97,5		12-15 years	41	12,8
<i>Age</i>	20-25	84	26,3		16 years and above	48	15,0
	26-31	101	31,6		Total	320	100,0
	32-37	56	17,5	<i>Working Time In The Hospital</i>	0-3 years	145	45,3
	38-43	52	16,3		4-7 years	70	21,9
	44 ve üzeri	27	8,4		8-11 years	52	16,3
	Total	320	100,0		12-15 years	29	9,1
	<i>Educational Status</i>	High school	52		16,3	16 years and above	24
Associate Degree		82	25,6		Total	320	100,0
Graduate		140	43,8	<i>Your Mission Title</i>	Doctor	44	13,8
Postgraduate		45	14,1		Nurse	102	31,9
Other		1	0,3		Midwife	11	3,4
Total		320	100,0		Health Officer	19	5,9
<i>Monthly Income</i>	800-2324 TL	122	38,1		Other	144	45,0
	2325-3849 TL	51	15,9		Total	320	100,0
	3850-5374TL	87	27,2	<i>Management Duty</i>	Yes	29	9,1
	5375-6899 TL	27	8,4		No	291	90,9
	6900-8424 TL	20	6,3		Total	320	100,0
	8425 TL and above	13	4,1				
	Total	320	100,0				

4.2. Findings Related to the Reliability of the Research and Confirmatory Factor Analysis

It is considered sufficient for the reliability of test scores that the calculated reliability coefficient of a scale is in the range of 0.60-0.80 and higher (Büyüköztürk, 2016; Kalaycı, 2010). In this context, when the reliability of the Sociotropic-Autonomous Personality Characteristics Scale and its sub-dimensions used in the research are evaluated separately, the reliability coefficients for the disapproval anxiety dimension (0.68), for the separation anxiety dimension (0.60), for the personal achievement dimension (0.60), for the freedom dimension (0.64). The reliability coefficient of the information disclosure scale was found to be 0.83 and the reliability coefficient of the ethical business climate perception scale was found to be (0.83), and it was determined that the scales had a good degree of reliability. Confirmatory factor analyzes were performed for the scales used in the research before proceeding to the basic analyzes that determine whether the hypotheses will be accepted or not.

Table 2: Goodness of Fit Results of the Model for the First Level Multi-Factor Confirmatory Factor Analysis of the Sociotropic-Autonomous Personality Traits Scale

	Structural Equation Model Values	Recommended Values
χ^2/df	2.307	≤ 5
RMSEA	0.064	≤ 0.10
GFI	0.843	≥ 0.80
AGFI	0.811	≥ 0.80
SRMR	0.078	≤ 0.10
$\chi^2 : 722.168, df: 313, p: 0,000$		

According to the structural equation result obtained from the confirmatory factor analysis, it is seen that the model is significant at the $p=0.000$ level. It was determined that the remaining 27 items and five sub-dimensions were related to the scale structure. In addition, the model has been improved. While making the improvement, the variables that reduced the fit were determined, and a new covariance was created for those with high covariance among the residual values. Afterwards, it was determined that the accepted values for the renewed fit indices were met.

Table 3: Goodness of Fit Results of the Model for the First Level Single Factor Confirmatory Factor Analysis of the Information Disclosure Scale

	Structural Equation Model Values	Recommended Values
χ^2/df	3.577	≤ 5
RMSEA	0.090	≤ 0.10
GFI	0.978	≥ 0.80
AGFI	0.922	≥ 0.80
SRMR	0.043	≤ 0.10
$\chi^2 : 21.462, df: 6, p: 0,000$		

According to the structural equation result obtained from the confirmatory factor analysis, it is seen that the model is significant at the $p=0.000$ level. CFA was performed on eight items that made up the scale, and as a result, two items were excluded from the model. It was determined to be related to the remaining six items and one-dimensional scale structure. In addition, the model has been improved. It is shown in Table 3 that the accepted values for the fit indices are provided in the reconstructed fit index calculations after the improvement.

Table 4: Goodness of Fit Results of the Model for the First Level Single Factor Confirmatory Factor Analysis of the Ethical Business Climate Perception Scale

	Structural Equation Model Values	Recommended Values
χ^2/df	3.342	≤ 5
RMSEA	0.086	≤ 0.10
GFI	0.963	≥ 0.80
AGFI	0.919	≥ 0.80
SRMR	0.044	≤ 0.10
$\chi^2 : 43.446, df: 13, p: 0,000$		

According to the structural equation result obtained from the confirmatory factor analysis, it is seen that the model is significant at the $p=0.000$ level, and it was related to the seven items that make up the scale and the one-dimensional scale structure. In addition, it was seen that the accepted values for the fit indices were provided in the renewed fit index calculations after the improvement made in the model.

4.3. Findings Related to Correlations between Variables in the Research Model

Correlation test was conducted to investigate the correlation coefficients and significance levels between sociotropic-autonomous personality characteristics and whistleblowing behavior in the research model. H1: There is a significant relationship between the sub-dimensions of the sociotropic personality characteristics of the employees and the whistleblowing behavior, and the H1a and H1b sub-hypotheses developed accordingly and H2: There is a significant relationship between the sub-dimensions of the employees' autonomous personality characteristics and the whistleblowing behavior, and the findings obtained as a result of the correlation analysis for the H2a, H2b and H2c sub-hypotheses are shown in Tables 5, 6 and 7.

Table 5: The Relationship Between Sociotropic and Autonomous Personality Traits of Employees and Whistleblowing

	Personality Characteristics	Whistleblowing	
Personality Characteristics	1.000	0.017	
p	-	0.758	
Whistleblowing		1.000	
p		-	

*p<0.05

According to the results of the analysis, it is seen that there is no significant relationship between the personality characteristics of the employees and the whistleblowing ($r= 0.017$, $p> 0.05$).

Table 6: The Relationship Between Sub-Dimensions of Employees' Sociotropic Personality Characteristics and Whistleblowing

	Anxiety of Disapproval	Separation Anxiety	Whistleblowing
Anxiety of Disapproval	1.000	0.462	0.110
p	-	0.000*	0.049*
Separation Anxiety		1.000	0.064
p		-	0.253
Whistleblowing			1.000
p			-

*p<0.05

According to the results of the analysis, it was determined that there was a significant and positive relationship between disapproval anxiety and

whistleblowing behavior ($r=0.110$, $p < 0.05$), while there was no statistically significant relationship between separation anxiety and whistleblowing behavior. According to this result, while the H1a hypothesis put forward was accepted, the H1b hypothesis was not accepted.

Table 7: The Relationship Between Sub-Dimensions of Employees' Autonomous Personality Characteristics and Whistleblowing

	Personal Success	Freedom	Enjoying Solitude	Whistleblowing
Personal Success	1.000	0.448	0.404	0.001
p	-	0.000*	0.000*	0.992
Freedom		1.000	0.398	-0.073
p		-	0.000*	0.193
Enjoying Solitude			1.000	-0.076
p			-	0.172
Whistleblowing				1.000
p				-

* $p < 0.05$

Correlation analysis was applied to test the relationship between sub-dimensions of employees' autonomous personality characteristics and whistleblowing. According to the results of the analysis, it is seen that there is no significant relationship between the sub-dimensions of autonomous personality characteristics and whistleblowing ($p > 0.05$). According to this result, the proposed H2 and sub-hypotheses were not accepted.

4.4. Findings of the Hypotheses Regarding the Mediation Effect

The hypotheses of "H3: Ethical work climate perception has a mediating role in the effect of sub-dimensions of sociotropic personality characteristics on whistleblowing behavior of employees" and "H4: Ethical work climate perception has a mediating role in the effect of sub-dimensions of employees' autonomous personality characteristics on whistleblowing behavior" were tested with the structural road model. Before looking at the mediating role in the model created in this context, the effect of the independent variable on the dependent variable was examined by looking at the predicted (β) value.

Table 8: Results on the Mediating Role of Ethical Work Climate Perception in the Effect of Disapproval Anxiety Dimension on Whistleblowing

Effect	Prediction	Standard Error	t	p	Result
Anxiety of Disapproval → Whistleblowing	0.160	0.072	2.232	***	Acceptance
Doğrudan Etki	Prediction	Standard Error	t	p	Result
Anxiety of Disapproval → Whistleblowing	0.148	0.072	2.057	***	Acceptance
Dolaylı Etki	Prediction	Confidence Interval			Result
Anxiety of Disapproval → Whistleblowing	0.012	(-0.007, 0.044)			Not Meaningful

Fit indices:

χ^2/df : 2.383, RMSEA: 0.066, GFI: 0.896, AGFI: 0.867, IFI: 0.916, CFI: 0.915

* $p < 0.05$

Before looking at the mediating role in the created model, it was examined whether the independent variable had an effect on the dependent variable. As a result, it was observed that the anxiety of disapproval had a statistically significant effect on whistleblowing ($\beta = 0.160$, $p < 0.05$). While the effect of the independent variable on the dependent variable was significant, it was examined whether there was a mediator role in this effect. According to the results of the model, the values in the 95% confidence interval include 0, indicating that there is no mediator role in the model (-0.007, 0.044).

Table 9: Results on the Mediating Role of Ethical Work Climate Perception in the Effect of Separation Anxiety Dimension on Whistleblowing

Effect	Prediction	Standard Error	t	p	Result
Separation Anxiety → Whistleblowing	0.120	0.095	1.493	0.135	Not Accept

Before looking at the mediating role in the created model, it was examined whether the independent variable had an effect on the dependent variable. As a result, it was observed that separation anxiety did not have a statistically significant effect on whistleblowing ($\beta = 0.120$, $p > 0.05$). Since this effect is meaningless, its mediator role cannot be considered.

Table 10: Results Regarding the Mediator Role Model of Ethical Work Climate Perception in the Effect of Personal Achievement Dimension on Whistleblowing

Effect	Prediction	Standard Error	t	p	Result
Personal Achievement → Whistleblowing	0.084	0.186	1.090	0.276	Not Accept

Before looking at the mediating role in the created model, it was examined whether the independent variable had an effect on the dependent variable. As a result, it was observed that personal achievement did not have a significant effect on whistleblowing ($\beta= 0.086$, $p> 0.05$). Since this effect is meaningless, its mediator role cannot be considered.

Table 11: Results on the Mediating Role of Ethical Work Climate Perception in the Effect of Freedom Dimension on Whistleblowing

Effect	Prediction	Standard Error	t	p	Result
Freedom → Whistleblowing	0.021	0.086	0.284	0.776	Not Accept

Before looking at the mediating role in the created model, it was examined whether the independent variable had an effect on the dependent variable. As a result, it was seen that freedom did not have a significant effect on whistleblowing ($\beta= 0.021$, $p> 0.05$). Since this effect is meaningless, its mediator role cannot be considered.

Table 12: Results Regarding the Mediator Role of Perception of Ethical Work Climate in the Effect of Enjoying Loneliness Dimension on Whistleblowing

Effect	Prediction	Standard Error	t	p	Result
Enjoying Loneliness → Whistleblowing	0.009	0.048	-0.124	0.901	Not Accept

Before looking at the mediating role in the created model, it was examined whether the independent variable had an effect on the dependent variable. As a result, it was observed that enjoying solitude did not have a statistically significant effect on whistleblowing ($\beta= 0.009$, $p> 0.05$). Since this effect is meaningless, its mediator role cannot be considered. As a result of the

analyses carried out to determine the mediation effect, the H3 and H4 hypotheses were not accepted.

5. CONCLUSION

In this research, the main problem is how the sociotropic and autonomous personality characteristics of health sector employees affect the whistleblowing behaviors of the employees and whether the ethical work climate perception has a mediating role in this effect. According to the results obtained from the correlation analysis, although no relationship was found between sociotropic-autonomous personality characteristics and whistleblowing, it was determined that there was a statistically significant, positive and very low level relationship between disapproval anxiety, which is a sub-dimension of sociotropic personality traits and whistleblowing behavior. When the perception of ethical work climate, which is a mediating variable, was included in the model, it was determined that the perception of ethical work climate did not have a mediating role in the effect of the sub-dimensions of sociotropic-autonomous personality characteristics on whistleblowing.

When the relationship between whistleblowing and sociotropic-autonomous personality characteristics is considered in the study, it is seen that there is no relationship between dependent and independent variables in general, only a very low level of positive relationship between disapproval anxiety and whistleblowing. So, what do these findings obtained from the research mean in terms of cause-effect relationship and how are they evaluated? First of all, whistleblower who intends to disclose information is faced with some negative consequences such as exclusion, expulsion, isolation from the institution he works for (Chiu, 2003: 65; Tan & Ong, 2011). Therefore, it is an expected result that sociotropic individuals who expect to be constantly loved and accepted by other people do not exhibit whistleblowing behavior or that this probability is at a very low level. In addition, the results of Demirtaş and Biçkes' (2014) research show that as the level of Machiavellianism increases, the level of disclosure decreases. This result shows that people who focus on personal interests avoid revealing the illegal and unethical situations that they are aware of in the working environment. For this reason, the finding obtained from the research that autonomous individuals focusing on individual interests do not disclose information as a political action is supported by existing studies in the literature. Secondly, the finding that there is no relationship between sociotropic-autonomous personality traits and whistleblowing can be evaluated from the perspective of Turkish culture. Research results of Park et al. (2008) revealed that whistleblowing differs from country to country. In this research, studies were

conducted in South Korea, Turkey and England, and according to the results obtained, it was seen that the intention to whistleblowing is weak in Turkish culture. In addition, the results of Çiftçi's (2017) research show that social culture in Turkey does not generally support whistleblowing, and that cultural differences affect perspectives and thus whistleblowing behavior. For this reason, it is possible to say that culture has an effect on the fact that employees with sociotropic and autonomous characteristics do not whistleblowing in Turkey. However, in the limited number of scientific studies conducted on the relationship between personality traits and whistleblowing in the literature, significant relationships were found between personality characteristics and whistleblowing. However, the personality classification discussed in these studies is in the form of five factor personality characteristics (Bjørkelo et al., 2010; Çetinel, 2018). Therefore, since there are no studies in the literature examining the relationship between sociotropic and autonomous personality classification whistleblowing, our research findings differ from those in the literature. In a study supporting our research result, Zamantı Nayır (2012) examined the relationship between personality characteristics including individualism and collectivism and whistleblowing behavior in private and public institutions. In the results of this research, no relationship was found between collectivistic personality characteristics and whistleblowing. This finding supports our research result. Because sociotropic personality characteristics contain collectivist personality characteristics. For this reason, the research results accepted in the literature overlap with our study.

In the research, it is seen that the ethical work climate perception does not have a mediating role between the dependent and independent variables. How should this finding be evaluated in the context of cause-effect relationship? One of the most important factors determining the ethical work climate perception is tenure. Therefore, employees with longer tenure have a higher perception of ethical work climate (Victor & Cullen, 1988). It is seen that 45.3% of the employees participating in the research have a duty period of 0-3 years in the hospitals they are affiliated with. Therefore, the fact that the ethical work climate perception does not have a mediating role in the effect of the personality characteristics of healthcare professionals on whistleblowing can be explained in this context. In addition, there are controversial results within the scope of whistleblowing and ethical work climate in the literature. While in some of the scientific researches it is seen that ethical work climate affects the intention to whistleblowing (Rothwell & Baldwin, 2006; Hwang et al., 2013; Ahmad et al., 2014), there is no relationship between whistleblowing and ethical work climate (Saygan & Beduk, 2013). Although ethical work climate perception is not

considered as a mediating variable between personality characteristics and whistleblowing in studies in the literature, the existence of these studies is important in terms of interpreting our current results. As a matter of fact, the research results of Saygan and Beduk (2013) show parallelism with the results of our research. Saygan and Beduk (2013) determined that there was no significant relationship between whistleblowing and ethical work climate as a result of the analysis of the data they obtained from 123 research assistants at state universities. This result supports our research findings. In this direction, researchers who will work in this field in the future can use other variables in the relationship between sociotropic and autonomous personality traits and whistleblowing, and evaluate the mediation effect on the axis of different results. In addition, in line with the results obtained, it is possible to offer the following other suggestions to researchers who will work in this field in the future:

- First of all, it would be appropriate to carry out similar studies that are planned to be done in the future with different sample groups such as academic staff and bank employees.
- In addition, it is considered important to conduct a new study by adding health workers from different regions, as it will create different results and perspectives.
- The issue of whistleblowing can be handled and examined with different personality classifications such as five-factor personality traits.

6. CONFLICT OF INTEREST STATEMENT

There is no conflict of interest between the authors.

7. FUNDING ACKNOWLEDGEMENTS

No funding or support was used in this study.

8. AUTHOR CONTRIBUTIONS

BB, LÖ: The idea;

BB, LÖ: Supervision;

BB, LO: Design;

BB, LÖ: Collection and/or processing of resources;

BB, LÖ: Analysis and/or interpretation;

BB, LÖ: Literature review;

BB, LÖ: Written by;

BB, LÖ: Critical review.

9. ETHICS COMMITTEE STATEMENT AND INTELLECTUAL PROPERTY COPYRIGHTS

This study has been prepared in accordance with ethical rules. Necessary permissions have been obtained and the principles of intellectual property and copyright have been complied with.

10. REFERENCES

- Ahmad, S. A., Yunos, M. R., Ahmad, R. A. R., & Sanusi, Z. M. (2014). Whistleblowing behaviour: The influence of ethical climates theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 16, 445-450.
- Aksoy, S., Erdil, O., & Ertürk, A. (2017). Ethical climate: Conceptual development, individual and organizational effects. *Doğuş University Journal*, 18 (2), 133-151.
- Aydın, K. B. (2019). The validity, reliability and relationship of the autonomous-relational self scale with subjective well-being. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches (IJETSAR)*, 4(8), 46-64.
- Babin, B. J., Boles, J. S., & Robin, D. P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 28(3), 345-358.
- Bader, G. E. (1986). Understanding individual political behaviors in organizations: instrument development and validation. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), San Diego Üniversitesi, California-Amerika.
- Bartuli, J., Djawadi, B. M., & Fahr, R. (2016). Business ethics in organizations: An experimental examination of whistleblowing and personality. *IZA Discussion Paper*, 10190, 1-42.
- Beck, A. T., Epstein, N., Harrison R.P., & Emery, J. (1983). Development of the sociotropy autonomy scale: A measure of personality factors in psychopathology. Philadelphia, University of Pennsylvania.
- Bjorkelo, B., Einarsen S., & Matthiesen, S. B. (2010). Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 371-394.
- Brennan, N. M. (2012). Whistle-blowing. G. Ritzer ve J. Wiley (Eds), Blackwell Encyclopedia of Sociology Online, London: Sons Ltd.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Manual of data analysis for social sciences*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Organizational behavior*. İstanbul: Arıkan Publications.
- Chiu, R. K. (2003). Ethical judgment and whistleblowing intention: examining the moderating role of locus of control. *Journal of Business Ethics*, 43, 65-74.

- Cullen, J. B., Victor, B. & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50-62.
- Çetinel, M. H., (2018). *The mediating role of organizational justice perception on the relationship between employee personality traits and whistleblowing tendencies*. Unpublished doctoral thesis, Sıtkı Koçman University, Muğla.
- Çiftçi, B. (2017). The effect of social culture on whistleblowing in organizations in Turkey: An evaluation in the context of Hofstede's theory of cultural dimensions, *International Journal of Academic Value Studies*, 3(10), 147-166.
- DeConnick, J. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64, 617-624.
- Demirtaş, Ö. (2014). The effect of revealing negative situations in workplaces on ethical climate: The moderator role of mobbing perception. *Journal of Istanbul University Faculty of Business Administration*, 43(1), 136-156.
- Demirtaş, Ö., & D. M. Biçkes, (2014). The effect of Machiavellianism on intention to disclose negative situations: A field study. *Journal of Business, Power, Industrial Relations and Human Resources*, 16(2), 98-112.
- Eren, E. (2017). *Organizational behavior and management psychology*. İstanbul: Beta Publications.
- Hersh, M. A. (2002). Whistleblowers -heroes or traitors?: Individual and collective responsibility for ethical behaviour. *Annual Reviews in Control*, 26, 243-262.
- Hwang, D. B. K., Staley, A. B., Tsai, Y., & Chui, C. L. (2013). A comparative study of the propensity of whistle-blowing empirical evidence from China, Taiwan and the United States. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 3 (2), 202-204.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21, 77-94.
- Kabakçı, E. (2001). Sociotropic/autonomic personality traits, life events and depressive symptoms in university students. *Turkish Journal of Psychiatry*, 12(4), 273-282.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Spss applied multivariate statistical techniques*. Ankara: Asil Publications.
- King III, G. (1999). The implications of an organization's structure on whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 315-326.
- Kolts, R. L., Robinson, A. M., & Tracy, J. J. (2004). The relationship of sociotropy and autonomy to posttraumatic cognitions and PTSD symptomatology in trauma survivors. *Journal of Clinical Psychology*, 60(1), 53-63.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behaviour an evidence based approach*. New York: Mcgrow Hill.

- Lynch, T. R., Robins, C. J., & Morse, J. Q. (2001). Couple functioning in depression: The roles of sociotropy and autonomy. *Journal of Clinical Psychology, 57*(1), 93–103.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics, 4*, 1-16.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2002). What makes whistle-blowers effective? Three field studies. *Human Relations, 55* (4), 455–479.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics, 86*, 125-141.
- Özdemir, L. (2015). The relationship between sociotropic-autonomous personality traits and entrepreneurial tendencies of Kyrgyzstan-Turkey Manas University students. *Journal of Management Sciences, 13*(25), 115-139.
- Özdil, M. (2017). Social integration in the context of collective and individual identities. *Suleyman Demirel University Journal of Social Sciences Institute, 3*(28), 383-400.
- Özgener, Ş., A. Tan., & S. Ulu, (2018). Problem reporting system in working life (Whistleblowing systems). A. Keser (Ed). Behavior at work (ss. 193-217). Kocaeli: Umuttepe Publications.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Öktem, M., K. & Ömürgönülşen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey and the U.K. *Journal of Business Ethics, 82*, 929–939.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Publications.
- Rothwell, G. R., & J. N. Baldwin, (2006). Ethical climates and contextual predictors of whistle-blowing. *Review of Public Personnel Administration, 26* (3), 216-244.
- Sarioğlu Uğur, S., & Özdemir, L. (2019). “Whistleblowing” for them, what about us?: A conceptual research and a suggestion. *Academic Journal of Social Studies, 7*(89), 71-79.
- Sato, T. S. (2003). Sociotropy and autonomy: The nature of vulnerability. *The Journal of Psychology, 137*(5), 447-466.
- Sato, T. S., & McCann, D. (2007). Sociotropy–autonomy and interpersonal problems. *Depression And Anxiety, 24*, 153–162.
- Sayğan, S. & Bedük, A. (2013). An application on the relationship between whistleblowing and ethical climate. *Journal of Dokuz Eylul University Faculty of Economics and Administrative Sciences, 28*(1), 1-23.
- Smith, E. E., Hoeksema, S. N., Fredrickson, B., & Loftus, G. R. (2014). *Introduction to psychology*, çev. Öznur Öncül & Deniz Ferhatoğlu, (2. Baskı). Ankara: Arkadaş Publications.

- Şahin, N., Ulusoy, M., & Şahin, N. (2003). Exploring the sociotropy-autonomy dimensions in a sample of turkish psychiatric inpatients. *Journal Of Clinical Psychology, 59(10)*, 1055–1068.
- Tan, P. M., & Ong, S. F. (2011). Comparative analysis of whistleblower protection legislation in England, USA and Malaysia. *African Journal of Business Management, 5(27)*, 11246-11255.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management, 32(6)*, 951-990.
- Türker, A. The effect of parents on child's personality development. <http://www.bilged.com/bilgi/ana-babanin-cocugun-kisilik-gelisimine-etkisi>, Date of access: 09.07.2020.
- Vadera, A. K., Aguilera, R. V., & Caza, B. B. (2009). Making sense of whistle-blowing's antecedents: Learning from research on identity and ethics programs. *Business Ethics Quarterly, 19 (4)*, 553-586.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climate. *Administrative Science Quarterly, 33(1)*, 101- 125.
- Yeşil, S., Mavi, Y., & Ceyhan, S. (2017). Ethical climate perception and its effects on individual outcomes. *Dumlupınar University Journal of Social Sciences, 51*, 19-38.
- Zakaria, M. (2015). Antecedent factors of whistleblowing in organizations. *Procedia Economics and Finance, 28*, 230–234.
- Zamantılı Nayır, D. (2012). *Corporate ethics and whistleblowing*. İstanbul: Pozitif Publications.

YÖNETİM YAZININDA PORTER HİPOTEZİNİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 28.10.2021 Yayına Kabul Tarihi: 07.02.2022

Gökçe AKDEMİR ÖMÜR
Dr. Öğr. Üyesi
İstanbul Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi,
İstanbul, Türkiye
gakdemir@istanbul.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-5327-8474

ÖZ İşletmelerin yoğun endüstriyel üretim faaliyetlerinin çıktuları, çevresel kirlilikte kümülatif birikimin oluşmasındaki rolü nedeniyle küresel ölçekte ekolojik sorunların yaşanmasında önemli bir tetikleyicidir. Porter Hipotezi kavramının, ekolojik sorunların çözümündeki katalizör rolünden ötürü yabancı yazında sıklıkla çalışıldığı gözlemlenmektedir. Türkçe yazında ise kavrama ilişkin az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Web of Science (WOS) veritabanında yer alan yönetim alanındaki 43 adet yayın, nitel bir araştırma yöntemi olan bibliyometrik analiz ile VOSviewer 1.6.16 programı üzerinden incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Porter Hipotezi ilk olarak 1990’larda sürdürülebilir kalkınma gibi makro konjektür odağında incelenirken, 2020’lere doğru bu kavrama ilişkin işletme düzeyinde inovasyon, yeşil inovasyon, eko-inovasyon gibi kavramlarla mikro ilişkilendirmelerde bulunduğu görülmektedir. Çalışmanın literatüre katkısı ise; çalışma bulguları ile hem bu kavramın Türkçe yazında daha fazla yer almasına aracı olmak hem de yeni bir analiz yöntemi olan Bibliyometrik Analiz Yöntemi ile kavramların gelişimine ilişkin kapsamlı bir projeksiyonun nasıl yorumlanabileceğine ilişkin bir örnek sunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Porter Hipotezi, bibliyometrik analiz, yeşil inovasyon
JEL Kodları: M1, O320, Q550

Alan: İşletme
Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauiibfd.2022.ozelsayi4

Atıfta bulunmak için: Akdemir Ömür, G. (2022). Yönetim yazınında Porter Hipotezinin bibliyometrik analizi. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 74-98.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² 02-04 Eylül 2021 tarihlerindeki 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF PORTER'S HYPOTHESIS IN MANAGEMENT LITERATURE



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUJEASF
Special Issue, 2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 28.10.2021

Accepted Date: 07.02.2022

Gökçe AKDEMİR ÖMÜR

Asst. Prof. Dr.

İstanbul University

Faculty of Political Sciences,

İstanbul, Turkey

gakdemir@istanbul.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-5327-8474

ABSTRACT

The outputs of intensive industrial production activities of enterprises are an important trigger in the occurrence of ecological problems on a global scale due to its role in the formation of cumulative accumulation in environmental pollution. The Porter Hypothesis offers an approach to reduce the role of businesses in this environmental pollution. It is observed that the concept of Porter Hypothesis is frequently studied in foreign literature due to its role as a catalyst in solving ecological problems. However, it is seen that this concept has been studied very little in Turkish management literature. In order to close this gap regarding the concept in Turkish literature, 43 publications in the field of management in the Web of Science (WOS) database were analyzed using the VOSviewer 1.6.16 program by bibliometric analysis that is a qualitative research method. According to the results of the research, while the Porter Hypothesis was first examined in the 1990s with a focus on macro conjectures such as sustainable development and economic outputs, towards the 2020s this concept tends to be associated with concepts such as innovation, green innovation, and eco-innovation at a micro level by considering it in terms of applications in business activities. The contribution of the study to the literature is both to help the concept to take place more in Turkish management literature and also to show how a comprehensive projection of the development of concepts can be interpreted with the Bibliometric Analysis Method, which is a new analysis method.

Keywords: Porter's Hypothesis, bibliometric analysis, green innovation

JEL Codes: M1, O320, Q550

Scope: Business administration

Type: Research

1. GİRİŞ

21.yy'da farklılaşan tüketici taleplerini karşılama çabası, işletmelerin yoğun endüstriyel üretim gerçekleştirmelerine ve üretim sürecinden kaynaklı çevreye zararlı çıktılarının artmasına neden olmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren söz konusu bu artışın aynı zamanda çevreye yönelik küresel kaygılar yarattığı da gözlemlenmektedir. Bu durum işletmelere ulusal ve ulusları çevre politikalarına uygun davranma sorumluluğu yüklerken; çevresel düzenlemelere uyumlu eylemleri gerçekleştirme, işletmeler için yüksek bütçeli yatırım yapma anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile sürdürülebilir rekabet avantajı için bu yüksek bütçeli yatırımlar, karlılığın önündeki bir engel ya da dezavantaj yaratan bir maliyet unsuru olarak görülmektedir (Ramanathan vd., 2010).

Porter Hipotezi, çevresel düzenlemelere ve politikalara uygun eylemlerin yüksek yatırım gerektirmesine rağmen işletmenin çevre dostu ürün ve süreçleri benimsemesinin rekabet avantajı yaratan koşulların oluşmasına zemin hazırladığını savunmaktadır (Porter & Van Der Linde, 1995). Çevre düzenlemelerinin ulusal çevre politikalarındaki farklılıklara, işletme fonksiyonlarına, finansal performansa ve çevresel inovasyona (ya da ekoinovasyona) ilişkin işletmeye yansımalarının Porter Hipotezi ile ilişkisi, yabancı yazında önemli bir araştırma konusu olarak çalışılmaktadır (Ramanathan vd., 2010; Lopez, Cortes & Azorin 2009; Jaffe & Palmer, 1997; Hilliard, 2004; Hamamoto, 2006). Buna karşın Türkçe yazında işletmelerin çevresel politikalarıyla, çevresel inovasyonla veya sürdürülebilir kalkınmayla ilişkisinde Porter Hipotezinin rolüne değinen çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir.

Türkçe yazında Porter Hipotezi ile ilgili sekiz adet yayından sadece biri anahtar kelime olarak kavramı çalıştığı görülmektedir. Elmas ve Kotil (2017) Porter Hipotezi'ni anahtar kelime olarak merkezleştirerek küresel gelirden payı artan ülkelerde ticaretin karbondioksit emisyonlarına etkisini incelemiştir. Elmas ve Kotil, Porter Hipotezi'nin çevresel düzenlemelerden ötürü elde edilecek maliyet avantajı ve inovasyon performansı üzerindeki rolünü vurgulamaktadırlar. Yazarlar 1995-2014 yılları arasında küresel gelirden payı artan dokuz ülkenin ithalat, ihracat ve karbondioksit verilerine göre bir değerlendirmede bulunmuşlar ancak karbon emisyonu ile ticaret arasında çevresel düzenlemeler temelinde anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Bu duruma ek olarak yazarlar Porter Hipotezi'nin uluslararası ticaretin gelişimi açısından da anlamlı bir ilişki bulamadıklarını da ifade etmektedirler (Elmas&Kotil,2017). Akın (2014) yeni teknolojiler ile maliyet düşürücü sonuçların elde edilebileceğini, Barış (2019) çevre düzenlemeleri ile yenilik arasındaki ilişkinin verimlilik ve inovasyon artışı üzerinde bir etkiye sahip olduğunu, Bayraktutan ve İnmez (2017) çevresel

düzenlemelerle inovasyon ve rekabet edebilirlik arasında bir ilişkinin olduğu ancak doğrudan Porter Hipotezi ile ilgili bir ilişkilendirme yapmadıkları görülmektedir. Gerçekler vd. (2019) ise katı çevre düzenlemelerinin uygulandığı ülkelerdeki çevre dostu teknoloji üretiminin doğrudan yabancı sermaye yatırımı aracılığı ile diğer ülkelere aktarılabilirliğini ifade etmektedir. Gürlek (2021) normatif ve taklitçi baskılar ile Porter Hipotezi arasındaki ilişkide çevresel uygulamalara uygun faaliyetlerde bulunmaktan doğacak maliyet düşüşünün ve farklılaştırma fırsatının daha yüksek rekabet gücü elde etmedeki ve performans artırmadaki rolüne dikkat çekmektedir. Mike (2018) ise çevresel düzenlemelere uyulması ile teknolojik gelişmelerin ve inovasyonun teşvik edilmesi sonucunda üretim sürecindeki verimliliğe katkı sağlanacağını vurgulamaktadır. Şahin vd. (2019) Porter Hipotezi'ni Kirlenme Hale Hipotezi (Pollution Halo Hypothesis) ile ilişkisine değinerek doğrudan yabancı yatırım ile temiz teknolojilerin transferinin gelişmekte olan ülkelerin çevre kalitesini artırıcı role sahip olduğunu ifade etmektedir. Ancak Porter Hipotezi ile ilişkilendirilen Türkçe yazımdaki sayılı çalışmada çevre düzenlemelerine uyumun stratejik gerekliliğine, doğrudan yabancı yatırım aracılığı ile temiz teknoloji transferinin gerçekleşmesine, maliyet düşürmede ve rekabetçi fırsatları yaratmada kavramın dolaylı etkisine değinildiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile Türkçe yazımdaki Porter Hipotezine ilişkin çalışmaların sayısı az ancak kapsamlı olması dikkat çekicidir. Bu durumun öncelikli nedenleri, Türkçe yazımda Porter Hipotezinin yaygın olarak bilinmemesi veya ilişkilendirilmekte olunan kavramların çeşitlendirilmesindeki sınırlayıcı bir bakışın olması ile ilgili olabilir. Bu varsayımdan ötürü araştırmada, nitel bir analiz yöntemi olan bibliyometrik analiz yöntemi ile Porter Hipotezine ilişkin literatürdeki gelişmelerin eğilimini yıllara göre gösteren bir projeksiyon sunulması amaçlanmaktadır. Araştırmanın bulguları kavramın daha farklı hangi alanlarda ve kavramlarla ilişkilendirilebileceğine ilişkin ortaya konulacak güncel bir çerçevenin Türkçe yazımda ilgili alanda çalışacaklara ışık tutması açısından da faydalı olacağına inanılmaktadır. Aynı zamanda bir kavramın gelişimine ilişkin genel gözlem yapma imkanı sunan bibliyometrik analiz yönteminin işlevselliğini göstermek adına da bu çalışmanın araştırmacılara ilham vereceğine de inanılmaktadır.

2. TEORİK ARKA PLAN

Porter Hipotezi kavramının çevresel düzenlemeler ile yakın temasına değinen çalışmalarının sıklığına rağmen maliyet ve fayda sunması açısından sorgulayan çalışmalarda kavramın inovasyon, patent, ekonomik ve finansal performans kavramları ile de sıklıkla ilişkilendirilerek incelendiği görülmektedir. Örneğin; kavramı ilk literatüre kazandıran Porter ve Van Der Linde (1995) dahi

çevresel düzenlemeler ile inovasyon çıktıları arasındaki ilişkide kazan-kazan durumuna ilişkin bir yaklaşımı benimseyerek bir tanımlamada bulunmuş oldukları görülmektedir. Bu bağlamda Porter ve Van Der Linde (1995) çevresel düzenlemelerin maliyetli görünmesine rağmen işletmeye uzun dönemde karlılık artışına neden olacağına ilişkin yaklaşımlarını Porter Hipotezi olarak tanımlamaları ile kavramın literatüre girdiği görülmektedir. Porter ve Van Der Linde'ye göre özellikle sıkı uygulanan çevresel düzenlemelerin daha düşük maliyet sunması ve yaratılan değerdeki artışa imkan tanınması ile Porter Hipotezinin inovasyonu teşvik edeceğini iddia etmektedirler.

Çevreyi ve doğal kaynakları sürdürülebilirlik prensipleriyle korumayı hedefleyen proaktif işletmeler çevresel düzenlemelerin taleplerini karşılarken aynı zamanda üründe, üretimde ve yönetsel süreçlerde iyileştirmelerin meydana gelmesini sağlamaktadır (Ramanathan vd., 2010). Diğer bir ifade ile Porter Hipotezi kapsamında çevresel düzenlemeler ile elde edilecek avantajlı durumların daha çok inovasyon uygulamaları ile ilişkilendirilerek incelendiği görülmektedir (Lopez, Cortes & Azorin 2009; Jaffe & Palmer, 1997; Hilliard, 2004; Hamamoto, 2006). Hamamoto (2006)'ya göre inovasyon uygulamalarında çevresel yönergelere uygun eylemlerde bulunmak özellikle araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sayısını ve kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Jaffe ve Palmer (1997) ise çok kuvvetli bir kanıt bulamamaları dahi yine Porter Hipotezini destekler nitelikte çevresel düzenlemeler ile başarılı patent başvuruları arasında bir ilişkiyi tespit ettikleri görülmektedir. Hillard (2004) ise Porter Hipotezinin temel varsayımını destekler nitelikte çevresel düzenlemeler ile işletmede yürütülen inovasyon süreçleri arasında bir sistematik kurulmasının önemini vurgulamaktadır.

Porter Hipotezinin temel varsayımlarını destekler nitelikte Curkovic'a göre (2003) kurallara uyarak maliyet en aza indirilebilir ve hatta ortadan kaldırılabılır, inovasyon ile rekabetçi avantaj elde edilebilir. Örneğin atık minimizasyonu çevreyi korumaya yönelik yönergelere uymayan çıktıların imha maliyetini düşürürken aynı zamanda çevreye zarar vermekten kaynaklanan cezalardan kaçınmayı sağlamakta ve meydana gelen katma değer ile yeni iş fırsatlarının yaratılmasını ya da keşfedilmesini sağlamaktadır (Lopez vd., 2009). Çevresel performans ile ekonomik ya da finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulayan Ambec ve Lanoie (2008), işletmelerin daha iyi bir çevresel performans göstermesi ile geliri artırırken maliyetleri düşürücü bazı avantajların doğal olarak meydana geleceğini ifade etmektedirler. Bu avantajlar pazara giriş, ürünlerin farklılaştırılabilme olasılığı, kirlilik-kontrol teknolojisi satma olasılığı, dış paydaşlarla ilişkiler ve risk yönetimi, hammadde, enerji ve hizmet maliyeti, emeğin maliyeti ile ilgili olduğundan çevresel performanstaki

iyileşmenin aynı zamanda ekonomik ve finansal performansta da olumlu bir çıktıya neden olması beklenmektedir. Bu anlamda özellikle çevresel ve finansal performans arasındaki ilişki tam bir kazan-kazan durumu yaratmaktadır (Ambec & Lanoie,2008).

Çevreyi korumaya yönelik düzenlemeler ile verimlilik arasında da ilişkiyi inceleyen Dutta ve Narayanan'da (2011) benzer şekilde çevresel düzenlemelerin üretimde kazan-kazan durumu yaratacak bir etkiye sahip olduğunu söylemektedir. Laoine vd. (2011) Porter Hipotezinin çevresel politikalar, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, çevresel ve ticari performans açısından değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmacıların bulgularına göre çevresel politikaların araştırma ve geliştirme harcamalarını artırması, inovasyon üzerinde olumlu ancak dolaylı bir etki yaratmaktadır. Diğer bir tespit ise; çevre politikalarına uygun faaliyetlere yönelme, çevreye dost araştırma ve geliştirmeye yönelik yatırımlara yöneltirken aynı zamanda işletme performansı üzerinde de doğrudan bir etki yaratıyor olmasıdır.

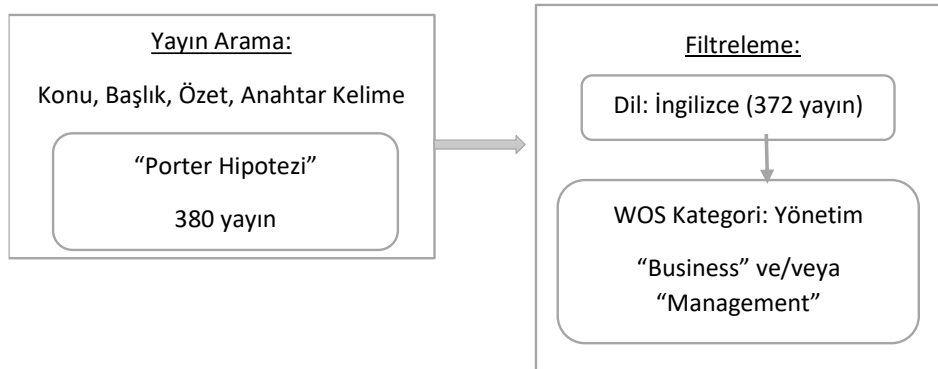
Rennings ve Rammer (2011) çevresel düzenlemelere uygun eylemlerin inovasyon ile kesişim noktası olarak görülen eko-inovasyonun, çevresel düzenlemelere uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesini esas alarak inovasyonun doğasında olan belirsizliği azalttığını ifade etmektedir. Çevresel düzenlemelere uyumlu gerçekleştirilen inovasyon yönetim sürecinin çıktıları olan ürün ve süreç inovasyonundaki yeni ürünlerin satışındaki artış ve maliyetlerdeki düşüşün diğer inovasyonlardaki başarıyı yakaladığını belirtmektedirler. Araştırmacılara göre çevresel düzenlemelere uygun inovasyon faaliyetleri, sürdürülebilirliğin devamlılığını sağlamak ve özellikle daha düşük miktarlarda kullanım imkanı yaratan su yönetimi gibi yaşamsal öneme sahip konularda da başarılı olduğu vurgulanmaktadır (Rennings & Rammer, 2011).

Porter hipotezi çevresel düzenlemeleri uygulayan işletmelerin gelecekte daha yüksek karlar elde edeceği varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayımın geçerliliğini sorgulayan bazı çalışmalarda ise çevresel politikalara uygun faaliyetlerin dahi örgütsel verimsizliklere neden olabileceği gözlemlenmiştir. Bonato ve Schmutzler gibi bazı araştırmacılar çevresel düzenlemelerin uygulamadaki geri dönüşlerin ölçümünün ise çok sınırlı varsayımlar altında karlılık artışı ile ilişkilendirilmesinin mümkün olduğunu iddia etmektedir (Horbach, 2008). Managi vd (2005), Porter Hipotezini destekler nitelikte bir çalışma yapmayı amaçlarken eş zamanlı olarak pazarın verimliliği ve çevresel çıktılar arasındaki ilişkiyi de sorguladıkları görülmektedir. Ancak yazarların çevresel düzenlemelere ilişkin çıktılar ile pazar çıktılarının verimliliğinin artışı arasında bir kanıt bulamadıkları görülmektedir.

Kavramsal çerçevede belirtildiği gibi Porter Hipotezine ilişkin çalışmaların çıkış noktası genellikle çevresel düzenlemeler ve çevreyi korumaya yönelik politikalara dayanmaktadır. Ancak Porter Hipotezine ilişkin çalışmaların üretim, verimlilik, inovasyon şemsiyesi altında ekolojik inovasyon, çevresel (yeşil) inovasyon, ekolojik performans, finansal performans ve işletme performansı gibi neden-sonuç ilişkisi kurulabilecek farklı konularla ilişkilendirilerek araştırma odağı belirlendiği görülmektedir. Bu bağlamda araştırma kısmında Porter Hipotezinin literatürdeki eğilimlerine ve nasıl geliştiğine ilişkin projeksiyon sunması amacıyla bibliyometrik analiz yöntemi sonucunda elde edilen bulgulara ve tespitlerine yer verilmesi planlanmaktadır.

3. YÖNTEM

Çalışma Web of Science (WOS) veri tabanında yönetim yazınında “Porter Hipotezi” ile ilgili nitel veri analiz yöntemlerinden biri olan Bibliyometrik Analiz Yöntemi uygulanmıştır. Bir tür bilimsel analiz haritalama tekniği olan bibliyometrik analiz yönteminden elde edilen veriler, VOSviewer 1.6.16 programı kullanılarak farklı analiz teknikleri uygulanmıştır. Bibliyometrik analiz yöntemi kapsamında atıf analizi, ortak atıf analizi, bibliyometrik eşleştirme ve ortak varlık analizi yapılmıştır. WOS’da Porter Hipotezi ile ilgili çalışmalar 2008-2021 yılları arasında 380 adet yayın yapıldığı görülmektedir. Dil filtrelemesi ile yayın sayısı 372 adede inmiştir. Şekil 1’de WOS’da 2 Haziran 2021’de yapılan taramaya göre Porter Hipotezi ile ilgili yayınlara ilişkin uygulanan filtrelemelerden sonra yönetim yazınında 43 adet çalışmanın olduğu görülmektedir.



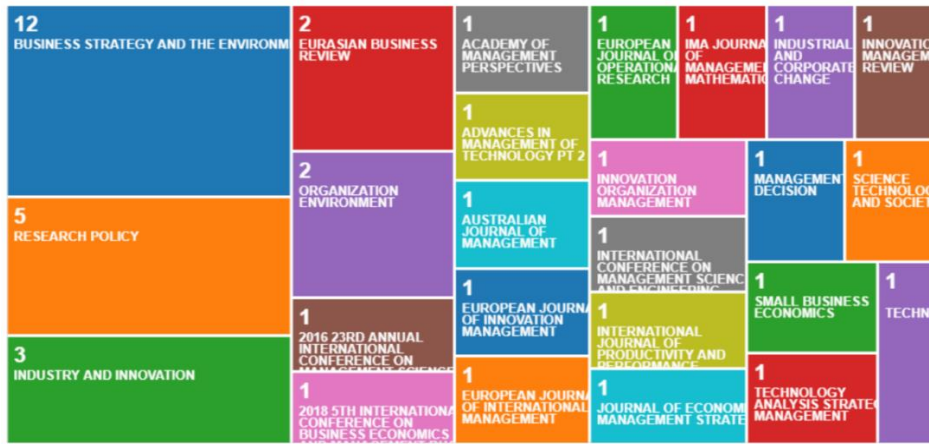
Şekil 1: Araştırma Akış Diyagramı

Şekil 1’de gösterildiği üzere “Porter Hipotezi” kavramını arattığımızda 380 adet yayınlara karşılaştık. Dil seçeneğini İngilizce olarak filtrelediğimizde sayı 372’ye düşmektedir. WOS kategorisinde ise “Management” tanımlandığında yönetim yazınındaki Porter Hipotezine ilişkin 43 adet yayınlara karşılaştık. Bu çalışmalar SCI-EXPANDED, SSCI, AHCI, CPCI-S, CPCI-SSH, BKCI-S, BKCI-SSH ve ESCI endekslerinde yer almaktadır.

WOS’dan alınan yönetim yazınındaki yayınların değerlendirilmesi, bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmiştir. WOS’dan elde edilen yayın bilgileri, bibliyometrik analiz yöntemi tekniklerinden olan atıf analizi, ortak atıf analizi, bibliyometrik eşleştirme ve ortak varlık analizleri VOSviewer 1.6.16 programı üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.1. Araştırmaya İlişkin Bulgular

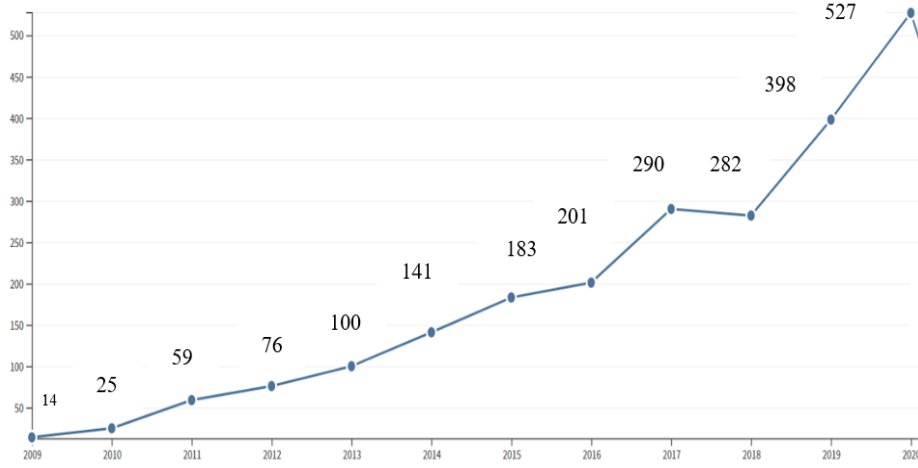
Web of Science (WOS) veri tabanında “Porter Hipotezi” ile ilgili yayınların olduğu görülmektedir. WOS’da kategorinin yönetim ile filtrelemesi sonucunda Porter Hipotezi konulu 39 adet makale, 3 adet bildiri ve 1 adet review olmak üzere 43 adet çalışmanın tespit edildiği görülmektedir. Bu çalışmaların WOS’daki dağılımına ise Şekil 2’de yer verilmektedir.



Şekil 2: Yönetim Alanındaki Porter Hipotezine İlişkin Yayınların Dağılımı

Yönetim alanındaki çalışmaların WOS’da sorgulanması aşamasında yönetim alanı ile ilişkili olan 43 adet yayının dökümü üzerinden Porter Hipotezi ile ilgili strateji ve çevre alanında çalışmaları odak alan 12 adet çalışma ile en çok “Business Strategy And The Environment” dergisinde yapıldığı görülmektedir.

Porter Hipotezi ile ilgili çalışma eğiliminin anlaşılması için yıllara göre atıf sayılarının dağılımı Şekil 3’de görülmektedir.



Şekil 3: Porter Hipotezi ile İlgili Çalışmalara Yönelik Atıf Dağılımı

Web of Science (WOS) veri tabanında yönetim alanında yer alan Porter Hipotezine ilişkin çalışmaların 2008 yılı itibariyle gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle Şekil 3’de atıf sayılarına 2009 yılı itibariyle yer verilmiştir. Şekil 3’de belirtildiği gibi özellikle 2013 yılı ve sonrası Porter Hipotezini konu alan çalışma sayısında artış görülmektedir. Özellikle 2018-2020 yılları arasında Porter Hipotezi ile ilgili atıflarında yoğun bir artış ve dolayısıyla konuya ilişkin ilginin arttığı söylenebilir. Ancak Şekil 3’deki bu veriler ile kavrama ilişkin çalışmalara ilişkin baskın bir eğilim tespitinde bulunmak uygun değildir. Dolayısıyla atıf sayıları ve çalışmalar özelinde bibliyometrik analiz yöntemindeki teknikler doğrultusunda Porter Hipotezi ile ilgili literatürdeki eğilimleri görmemiz daha mümkün olmaktadır.

3.1.1. Atıf Analizi ve Ortak Atıf Ağlarına İlişkin Bulgular

Atıf analizi, ilgili konuyla ilgili olarak yıllar bazında bilimsel alandaki gelişmeleri göstermesi açısından faydalı bulunan analizlerden biri olarak tanımlanmaktadır (Heradio vd., 2016). En sık atıf yapılan yazarlar ve yayınların tespiti, ilgili bilim dalındaki gelişmelerin ve bağlantılı diğer konu başlıklarının tespit edilmesi açısından kullanılmaktadır (Öztürk ve Gök, 2020; Uysal, 2010). Bu bağlamda Tablo 1’de WOS’da yer alan yönetim alanındaki en çok atıf alan

yazar ve dergiler, Porter Hipotezi ile ilgili literatürdeki gelişmelerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

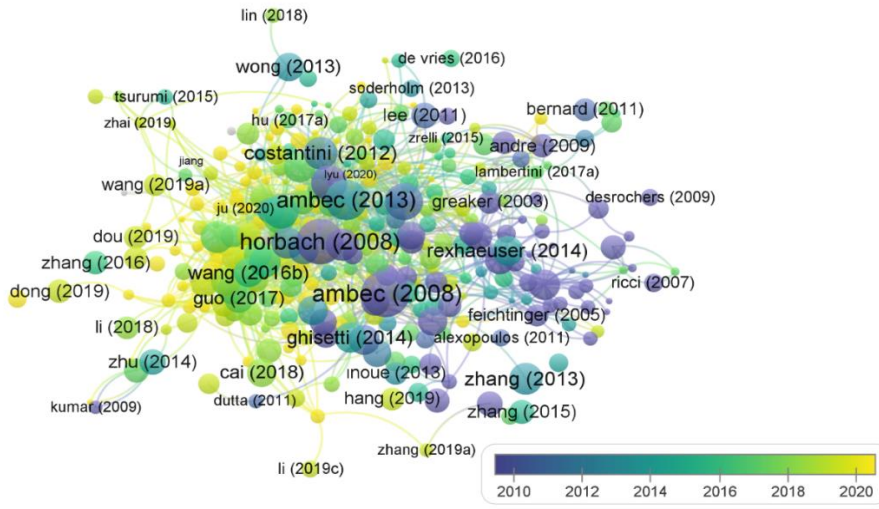
Tablo 1: 2008-2021 Yılları Arasında En Çok Atıf Yapılan Yazar ve Dergi Dağılımı

Yazarlar	Dergi Adı	Toplam Atıf Sayısı (Genel Toplam: 2522 Adet)	Ortalama Atıf Sayısı (Genel: 194 Adet)
Ambec, Lanoie (2008)	Academy Of Management Perspectives	686	49
Horbach (2008)	Research Policy	623	44.5
Lanoie vd. (2011)	Journal Of Economics & Management Strategy	275	25
Costantini&Mazzanti (2012)	Research Policy	168	16.8
Rennings ve Rammer (2011)	Industry And Innovation	118	10.73
Antonioli, Mancinelli ve Manzaanti (2013)	Research Policy	106	11.78
Wong (2013)	Business Strategy And The Environment	96	10.67
Lee, Veloso ve Hounshell (2011)	Research Policy	67	6.09
Ramanathan vd. (2010)	Management Decision	66	5.50
Hang vd. (2019)	Business Strategy And The Environment	38	12.67
Fabrizi vd. (2018)	Research Policy	35	8.75
Lopez vd. (2009)	European Journal Of Operational Research	30	2.31

Kaynak: Web of Science (WOS) , 14 Temmuz 2021 tarihinde

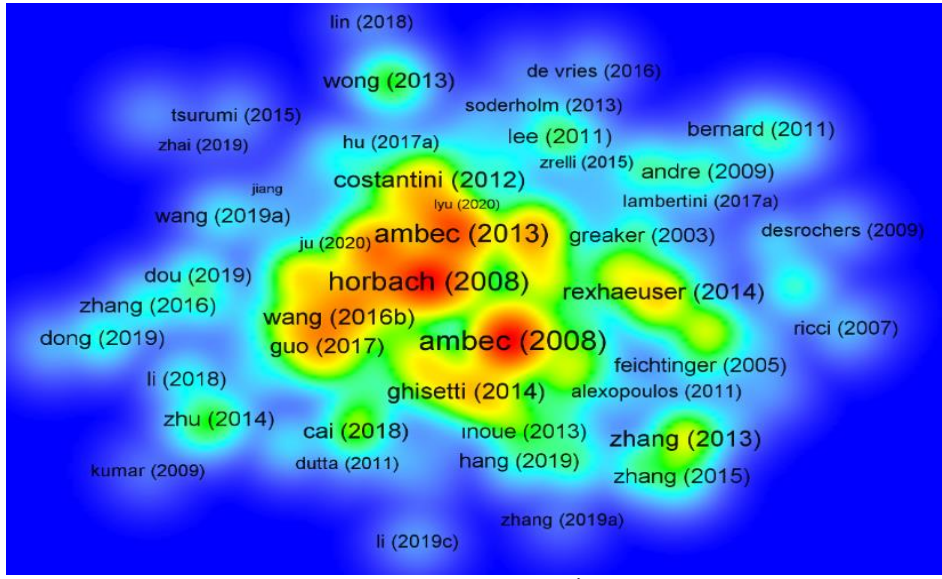
<https://access.clarivate.com/login?app=wos&alternative=true&shibShireURL=https%3F%2Fwww.webofknowledge.com%2F%3Fauth%3DShibboleth&shibReturnURL=https%3F%2Fwww.webofknowledge.com%2F&roaming=true> adresinden erişildi.

Tablo 1’de 2008-2021 yılları arasında en çok atıf yapılan yazar ve dergi dağılımına yer verilmektedir. Atıf sayısı 30 ve üzeri olan çalışmalar dikkate alınarak düzenlenen bu tabloya göre Porter Hipotezi ve ilişkili kavramlara yönelik çalışmalarda en fazla atıf alan çalışmalar sırasıyla Ambec ve Lanoie (2008), Horbach (2008) ve Lanoie vd. (2011) olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında en çok atıf alan çalışmalarda Porter Hipotezi ile çevreyi koruma (environmental protection), ekonomik performans (economic performans) ve finansal performans (financial performans) (Ambec ve Lanoie, 2008), çevresel inovasyon (environmental innovation) (Horbach, 2008), ve çevre politikaları (environmental policies), teknolojik inovasyon (technological innovation) (Lanoie, 2011) kavramlarının ilişkilendirilerek atıf verildiği gözlemlenmektedir. Kavrama ilişkin en çok atıf yapılan çalışmalara ilişkin bu durumu Şekil 4’deki görselde destekler niteliktedir.



Şekil 4: Yönetim Alanında Porter Hipotezine İlişkin Atıf Alan Çalışma Ağları

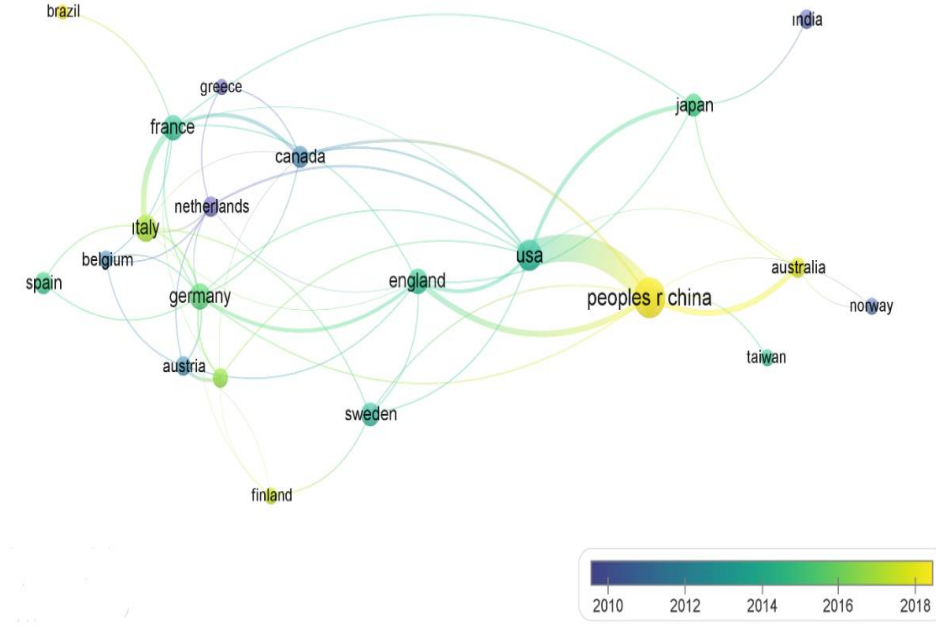
Porter Hipotezi ile ilişki en çok atıf yapılan çalışmalarını daha açık görmek adına Şekil 2’de bu çalışmaların yoğunluklarına yer verilmektedir. Şekil 4’de en çok atıf yapılan çalışmalar kırmızı, turuncu gibi sıcak tonlu renkli haleler ile vurgulanmaktadır.



Şekil 5: Yönetim Alanında Porter Hipotezine İlişkin Atıf Alan Çalışmaların Yoğunluk Ağı

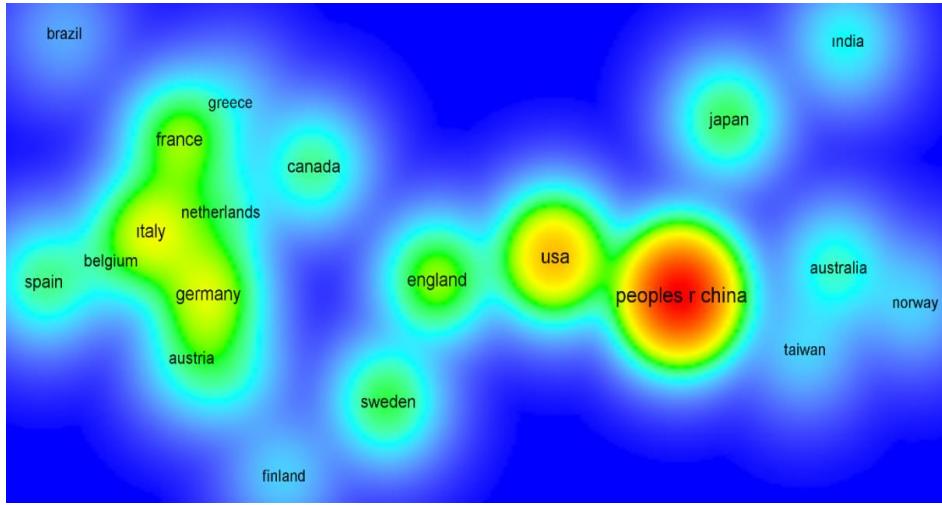
Web of Science (WOS)'da yer alan yönetim yazınında Porter Hipotezine yönelik ülkelere göre ortak yazarlık analizinin sonuçlarına Şekil 3'de gösterilmiştir. Literatür taramasında Porter Hipotezine ilişkin çalışmaların ortak yazarlı ve farklı ülkelerdeki akademisyenlerle işbirliği içerisinde yapıldığı görülmektedir. Ambec (2008)'deki çalışmasının atıf alma potansiyelinin temel sebepleri kazan-kazan durumunu ele alış şekilleridir. Yazarların daha iyi bir çevresel performansın daha iyi bir ekonomik (finansal) performansı nasıl getireceği ile ilgili aradaki tüm kanallar, potansiyel gelir artışı yaracak faaliyetler ve olası maliyet azalışlarına neden olacak çevreye dost uygulamalar arasındaki mekanizmaya sistematik bir analiz yaptıkları görülmektedir. Horbach (2008) ise çevresel inovasyonları çok yönlü olarak işletme seviyesinde inceleyerek etki eden dinamikleri belirlemeyi amaçlamıştır. 2017 den sonra Porter Hipotezi'nin sıklıkla inovasyon kavramıyla ilişkilendirilmesi nedeniyle Horbach'ın bu çalışmasının temel referans olarak görülmesi oldukça olağan bir sonuç olarak değerlendirilmekte mümkündür. Bununla birlikte Şekil 5'de 2010 yılında 2018 yılına doğru ilerledikçe çalışmaların daha çok Asya ülkelerinde yoğunlaştığı dikkat çekicidir.

Ortak atıf analizi, en fazla ortak yazar ve yayın esasına dayalı atıfları inceleyen ve ülkeler özelinde bir projeksiyon sunan bibliyometrik analiz yöntemi tekniklerinden biridir. Ortak atıf analizi uzun dönemli yayın setleri üzerinden ilgili bilim dalındaki paradigmalardaki değişikliklerin tespiti açısından kullanılan bir bibliyometrik analiz tekniğidir (Zupic ve Cater, 2014). Şekil 6’da WOS üzerinden yönetim alanında Porter Hipotezi ile ilgili ortak yayın ve yazarların birbiri ile bağlantısını görebileceğimiz ortak atıf ağlarına yer verilmektedir.



Şekil 6: Ülkelere Göre Yönetim Alanında Ortak Atıf Ağları

Şekil 6’da yer alan ortak yazar ağlarını ülkeler bazında haritalandırdığı görülmektedir. Bağın kalınlığının artması, bağın iki ucunda olan ülkeler arasındaki işbirliğinin artması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda özellikle 2018 yılında Çin-Amerika, Çin-Avustralya, Amerika-Japonya-İngiltere arasındaki işbirliklerinin arttığı gözlemlenmektedir. Ancak Şekil 7’de genel anlamda ülkeler bazında Porter Hipotezine ilişkin çalışmalardaki ortak atıf ağlarının görseline yer verilmektedir.



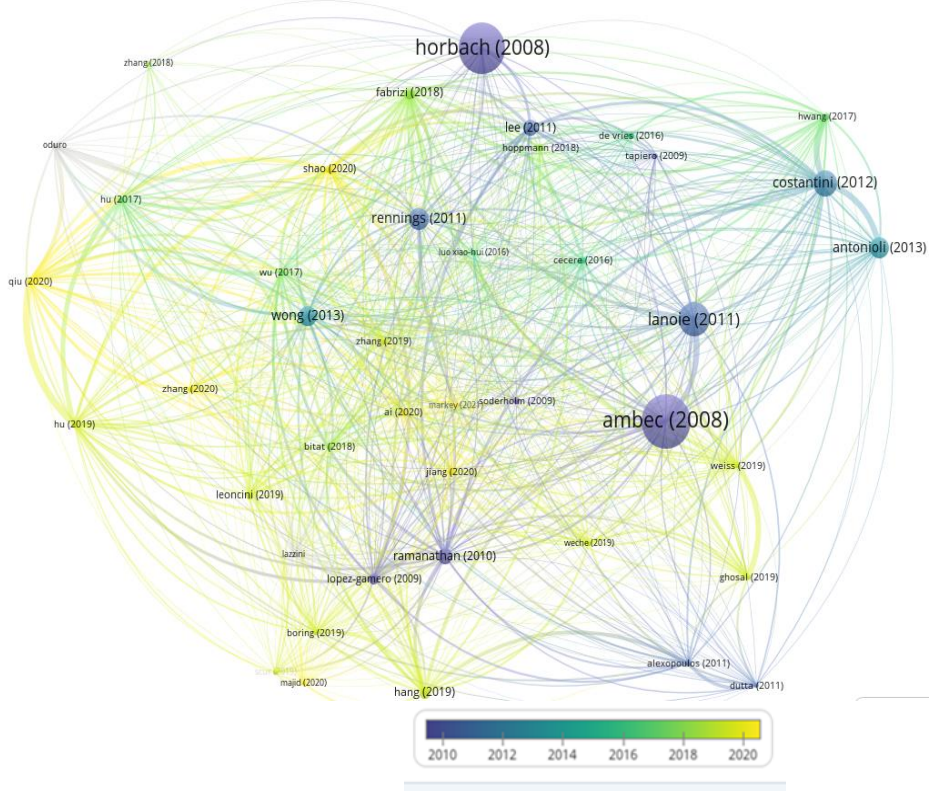
Şekil 7: Ülkelere Göre Yönetim Alanında Ortak Atıf Ağları Yoğunluğu

Şekil 7'de görüldüğü üzere ülkelere göre ortak yazar ağlarının yoğunlaştığı kümeler görülmektedir. Özellikle Çin ve Amerika'dan araştırmacıların işbirliklerinin yoğun olduğu görülmekle birlikte Fransa, İtalya, Almanya, Belçika, Hollanda, Avusturya kümesinde de çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bunlara ek olarak İngiltere ve İsveç'de de çalışmaların olduğu gözlemlenmektedir. Ancak Şekil 6 ve Şekil 7'deki veriler ışığında 2016 yılından sonra özellikle Amerika ve Çin'den araştırmacıların Porter Hipotezi ile ilgili ortak yazarlı yayınlar yaptığı ifade edilebilir.

3.1.2. Bibliyometrik Eşleştirme Analiz Yöntemine İlişkin Bulgular

Bibliyometrik eşleştirme analiz yöntemi, bibliyometrik analiz yöntemlerinden biri olup atıf esaslı bir ilişkilendirme tekniği olmaktadır. Bibliyometrik eşleştirme analizi, incelenen iki çalışma arasındaki benzerliği bu çalışmalarda kullanılan paylaşılan ortak referansların sayısını tespit etmekte kullanılmaktadır. İlgili çalışmaların referanslarındaki benzerlik aynı zamanda incelenen bu yayınların birbiri ile bağlantı gücünü de göstermektedir (Egghe ve Rousseau, 2002; Zupic ve Cater, 2014). Eşleştirme Analizde, Bibliyometrik analiz tekniklerinde ortak atıf temelli tekniklerden farklı olarak ilgili çalışmaların referanslarını esas alan bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Özellikle ilgili alandaki yeni bir çalışmanın da ortak referans kullanımı üzerinden önceki çalışmalar ile güçlü ya da zayıf bağlantısını gözlemlemek ve çalışmalar arasındaki ilişkileri belirlemek açısından faydalı olmaktadır (Boyack ve

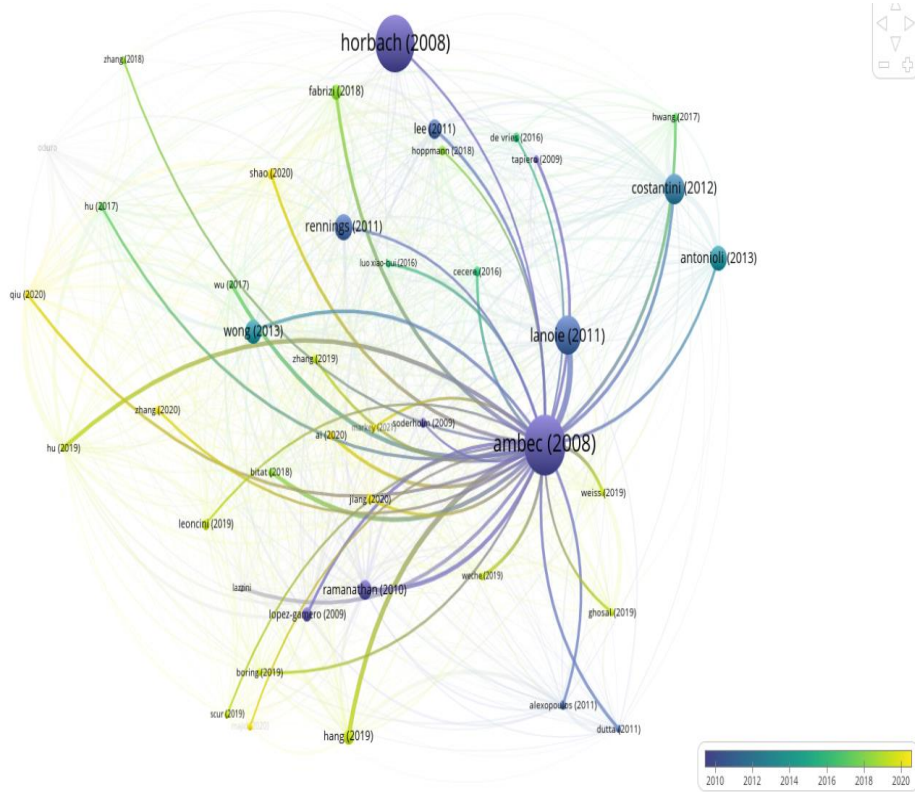
Kalavans, 2010). Şekil 8’de WOS’da yönetim alanında yer alan Porter Hipotezi ile ilgili çalışmaların bibliyometrik eşleştirmesi ile birbiri ile ilişki olanların tespit edilmesi amaçlanmaktadır.



Şekil 8: Yönetim Alanındaki Porter Hipotezi İle İlgili Çalışmaların Bibliyometrik Eşleştirmesi

Şekil 8’de özellikle yıllar bazında incelendiğinde 2018-2021 yılları arasındaki birbiri ile güçlü bağlantılı olan çalışmalar sarı ve yeşil renklerle, 2010-2014 yılları arasındaki çalışmalar arasındaki bağlantıları mavi ve mor renklerle ve son olarak 2014-2018 yılları arasındaki birbiri ile bağlantılı çalışmaları yeşil renklerle gösterilmektedir. Bu bağlamda, Porter Hipotezi ile ilişkili çalışmaların birbiri ile ilişkilerini gözlemlemek adına en çok referans benzerliği gösterme ihtimali olan çalışmaların, ilgili alandaki en çok atıf alanlar olduğunu varsayarak bibliyometrik eşleştirmeyi yeniden çalıştırarak tespitlerde bulunmak faydalı

olabilir. En çok atıf sayısına sahip çalışmaların etki alanının yüksek olabileceği varsayımından hareketle 682 adet atıf alan Ambec ve Lanoie (2008) ve 623 adet atıf alan Horbach (2008)'in çalışmaları ile ilgili ayrıca bir bibliyometrik eşleştirme analizi yaparak, bu çalışmalarla güçlü bağlantıya sahip çalışmalar Şekil 9'da gösterilmektedir. Ambec ve Lanoie'nin çalışmasının



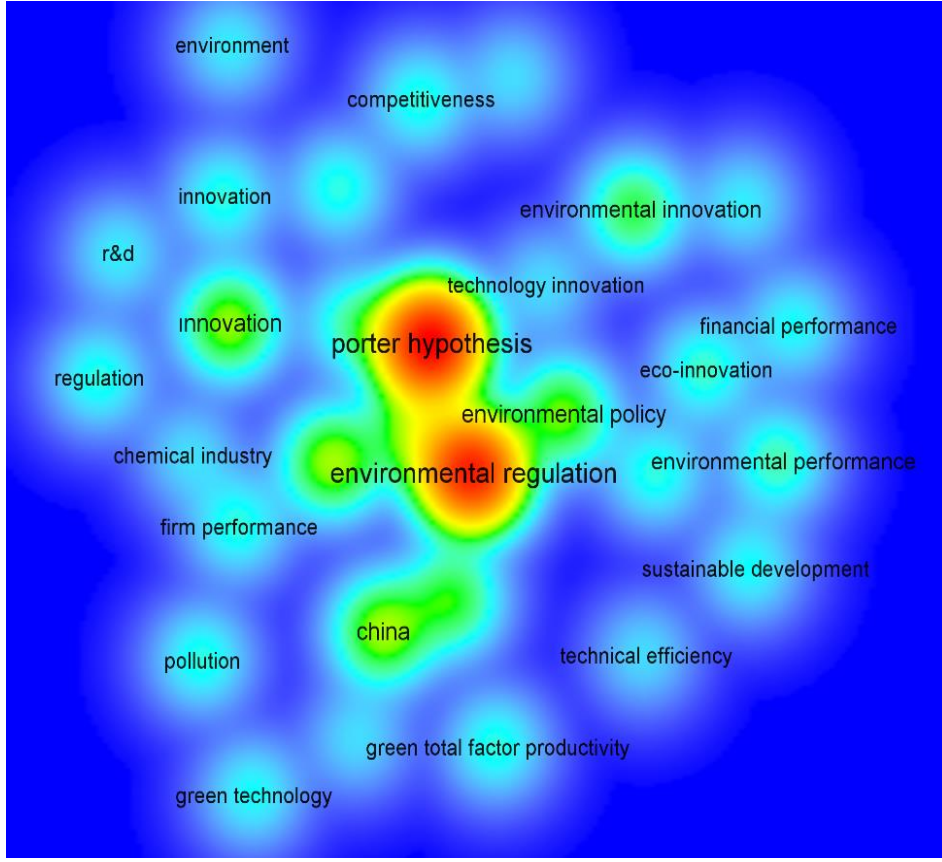
Şekil 9: Porter Hipotezi İle İlgili En çok Atıf Alan Çalışmaların Bibliyometrik Eşleştirilmesi

Şekil 9'da ilgili yazında Ambec ve Lanoie (2008) ve Horbach (2008) çalışmalarının referansları ile ilişkili diğer çalışmalara yer verilmektedir. Bu durumun temel nedeni ise; Ambec ve Lanoie'in (2008) çevresel performans ile finansal performans arasındaki mekanizmayı detaylı bir şekilde ele alması ve Horbach'ın (2008) çevresel inovasyonun dinamiklerini kapsamlı bir şekilde analiz etmesi olduğu düşünülebilir. Zira Porter Hipotezi'nin temel varsayımları

çevresel düzenlemelere ve sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin olması nedeniyle kavramın performans odaklı bakış açısıyla sistemsel bir çerçevede farklı kanal ve olası gelir kaynakları açısından ele alan Ambec ve Lanoie'in (2008) çalışmasının ya da kavramın inovasyon ile bağlantısını daha somut bir şekilde çalışan Horbach'ın (2008) çalışmasının referansları ile ilişkili çalışmalarda bir eşleşmenin olması olağan bir sonuç olarak görülebilir. Bu duruma paralel şekilde bibliyometrik eşleştirmelere göre Porter Hipotezi ile çevreyi koruma odağında ekonomik ve finansal performansı daha çok 2010 ve 2014 yılları arasında, Porter Hipotezi ile çevresel inovasyonla ilişkili çalışmaları da 2014 yılı sonrasında yoğunlukla çalışıldığını söylemek mümkündür. Bu noktada belirtmekte fayda olacağına inanılan diğer bir konu ise; VOSviewer 1.6.16 programında güçlü bağlantının tespit edilmesi için çalışmalarda en az 25 adet referans kullanılmasına yönelik sınırlama ile bir filtreleme gerçekleştirilmiştir. Özellikle ilgili alanda çalışma yapacaklar için bu güçlü ilişkiye sahip çalışmaların tespiti, kavramsal çerçevenin yapılandırılmasında faydalı olabilir.

3.1.3. Ortak Varlık Analizine ve Ortak Varlık Ağlarına İlişkin Bulgular

Bibliyometrik analiz tekniklerinden biri olan ve atıf temelli tekniklerden farklı olarak çalışmaların özet, başlık ve anahtar kelimelerini esas alarak **ortak varlık analizi** yaygın olarak kullanılmaktadır. İlgili konuyla ilgili çalışmaların arasındaki ilişkiyi özet, başlık ve anahtar kelime geçen sözcüklere göre doküman sayısı belirlenmektedir (Waltman vd., 2010). Şekil 10'da Porter Hipotezine ilişkin anahtar kelime temelli gerçekleştirilen ortak varlık analizinin sonuçlarına yer verilmektedir.



Şekil 10: Yönetim Yanında Porter Hipotezine İlişkin Yayınlarının Ortak Varlık Yoğunlukları

Şekil 10’da görüldüğü gibi ortak varlık analizi sonuçlarına göre özellikle Porter Hipotezi ile ilişkili olarak çalışılan konuların çevre düzenlemeleri, çevresel politikalar ve eko-inovasyon ya da yaygın kullanımı ile çevresel inovasyon ile ilişkilendirilerek çalışıldığı görülmektedir.

Araştırma yönetim yazınındaki Porter Hipotezine ilişkin eğilimlerin ve gelişmelerin gözlenmesini amaçlamasına rağmen kavramın yaygın kullanımını görmek adına WOS’daki tüm kategorilerde ortak varlık analizi gerçekleştirerek ilgili alanda çalışma yapacak araştırmacılara daha geniş bir projeksiyon sunulması hedeflenmektedir. Bu bağlamda Şekil 11’de Porter Hipotezine ilişkin yayınlarının ortak varlık ağları gösterilmektedir.

gösteren kavramların birbiriyle ilişkisini gözlemlenmesi hedeflenmediğinden arama kriterlerinde herhangi bir eksiltme yapılması gerekli görülmemiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel ekolojik sorunlarındaki artışın, işletme faaliyetlerini ve bu doğrultudaki stratejik seçimlerini sorgulayan sürdürülebilir kalkınma şemsiyesi altında değerlendirilebilecek çalışma konularını çeşitlendirdiği görülmektedir. Küresel ölçekte çevresel sorunlar ve sorumluluklar, gerek ulusal gerekse küresel çevreyi korumaya yönelik politikalara ve uluslararası yönergelere uygun eylemlerde bulunmayı tercihten daha çok bir zorunluluk haline getirmektedir. Ekolojik sorunların çözümüne yönelik sürdürülebilir kalkınmayı destekler nitelikte çevreyi korumaya odaklı mevcudu muhafaza ve gelecekte oluşabilecek olası sorunları önleme prensibi benimsenmektedir. Diğer bir ifade ile bu konuyla ilişkili stratejik işletme tercihleri bugünün ve geleceğin çevresel çıktılarına gündeme getirmektedir. Bu durumun doğal bir yansıması olarak işletme yaşamında çevre politikalarına ve düzenlemelerine uygun eylemlerin benimsenerek yöneticilerin stratejik kararlarına yansımaları, yönetim alanındaki yayınlarda da bir eğilimin yaşanmasına neden olduğu görülmektedir.

Çevreyi korumaya ve çevresel sorunların oluşmasına yönelik önleyici tedbirleri ve mevcuttaki sorunları çözmeyi amaçlayan önlemleri kapsayan çevre politikaları ve çevresel düzenlemeler, işletmeler için büyük yatırım anlamına gelmektedir. Bu koşullarda işletmelerin uzun dönemli getirisi olacağı beklenen yüksek maliyetli çevresel düzenlemelere uyumlu eylemleri gerçekleştirmede, sürdürülebilir rekabet avantajını sağlama baskısının önemli bir belirleyici role sahip olması şaşırtıcı olmamaktadır.

Porter Hipotezi, çevresel düzenlemelere uyumlu eylemlerde bulunarak elde edilen ürün ve hizmette istenilen güncellemeler yapılmış olması nedeniyle dolaylı yoldan işletmeye bir rekabet avantajı sağlayacağı varsayımı vardır. Çevresel düzenlemelere ve politikalara uygun süreç yönetiminin yüksek maliyetli bir yatırım olmasına rağmen sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada etkin bir role sahip olacağı düşünülmektedir.

Kavramın çıkış noktası bu varsayımlar olmasına rağmen araştırma ana küntlesini oluşturan WOS'da yer alan Porter Hipotezi ile ilgili yönetim alanındaki yayınlarda çevreyi koruma (environmental protection), ekonomik performans (economic performans) ve finansal performans (financial performans), çevresel inovasyon (environmental innovation), çevre politikaları (environmental policies), teknolojik inovasyon (technological innovation) kavramlarının ilişkilendirilerek atıf verildiği gözlemlenmektedir. Yıllara göre bu kavramların dağılımına bakıldığında Porter Hipotezi ile ilgili çalışmaların odağında özellikle

temiz teknoloji ve inovasyon ile ilişkilendirmelerin sayısının arttığı söylenebilir. Özellikle bu odaklanmanın 2013 sonrası Amerika, Çin ve İngiltere'deki ortak çalışmalara yansması dikkat çekicidir. Bu eğilimin 2010 yılında 2018 yılına doğru Asya ülkelerinde yoğunlaşmasının sebebi, küreselleşen dünyanın ucuz emek ile üretim üstü haline gelmeleri ile ilişkilendirmek mümkün olabilir. Üretim merkezi olması bu ülkelerin hem üretim sürecinde hem de sonrasında çevre kirliliği ve atık yönetimi sorunlarını ile mücadele etmesine neden olmuş olabilir. Diğer bir neden ise yüksek karbon ayak izine sahip Asya ülkelerinin Kyoto Protokolü gibi uluslararası bağlayıcılığı olan sözleşmelere dahil olarak sanayi ve hizmet sektörlerinin çevresel düzenlemelere ihtiyaç duyması gerekliliğinin olması ile ilişkilendirilebilir.

Küresel çevre sorunlarının artması, sera gazı etkisinin yaşamın sürdürülebilirliğini tehdit etmesi ve yanlış kullanılan doğal kaynakların kontrolsüz tüketimi olması entropik bir eğilim yaratmaktadır. İşletmeler özellikle çevre düzenlemesi ve ekonomik performans beklentisi arasında sıkışması, Porter Hipotezi ile ilgili artan sayıda çalışılmasına ve atıf yapılmasına zemin hazırlamış olabilir. Bu durumu destekler nitelikte Porter Hipotezi ile ilgili yayınların 2013 yılından itibaren artma eğilimi göstermesi ve benzer şekilde 2018-2020 yılları arasında ilgili alandaki çalışmalara yapılan atıfların yoğunluk göstermesi ile ilişkilendirilebilir. İlgili alanda Porter Hipotezi odağında stratejik değer farklılaşması sunan inovasyon ve hatta yeşil merkezli çevresel inovasyon ya da ekoinovasyon ile ilgili çalışmaların özellikle 2014 yılından itibaren arttığı gözlenmektedir. Temiz teknoloji kullanımı ve inovasyon faaliyetlerinin kesişimi olarak değerlendirilebilecek çevresel inovasyonun merkezinde çevre düzenlemelerini ve politikalarını önceliklendirilmesi olduğundan kavrama ilişkin çalışma ağlarında yoğunluk gözlenmesine zemin hazırlamış olabilir.

Porter Hipotezi, işletmelerin çevresel düzenlemelere ilişkin uygulamaların yürütülmesinde yüksek yatırım gerektiren ve getirisini uzun vadede sağlayan bir yaklaşımın çok ötesinde çevreye dost ürün ve üretim ile dolaylı bir ekonomik ya da finansal performans getirisi sağlayacağı varsayımına dayanmaktadır. WOS'da yer alan yönetim alanındaki çalışmalara bakıldığında 2014 sonrası Porter Hipotezinin işletmelerin rekabet gücüne ne ölçüde katkı getirdiğini gözlemek adına verimlilik, eko-inovasyon, çevre inovasyonu, ekonomik performans gibi dinamiklerle kavram ilişkilendirilerek çalışıldığı düşünülmektedir. Ancak bazı çalışmalarda Porter Hipotezinin yeşil süreç yönetiminin başarı göstergeleri olarak görülen verimlilik ve ekonomik performans ile dolaylı ve zaman zaman zayıf bir ilişki içerisinde olduğuna da dikkat çekilmektedir. Bu çalışmanın amacı ise Türkçe yazında Porter Hipotezinin hem rekabetçi güç sağlamada hem sektör hem de ulusal boyutta çevre

düzenlemeleri ile ilişkisini sunmaktır. Gelecekte bu alanda çalışacak araştırmacılara Porter Hipotezinin güncel konular ile ilişkisine, ilgili alanda nasıl bir gelişim gösterdiğine ve hangi kavramlarla bu eğilimi sürdürebileceğine yönelik bir projeksiyon sunulması hedeflenmiştir.

Ekolojik sorunların zararları ve doğal kaynakların sürdürülebilirlik prensibinden uzak tüketimi küresel boyutta yaygın etkiye neden olmaktadır. Çin'deki yüksek düzeydeki karbon salınımının zararı yağmur ormanlarındaki yağışları etkileyebilir ya da temiz su kaynaklarının azalmasına neden olabilir. Sistemik bir bakış ile hayatsal bir neden-sonuç zincirine bağlı süre gelen tüm süreçler doğası gereği birbirine bağımlıdır. Bu anlamda Porter Hipotezi'nin temiz teknolojilerin kullanımının ve çevresel düzenlemelere uyumlu faaliyetler yürütmenin maliyet kalemi olmaktan ziyade uzun dönemli stratejik fayda sunacağı iddia edilmektedir. Çalışmada paylaşılan yayınlarda da vurgulandığı gibi kavramın ilgili kavramlarda dolaylı etki yaratmasına ilişkin ortak bir görüş olmasına karşın doğrudan bir etkinin tespit edilmesi oldukça zordur. Bu bağlamda çalışmamız kavramın artan stratejik önemine paralel bir trende ilgili yayın sayısındaki artışa dikkat çekmeyi hedeflemiştir. Bu bağlamda ilgili alanda çalışma yapacak araştırmacılara Porter Hipotezi'nin doğrudan etkilerini gözlemleyebilecekleri araştırma konularına yönelmeleri önerilmektedir. Ayrıca maliyet-fayda analizinde faydaya odaklanılması gereken bir konu olması nedeniyle de Porter Hipotezi'nin Türkçe yazımda çevre düzenlemelerine, temiz teknolojiye, düşük karbon emisyonuna, etkin atık yönetimine değinirken de ele alınması ayrıca önerilmektedir. Çalışma konunun Türkçe yazımda daha yaygın olarak kullanılmasına öncülük etmesi adına da literatüre katkı getireceğine inanılmaktadır.

Araştırmanın kısıtı olarak sadece Web of Science üzerinden bir bibliyometrik analiz yapılması görülebilir ancak bu alanda çalışacak araştırmacılara başka veri tabanları ile de söz konusu analizin daha kapsamlı çalışılarak bu kavramın gelişiminin genel eğilimlerinin tespit edilmesi ayrıca önerilmektedir.

5. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Tek yazarlı bir çalışmadır. Dolayısıyla yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

6. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

7. YAZAR KATKILARI

GAÖ: Fikir;
GAÖ: Tasarım;
GAÖ: Denetleme;
GAÖ: Kaynakların toplanması ve/veya işlenmesi;
GAÖ: Analiz ve/veya yorum;
GAÖ: Literatür taraması;
GAÖ: Yazıyı yazan;
GAÖ: Eleştirel inceleme.

8. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Bu çalışmada etik kurul iznine gerek olmamıştır.

9. KAYNAKÇA

- Akın, C. S. (2014). Yabancı sermaye yatırımlarının CO2 emisyonu üzerine olan etkisi: Dinamik panel veri analizi. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 44, 1-15.
- Ambec, E., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62.
- Antonioli, D., Mancinelli, S., & Manzaanti, M. (2013). Is environmental innovation embedded within high-performance organisational changes? The role of human resource management and complementarity in green business strategies. *Research Policy*, 42, 975-988.
- Barış, S. (2019). Çevresel politika sıklığı verimlilik düzeyini etkiliyor mu?. 3. *Uluslararası ÜNİ-DOKAP (Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı Üniversiteler Birliği) Karadeniz Sempozyumu*, 897-905.
- Bayraktutan, Y., & İnmez, İ. (2017). Çevre sorunları, uluslararası ticaret ve kuruluş yeri tercihleri. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(3),306-325.
- Boyack, K. W., & Klavans, R. (2010). Co-citation analysis, bibliographic coupling, and direct citation: Which citation approach represents the research front most accurately?. *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 61(12), 2389-2404.
- Costantini, V., & Mazzanti, M. (2012). On the green and innovative side of trade competitiveness? The impact of environmental policies and innovation on EU exports. *Research Policy*, 41, 132-153.

- Curkovic, S. (2003). Environmentally responsible manufacturing: The development and validation of a measurement model. *European Journal of Operational Research*, 146,130-155.
- Dutta, N., & Narayanan, K. (2011). Impact of environmental regulation on technical efficiency: A study of chemical industry in and around Mumbai. *Science, Technology & Society*, 16(3), 333-350.
- Egghe, L., & Rousseau, R. (2002). Co-citation, bibliographic coupling and a characterization of lattice citation networks. *Scientometrics*, 55(3), 349-361.
- Elmas, Y., & Kotil E. (2017). Küresel gelirden payı artan ülkelerde ticaretin karbondioksit emisyonlarına etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13 (1), 79-101.
- Fabrizia, A., Guarinib, G., & Melicianic, V. (2018). Green patents, regulatory policies and research network policies. *Research Policy*, 47,1018-1031.
- Gerçeker, M., Mucuk, M., Özcan, C. C., & Özmen, İ. (2019). Küreselleşme, reel gelir ve turizmin çevre üzerindeki etkisi: akdeniz ülkeleri örneği. *International Congress of Energy, Economy and Security (ENSCON'19)*, 71-84.
- Gürlek, M. (2021). Kurumsal baskıların çevresel uygulamalar ve firma performansı üzerindeki etkileri: bir yeni kurumsal kuram perspektifi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1), 393-418.
- Hamamoto, M. (2006). Environmental regulation and the productivity of Japanese manufacturing industries. *Resource and Energy Economics*, 28, 299-312.
- Hang, M; Klingeberg, J.G. & Rathgeber, A.W. (2019). It is merely a matter of time: A meta-analysis of the causality between environmental performance and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 257-273.
- Heradio, R., De La Torre, L., Galan, D., Cabrerizo, F. J., Herrera-Viedma, E., & Dormido, S. (2016). Virtual and remote labs in education: A bibliometric analysis. *Computers & Education*, 98, 14-38.
- Hilliard, R. (2004). Conflicting views: Neoclassical, Porterian, and evolutionary approaches to the analysis of the environmental regulation of industrial activity. *Journal of Economic Issues*, 38 (2), 509-517.
- Horbach, J. (2008). Determinants of environmental innovation-New evidence from German panel data sources. *Research Policy*, 37, 163-173.
- Jaffe, A.B., & Palmer, K. (1997). Environmental regulation and innovation: A panel data study. *Review of Economics and Statistics*, 79 (4), 610- 619.
- Lanoie, P., Lucchetti, J. L., Johnstone, N., & Ambec, E. (2011). Environmental policy, innovation and performance: New insights on the porter hypothesis. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20 (3), 803-842.

- Lee, J., Veloso, F. M., & Hounshell, D. A. (2011). Linking induced technological change, and environmental regulation: Evidence from patenting in the U.S. auto industry. *Research Policy*, 40, 1240-1252.
- Lopez, M. D., Cortes, G. C., & Azorin, J. F. M. (2009). Evaluating environmental regulation in Spain using process control and preventive techniques. *European Journal of Operational Research*, 195 (2), 497-518.
- Managi, S., Opaluch, J. J., Jin, D., & Grigalunas, T. A. (2005). Environmental regulations and technological change in the offshore oil and gas industry. *Land Economics*, 81 (2), 303-319.
- Mike, F. (2018). Ticari serbestliğin çevre kirliliği üzerine etkisi: OECD ülkeleri için panel veri analizi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 560-577.
- Öztürk, M., & Gök, S. G. (2020). COVID-19 Döneminde yönetim yazındaki araştırma trendlerinin bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmesi. *Kapadokya Akademik Bakış*, 4(2), 73-89.
- Porter, M., & Van Der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Ramanathan, R., Black, A., Nath, P., & Muyldermans, L. (2010). Impact of environmental regulations on innovation and performance in the UK industrial sector. *Management Decision*, 48 (10), 1493-1513.
- Rennings, K., & Rammer, C. (2011). The impact of regulation-driven environmental innovation on innovation success and firm performance. *Industry and Innovation*, 18 (3), 255-283.
- Şahin, G., Gökdemir, L., & Ayyıldız, F. (2019). TÜRKİYE örneğinde kirlilik sığmağı ve kirlenme hale hipotezleri üzerine ampirik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (33), 104-140.
- Uysal, Ö. Ö. (2010). Business ethics research with an accounting focus: A bibliometric analysis from 1988 to 2007. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 137-160.
- Waltman, L., Van Eck, N. J., & Noyons, E. C. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of Informetrics*, 4(4), 629-635.
- Wong, S.K.S. (2013). Environmental requirements, knowledge sharing and green innovation: Empirical evidence from the electronics industry in China. *Business Strategy and the Environment*, 22, 321-338.
- Zupic, I., & Cater, T. (2014). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.

A RESEARCH ON THE EFFECT OF INDIVIDUAL VALUES ON SELF- LEADERSHIP BEHAVIOR^{1 2}



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF
Vol. 13, Congress Special Issue,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 09.11.2021 Accepted Date: 15.02.2022

Sevcan PINAR
Dr.
Turkey
sevcan_pinar@hotmail.com
ORCID ID: 0000-0002-6907-4652

Olcay Bige AŞKUN
Prof. Dr.
Marmara University
Faculty of Business Administration,
İstanbul, Türkiye
olcayb@marmara.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-1573-8900

ABSTRACT | The concept of self-leadership generally focuses on individuals; internal motivation in order to regulate their actions and their acquisition. At this point, the effect of individual values on the learning and implementation of self-leadership behaviors will be evaluated within the scope of intrinsic motivation and social learning theory. The aim of the research is to examine whether the individual values of managers and employees have an effect on self-leadership behavior. Quantitative research method was used to evaluate within the framework of the research. The research sample consists of managers and employees. It has been observed that the values that guide the behaviors of the managers and employees affect the behaviors of leading them, and the self-perceptions of the individuals increase. It's thought that examining the effect of individual values on self-leadership behaviors by evaluating the research together within the scope of managers and employees will contribute to the relevant literature.

Keywords: Individual values, self leadership, leadership

JEL Codes: D23, M12, O15

Scope: Business administration

Type: Research

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi5

Atıfta bulunmak için: Pinar, S. & Aşkun, O. B. (2022). A research on the effect of individual values on self-leadership behavior. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 99-121.

¹ Compliance with the ethical rules of the relevant study has been declared.

² This research is derived from the doctoral thesis on "A Research on the Relationship of Leadership Behaviors in Terms of Management Styles in the Context of Personality and Leading Individual Values" and it is presented orally at the 29th Management and Organization Congress.

BİREYSEL DEĞERLERİN KENDİ KENDİNE LİDERLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Özel Sayı, 2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 09.11.2021

Yayına Kabul Tarihi: 15.02.2022

Sevcan PINAR
Dr.
Türkiye
sevcan_pinar@hotmail.com
ORCID ID: 0000-0002-6907-4652

Olca Bige AŞKUN
Prof. Dr.
Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi,
İstanbul, Türkiye
olcayb@marmara.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-1573-8900

ÖZ | Kendi kendine liderlik kavramı genel anlamda bireylerin kendi eylem ve düşüncelerini düzenleyebilmek amacıyla iç motivasyonlarını sağlamaları ve bu bakış açısını edinmelerine odaklanmaktadır. Sosyal öğrenme kuramında da, bireylerin davranışlarının, bireysel özellikleri ve çevresel etkiler ile etkileşim içerisinde olduğu ve öğrenilebileceği hususları belirtilmektedir. Bu noktada bireysel değerlerin kendi kendine liderlik davranışlarının öğrenilmesinde ve uygulanmasındaki etkisi içsel motivasyon ve sosyal öğrenme kuramı kapsamında değerlendirilecektir. Araştırmanın amacı, yöneticilerin ve işgörenlerin bireysel değerlerinin kendi kendine liderlik davranışı üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesidir. Araştırma çerçevesinde verilerin değerlendirilmesi amacıyla nicel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma örneklemini yöneticiler ve işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma çerçevesinde korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. İşgörenlerin davranışlarına rehberlik eden değerlerin, kendilerine liderlik etme davranışlarını etkilediği, bireylerin kendilik algılarının arttığı görülmüştür. Yoğun çalışma temposu altında yöneticilerin ve işgörenlerin kendilerini yönetme becerilerini edinmeleri önemli yetkinlikler arasındadır. Araştırmanın, yöneticiler ve işgörenler kapsamında birlikte değerlendirilerek bireysel değerlerin kendi kendine liderlik davranışlarına etkisinin incelenmesinin ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bireysel değerler, kendi kendine liderlik, liderlik

JEL Kodları: D23, M12, O15

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

1. INTRODUCTION

In today's conditions, the global uncertainty with the Covid 19 epidemic and the rapid changes in business methods play an important role in reconsidering the management approaches in businesses, and therefore leadership understandings, and bring different leadership approaches to the agenda. The phenomenon of self-leadership, which emerged with modern approaches, is also a leadership theorem that focuses on people. In fact, it is an important issue for the success of the organizations that the development in terms of businesses starts with the employees and the individuals manage themselves. Self-leadership is defined by Manz (1986) as “controlling one's behavior and directing oneself by applying cognitive/natural-based and behavioral-based strategies to achieve individual and organizational success”. In addition, it is stated that it can be among the important factors in increasing the performance and productivity of the employees and may be important in terms of empowering the employees (Doğan & Şahin, 2008). As a matter of fact, in order to empower employees, it is important for businesses to first understand and reveal the individual talents and values of their employees (Manz & Sims, 1991).

Self-leadership was evaluated by studies on psychological factors and personality traits. (Stewart, Carson & Cardy, 1996; Williams, 1997; Houghton, Bonham & Neck, 2004). According to Şahin, Karakuş & Uğurlu, (2014)s' research, the self-discipline levels of employees compared who received training on self-leadership behaviors before and after training. It is stated that positive results were obtained, and the participants whose self-discipline dimension was low before the training had a self-awareness of how they could implement their own leadership behaviors after the training. Also, in related research; It contributes to the performance of the organization by increasing the innovation skills and creativity of the employees (Doğan & Şahin, 2008), increases the individual and team performance, provides job satisfaction (Politis, 2006; Prussia, Anderson & Manz, 1998). It is stated that facilitates the management of differences and organizational change in organizations, entrepreneurial individuals increase their performance (Doğan & Şahin, 2008).

Values, on the other hand, are seen as concepts that affect individuals' choices in their behaviors and guide them, and are evaluated as preference criteria or standards (Vurgun & Öztıp, 2011). It is closely related to the dimensions of emotion, thought and behavior of individuals. In most studies examining values in the field of social sciences, it is stated that it has a fundamental importance in explaining the behavior of individuals (Kuşdil & Kağıtçıbaşı, 2000).

Among the basic assumptions of social learning theory, it is mentioned that behaviors can be learned, and individuals' capacity to manage themselves.

(Bandura, 2001). In the theory of intrinsic motivation, it is mentioned that the individual can motivate himself without being dependent on external factors (Houghton & Neck, 2002). The main point to be examined within the framework of the research is that individuals learn self-leadership behaviors by providing their intrinsic motivation and to determine which individual value dimensions will guide them in their implementation. As a matter of fact, it is assumed that individuals who are aware of their personality structures will get to know themselves better, can regulate their emotions and thoughts (Skowron & Dendy, 2004) and can acquire self-management skills more easily (Markham & Markham, 1995; Doğan & Şahin, 2008). The assumption that both managers and employees can adopt self-leadership behaviors and work more efficiently in line with their goals and their performance will increase makes it important to implement these behaviors. In the light of this information, it is aimed to investigate whether the individual values of the employees have an effect on their self-leadership behaviors.

2. THEORETICAL BACKGROUND

2.1. Self-Leadership

The self-leadership is generally defined as self-directed individuals providing their own motivation to work (Houghton et al., 2004). Among the some studies in the related literature, it is stated as a process in which people direct themselves by providing the necessary self-motivation to achieve their goals and achieve success (Manz & Neck, 1991).

The concept of self-leadership, first emerged in the mid-1980s with the expansion of the concept of self-management. It is evaluated under 3 strategies as behavior-focused, natural reward and constructive thought pattern model (Manz, 1986).

Behavior-focused strategies are about expanding one's self-awareness. Behavior-focused strategies relate to expanding one's self-awareness and encompass self-observation, self-goal setting, self-reward, self-punishment, and self-cueing. In the self-observation strategy, individuals are advised to set goals in line with their goals. At this stage, it is stated that they observe themselves and become aware of the reasons for their behaviors and how often they perform their repetitive behaviors (Manz, 1986).

In self-goal setting strategy, an individual who can consciously collect information about herself/himself determines her/his goals and motivates herself/himself to reach them (Houghton & Neck, 2002). Again, self-rewarding, which enables the individual to direct her/his behaviors, can be used as a tool that will enable her/his to reach her/his goals more effectively (Manz & Neck, 1991).

It includes the individual's evaluation and review of the causes of her/his negative behaviors/mistakes, and regulating the relevant behaviors in order not to repeat them (Tabak, Sığırı & Türköz, 2013).

In the method of self-cueing to oneself, it is suggested that the individual can both change the behaviors she/he wants to change by taking action and put her/him into a certain routine by using the marking technique (Houghton & Neck, 2002). Thus, it is emphasized that the individual who realizes her/his behavior and takes steps for change can motivate herself/himself more easily (Çelik & Polat, 2017).

Natural reward-oriented strategies, on the other hand, are more focused on internal rewards and enable individuals to increase their internal motivation while performing their duties (Kayral, 2016). It is based on the assumption that individuals will show higher performance if they approach their activities with a positive perspective (Manz, 1986). The fact that the employee can see natural rewards in her/his activities and in daily life increases motivation, especially under difficult conditions. In this strategy, instead of leaving the pleasant and unattractive aspects of the actions aside, it is aimed to overcome them in a more constructive way (Doğan & Şahin, 2008). Unlike the self-reward strategy, the rewards are in the behavior/work and the individual is satisfied as long as she/he exhibits the behavior/job (Tabak et al., 2013).

Constructive thought pattern model strategies, on the other hand, are related to mental models. It includes the individual's developing new ideas, using her/his creativity, and transforming them into habits (Houghton & Neck, 2002). It includes the strategies of "identifying and changing thoughts and assumptions", "imagining successful performance in the future" and "talking to oneself" in a positive way (Arlı & Avcı, 2017). Self-leadership strategies are in Table-1; Three main strategies and nine sub-strategies can be shown in detail and in line with an example as follows (Neck & Manz, 2010; Stewart, Courtright & Manz, 2011; Kahraman, 2017).

Table 1: Self-Leadership Strategies and Model Behaviors

Category	Strategy	Description	Example
Behavior-focused Strategies	Self-observation	It is aimed to increase the awareness of individuals by performing certain behaviors.	Giving more importance to the process of a deadlines' project or work that needs to be cultivated, identifying distractions
	Self-goal setting	It is aimed to raise awareness of the individual. The individual makes plans in line with her/his goals and organizes her/his behavior accordingly.	Setting specific goals to be achieved as a result of performance.
	Self-reward	It is the individual's determination of rewards in accordance with her/his goals. This includes being able to take action in line with their goals and gather the necessary energy.	To demonstrate the behaviors necessary to complete the task to be fulfilled.
	Self-punishment	It is similar to natural reward behaviors and focuses directly on individual consequences.	Making constructive criticism against oneself to improve performance.
	Self-cueing	It includes acting in the direction of increasing the positive behavior of the individual.	Keeping notes on the task that needs to be done and removing distractions from the desk.
Natural Rewards Strategies	Building natural rewards into tasks	It involves creating more pleasing features in an activity related to a task that one must perform.	Identifying a more pleasant place for a business meeting
	Focussing on the natural rewards	It involves focusing attention on the natural reward elements of the task/job, rather than focusing	Choosing to focus on the healthy life that will be achieved as a

	inherent in tasks	on and thinking about undesirable situations in order to shape their own perceptions.	result of sports, not the effort spent on sports
Constructive Thought Pattern Strategies (Cognitively Focused Strategies)	Self-talk	It involves the individual replacing destructive self-talk with more positive self-talk.	For example, about a meeting that the individual should attend; instead of thinking "I feel very nervous for this meeting", thinking "I have prepared very well for this meeting and I can make many useful contributions" and motivate herself/himself.
	Evaluating beliefs and attitudes	It involves examining an individual's current thought patterns and working on changing their irrational beliefs and assumptions.	The individual learns to develop more motivating beliefs during the evaluation of her/his own performance instead of destructive thought patterns. Saying "I could have done better, I will learn from my experience and I will do better next time" instead of "I did a terrible job"
	Visualisation	It involves visualizing the successful performance of the individual and rehearsing her/his steps before starting a job.	Dreaming of achieving a successful outcome.

Figure adapted from Neck and Manz, (2010); Stewart et al. (2011) and Kahraman, (2017)

2.2. Self-Leadership and Individual Values

Values are described as guides for behaviors that guide the lives of individuals and change between situations (Kluckhohn, 1951; Vurgun & Öztop, 2011, p. 219). It is stated that individuals primarily act according to their individual values in order to reach their goals in working life, to direct themselves and to provide their internal motivation. Bourdieu and Passeron (1979) have stated that; the culture in which individuals grow up and live in can also be shown as one of the most important factors that affect the behaviors and values of the individual.

Schwartz (1992) has identified 10 core values consisting of 4 main dimensions. As mentioned these values are created in response to the needs for biological, social relations and group functions and was evaluated in two categories as individual and social. Individual values consist of achievement,

power, hedonism, self-direction and stimulation. The common aspect of these values is that they emphasize individual interests and characteristics. Social values are; security, conformity, tradition, universalism and benevolence. The emphasis of these values is on the interaction of individuals with society (Schwartz, 2006: 965; Doğan, 2018). In this direction, the values of self-development and openness to change, which cover the relationship between the individual's direct self-directed behaviors, were evaluated within the scope of the research.

Although the subject of influencing and directing themselves is go a long way back, the concept of self-leadership is considered as a newer subject. Self-leadership has started to be studied in the literature with Manz's book published in 1983 and then in the *Academy of Management Review* in 1986 (Kahraman, 2017).

The concept of self-leadership is associated with the individual's self-direction and intrinsic motivation behaviors (Manz & Neck, 1991). And also in the relevant literature, attention was drawn to the concept of "Value-Oriented Management" by Selznick (1957), and it was suggested that it might be important to consider the concept of value. Selznick is concerned in how organizations become institutions within the framework of institutional theory and how institutional processes affect organizations (Greenwood, Hinings & Whetten, 2014). In fact, Selznick mentioned that corporate leaders should lead the institutionalization process by "instilling value" in their organizations beyond the technical requirements of the institutions (Selznick, 1957; Jung & Choi, 2011; Washington, Boal & Davis, 2008). It is important in that it gives leaders and managers the responsibility to choose and express values for their institutions (Shinn, 1996). The values are; In fact, in a way, they are the ideal beliefs of individuals. The most important role of values is that individuals motivate and direct their actions (Kraatz, Flores & Chandler, 2020).

It is reported that values play a role in the behavior of individuals (Schwartz, 2003). In the light of this information, it was aimed to examine the role of individual values in learning self-leadership behaviors and their effects on self-leadership behaviors within the framework of intrinsic motivation theory (Deci, 1975) and social learning theory (Bandura, 1977).

Within the framework of the self-leadership model, the natural rewards that individuals achieve as a result of the actions or tasks they like to perform are conceptualized based on the intrinsic motivation theory. Individuals claim that they struggle to increase their feelings of self-determination, such as competence and autonomy (Deci, 1975).

It was stated by Manz (1986) that the behaviors of individuals are not caused by external factors, on the contrary, it is internal factors, not external factors, that activate and control individuals. “The main subject of self-leadership is that the development of one’s abilities such as self-awareness, self-regulation and self-motivation leads to individual competence” (Karp, 2013: Kahraman, 2017, p. 9).

Intrinsic motivation of the person; It is the natural tendency to be open to changes, to achieve the difficult, to enhance oneself, to research, to learn and to practice. Indeed, it is stated that intrinsic motivation creates the best phenomenon that explains an individual's positive potential (Deci, 1975). Through self-leadership strategies, in a way, the individual is provided with the opportunity to make a choice. It is emphasized that internal motivation can increase in direct proportion by giving individuals opportunities to orient themselves. It is considered that the most effective among the motivation dimensions for the individual to take action while taking any action is the intrinsic motivation (Nal & Sevim, 2019).

In social learning theory, it is stated that behavioral change of individuals is a change in understanding the relationship between behavior and reward. It is stated that sometimes people can change their behavior with simple changes in their minds (Bandura, 2001). In self-leadership, the sense of competence and self-control are stated as the main point in the conceptualization of natural rewards (Neck & Houghton, 2006). Behaviors that individuals are happy to do with the hedonism value dimension; In value dimensions such as achievement and power, it is stated that their intrinsic motivations, which enable them to take action in line with their behaviors, are related. (Schwartz, 1992; Neck & Houghton, 2006).

It is important that the content of the behaviors of individuals and their individual values are compatible with each other. Because if individuals accept these attitudes by themselves, it will be easier for them to internalize their goals. Thus, it is emphasized that they can be motivated in a comfortable and easy way. It is stated that every individual is motivated to work for general purposes in an enterprise. For example, it is possible for an individual to internalize the goals of the company she/he works for, integrate it with herself/himself and act in line with her/his job description, basically, if the individual basically trusts and connects to the institution she/he works for, the manager she/he works with and her/his colleagues. When the basis of all these ties is investigated, it is seen that the attitudes and values of the individual take place (Barbuto & Scholl, 1998; Nal & Sevim 2019).

The individual value of openness to change; It includes the sub-values of self-direction and status. It consists of values that reveal the emotional and

intellectual interests of individuals (Thierry, Dario, & Schwartz, 2002). Creativity, independence, determining one's own goals, self-esteem, curiosity, self-control, autonomy are values under the dimension of self-enhancement (Schwartz, 1992). It is stated that individuals with high openness to change values are individuals with high imaginations, non-traditional, creative and different thinking skills (Kubat & Kuruüzüm, 2010). Such that the individual's self-enhancement and self-activation values include independent thoughts, behaviors, and fondness for change (Korkmaz, 2010). As a matter of fact, behavior-oriented strategies refer to self-management approaches where ineffective behaviors can be transformed into effective behaviors in order to raise awareness in individuals. In other words, it is stated that individuals can change their self-awareness and unpleasant behaviors as a result of their own efforts (Neck & Houghton, 2006). In this direction, individuals who know the reason for their behavior will be able to exhibit more effective behaviors towards their goals (Doğan & Şahin, 2008). Self-management behavior, which is one of the self-leadership behaviors; It includes subjects such as self-management of the individuals, choosing their own behaviors, high creativity and being able to do research with their own free will (Ercan & Sıgır, 2015). Among the basic assumptions of social learning theory, it is accepted that individuals have the potential to shape their behaviors and it is stated that individuals have the power to control and regulate their own lives (Wood & Bandura, 1989). As a matter of fact, these aspects can be associated with self-direction values (Neck & Houghton, 2006).

A positive relationship between self-leadership, innovation and creativity has also been expressed in related studies (Neck & Houghton, 2006; Furtner & Rauthmann, 2010; Marshall, Kiffin-Petersen & Soutar, 2012; Bal Taştan, 2013). Again, in a study stated by Carmeli, Meitar & Weisberg, (2006) on employees and managers in different businesses in Israel, it was determined that self-leadership positively affects the innovative behaviors of both employees and managers (Çelik & Polat, 2017). According to Neck and Houghton's (2006) study, some variables such as job satisfaction, commitment, creativity, independence, psychological empowerment, confidence, self-efficacy, positive influence and team strength were evaluated as potential outcomes of self-leadership (Sesen, Tabak & Arli, 2017).

It is predicted that employees who prioritize these values will more easily display the appropriate behaviors for these strategies.

In light of these informations, our hypothesis is developed as follows;

H₁: Employees' individual values sub-dimensions (openness to change and self-enhancement) have a significant and positive effect on self-leadership behaviors.

3. RESEARCH METHOD

3.1. Purpose and Importance of the Research

In terms of businesses, starting from the employees, self-management of the individuals are among the important issues for the success of the organizations. Empowerment of employee is critical to the success of businesses. In order to empower employees, it is important for businesses to first understand and reveal the individual talents and values of their employees. In many studies examining individual values in the field of social sciences, it is stated that values have a fundamental importance in explaining the behavior of individuals. Individual values of individuals; It is closely related to the dimensions of emotion, thought and behavior. The assumption that both managers and employees can adopt self-leadership behaviors and work more efficiently in line with their goals and their performance will increase makes it important to implement these behaviors. In the light of this information, it is aimed to investigate whether the individual values of the employees have an effect on their self-leadership behaviors.

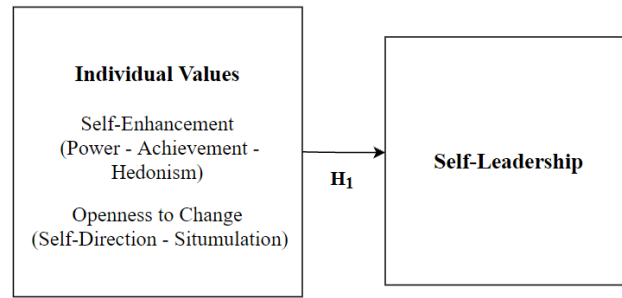


Figure 1: Research Model

The sample of the study includes 318 participants working in enterprises operating in the Organized Industrial Zones of Istanbul. Quantitative research method was used in this study. The convenience sampling was selected as the sampling method. The survey has been conducted on participants via e-mails.

The first part of the survey encompasses descriptive statistics. In the second part; within Independent Variable; In the context of Individual Values, (i) "Openness to Change (6 items)" and (ii) with "Self-Enhancement (4 items)". These variables are constructed by help of Schwartz (2003) for Measuring Basic Individual Values. The Dependent Variable in the third section Self-leadership was measured using the Turkish version of the scale developed by Houghton, Dawley & DiLiello, (2012) and adapted in Turkish by Şahin (2015) "Self-

Leadership Scale Short Form-9 statement". Relevant permissions were obtained from the owners of the scales used within the framework of the research.

Exploratory factor analysis was performed and Cronbach's alpha values were checked to investigate whether the observed variables were theoretically predicted factor structures and to evaluate the validity and reliability of the scales. In the next stages, first; in order to test the model and hypotheses of the research, correlation analysis was applied to determine the degree and direction of the linear relationship between the variables, regardless of whether they are dependent or independent. Then, the effect of individual values, which is the independent variable, on the self-leadership behaviors, which is the dependent variable, was investigated by multiple regression analysis.

3.2. Ethical permissions of the research

Ethics committee principles were complied with in the study and necessary permissions were obtained in accordance with the intellectual property and copyright principles.

Ethics committee permission information

Name of the committee that made the ethical evaluation = Marmara University

Date of ethics review decision = 24.06.2019

Ethics assessment certificate issue number = 14.10.2021-126976

4. FINDINGS

The participants of included in the research, 129 are women, 189 are men, 198 (64.4%) are managers and 120 (35.6%) are employees. Education levels are 51% postgraduate, 35% undergraduate, and 14% high school and associate degree. The age distribution of the participants, it can be said that they mainly consist of workers between the ages of 30-50. The information about the participants is presented in the tables below, respectively.

Table 2: Gender

Gender	n	%
Woman	129	41
Man	189	59
Total	318	100

Table 3: Employment Status

Employment Status	n	%
Manager	198	64,4
Employe	120	35,6
Total	318	100

Table 4: Educational Status

Educational Status	n	%
Postgraduate	162	51
Undergraduate	111	35
High School and Associate Degree	45	14
Total	318	100

Table 5: Age

Age	n	%
20-29	54	17
30-39	120	37,8
40-49	79	24,8
50-59	48	15,1
60-69	17	5,3
Total	318	100

4.1. Factor Analysis and Reliability

Exploratory factor analysis is applied using Principal Component Analysis and Varimax rotation method in order to investigate whether the observed variables were theoretically predicted factor structure. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sample adequacy test and the Bartlett test were performed to determine the suitability of the data set for factor analysis. As a result, it was found that the Individual KMO value was 0.749, the Self-leadership KMO value was 0.890, which was above the desired level of 0.50, and the Bartlett test was significant at 0.000. It has been also investigated the diagonal values in the "anti-image correlation" matrix and found that these values were above 0.5. Accordingly, it has been found that the sample data is suitable for factor analysis. (Hair et al., 2010).

In the exploratory factor analysis, the factor loadings and the "Communality" values are considered to be 0.5. (Saruhan & Özdemirci, 2013; Hair et al., 2010). Variables that do not satisfy these values or are not loaded into the theoretical predicted factor structure have been excluded from the scale. The relevant factor structure is shown in the Table 6 below.

Self-enhancement Total Variance was % 28,082, Openness to change Total Variance was % 21,455 and Self-leadership Total Variance was % 47,915. In the subscale of individual values, questions with similar factor weights remaining below the factor of sampling sufficiency of less than 0,50 were investigated (Kalaycı, 2009) and "Openness to change-Self-direction2", which is 0,253, excluded from evaluation. As a result of repeated factor analysis it is seen that Self-enhancement-Hedonism2 expression which is expected to be included in the "Self-enhancemet" factor included in the "Opennes to change" factor. The

Individual Values subscale of the study is examined under the two sub-dimensions in the literature stage of the this study.

As a result of the factor analysis, it was seen that the statements of the Self-Leadership Scale were gathered under a single factor, in parallel with the study of Şahin (2015). The Cronbach's Alpha value of each factor were above 0.5. Accordingly, it has been found that the inherent consistency of factor structures (Table 6). The reliability of the scales were evaluated using the Cronbach's Alpha coefficient, which is an internal consistency model based on the average of the correlation between the scale items.

Table 6: Exploratory Factor Analysis

Factors	Factor Item	Factor Loading	Explained Variance	Cronbach's Alpha	
Individual Values Dimension	Self-enh-Ach1	.829	28.082	.669	
	Self-enh-Ach2	.764		.687	
	Self-enh-Pow2	.728		.702	
	Self-enh-Pow1	.552		.724	
	Self-enh- Hed1	.504		.684	
	Openness to change	Open change-Sit1	.800	21.455	.701
		Open change-Sit2	.613		.726
		Open change-Self-direct1-	.586		.739
		Self-enh-Hed2	.581		.692
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: .749					
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 612.223; df:36; Sig.: .000; Total Explained Variance:49,537					
Self-Leadership Dimension	KKL5	.786	47.915	.821	
	KKL4	.754		.825	
	KKL2	.742		.830	
	KKL6	.713		.835	
	KKL7	.711		.835	
	KKL3	.658		.846	
	KKL1	.646		.841	
	KKL8	.626		.842	
	KKL9	.565		.846	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: .890					
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 1027.799; df: 36; Sig.: .000; Total Explained Variance: 47,915					

4.2. Correlation Analysis

As a result of the Pearson Correlation analysis, a positive ($r=0.402$) and statistically significant ($p=0.000<0.01$) relationship was found between self-

development and self-leadership. According to the investigated correlation coefficient, this relationship is moderate. ($0.40 \leq r < 0.59$) (Şencan, 2005; Altunışık et al., 2004).

A positive ($r=0.377$) and statistically significant ($p=0.000 < 0.01$) relationship was found between openness to change and self-leadership. According to the calculated correlation coefficient, this relationship is weak. ($r < 0.40$ the ratio is weak), (Table 7).

Table 7: Correlation Analysis Results

	1	2	3
1-Self-enhancement	1		
2-Openness to change	.454**	1	
3-Self-leadership	.402**	.377**	1

** $p < .01$

4.3. Multiple Regression Analysis

Multiple regression analysis was used to examine the effect of employees' individual values on self-leadership behaviors.

According to the results in Table 8, there is a moderate positive correlation between the variables ($R=.463$; $p < .05$). In addition, the coefficient of determination was found as $R^2 = .214$, and it can be said that 21.4 percent of the changes in self-leadership depend on individual values. The regression model was significant. ($F:16.997$, $p=.000$).

The results show that it is possible to predict self-leadership behavior with at least one of the independent variables. The R^2 value, which shows how much of the dependent variable is explained by the independent variables (Kalaycı, 2009), was 0.21. As a matter of fact, since self-leadership behaviors are a behavior that can be affected by other situations of employees, this value is considered reasonable.

Table 8: Impact of Individual Values on Self-Leadership

Individual Variable	B	t	β	Sig.
Self-enhancement-Mean	.275	5.177	.294	.001
Openness to change-Mean	.205	3.477	.213	.001

N: 318; R: .463; R^2 : .214; Adjusted. R^2 : .201; F:16.997;
Dependent Variable: Self-leadership

Table 8 shows which of the individual values independent variables has an effect on the dependent variable, self-leadership. The t values of the variables; shows that the effect of the variables on self-leadership is significant. B value shows that Self-enhancement value (B=.275; $p<.001$ and Openness to change (B=.205; $p<.001$) have the strongest effect. In the light of the findings obtained according to the results of the analysis, a positive and significant effect of the individual values of the employees on the self-leadership behaviors was determined and the H1 hypothesis was supported. (Self-enhancement; B=.275; $p<.001$; Openness to Change; B=.205; $p<.001$).

5. CONCLUSION

The concept of self-leadership allow the individuals to know themselves better and to direct themselves with a better self-awareness (Sydänmaanlakka, 2004: Yavuz & Ayan, 2019, p. 1004). The fact that employees can benefit from their talents while performing the tasks assigned to them, develop and increase their existing talents, enables them to see themselves as competent.

Self-leadership represents behaviors that help individuals increase their internal motivation and positive well-being (Hendricks & Payne, 2007). Since employees aim to take responsibility for their own behavior, it will be convenient for managers to work with employees who have these characteristics.

It is stated that a leader who can control her/his own behavior can manage the behavior of her/his employees more effectively (Manz & Sims, 1980). Therefore, it is one of the basic assumptions of the concept of self-leadership (Manz, 1986) that as the self-management skills of the employees as a whole develop, they will contribute to the efficiency and effectiveness of the institutions (Markham & Markham, 1995).

The concept of self-leadership also offers important implications for businesses. It is seen that human-oriented management behaviors affect the performance and productivity of enterprises. Self-leadership is associated with positive results that directly concern employees at both individual and group/team levels.

Self-leadership behaviors encourage individuals to achieve a slightly higher level of individual performance and individual effectiveness. They also have guiding roles (Neck & Houghton, 2006). Self-leadership is based on individuals' self-awareness.

As a result of the correlation analysis investigated within the framework of the research, from the sub-dimensions of individual values; openness to change and self-enhancement were found to be associated with self-leadership behavior. As a result of the multiple regression analysis, it was determined that the

individual values of openness to change and self-enhancement had significant and positive effects on self-leadership behavior.

It is emphasized that individuals with higher self-enhancement values can be individuals who attach importance to having power and achievement sub-dimension values. However, it is stated that they also may have a value priority that gives importance to the recognition of their achievements and abilities by others (Kuşdil & Kağıtçıbaşı, 2000).

Personal traits such as brave, creative, dynamic, proactive and pro-independence, etc., which expresses the value of openness to change is thought that individuals who have the characteristics of self-leadership can easily apply their own leadership behaviors (Doğan & Şahin, 2008). Because individuals whose openness to change values' are in the forefront, embrace independence and freedom as an important value; It is underlined that they attach great importance to creativity, genuineness and generating new ideas (Schwartz & Bardi, 2001). It can be said that they enjoy different experiences while looking for ways to work more efficiently in working life. In this direction, they may be in an effort to incorporate self-leadership behaviors into their daily work routines easily of their own accord. It is thought that the self-confidence and self-esteem of the employees who are more open to change and whose individual value is at the forefront may also be high and they may find their self-leadership behaviors more attractive.

These results obtained; is similar to the studies of Neck and Houghton (2006), Furtner and Rauthmann (2010), Marshall et al., (2012) and Bal Taştan (2013), which concluded that there is a positive relationship between self-leadership and innovation and creativity. In the study conducted on the Turkish banking sector by Ünsal, Tabak, and Ercan (2009) noted that private sector bank managers differ in their "Self-Enhancement" values, which include power and achievement. Within the self-enhancement value dimension, under the individual's desire to achieve; attention is drawn to individuals who have a desire for personal success by demonstrating competence according to social standards. The characteristics of employees with these values are listed, such as focusing on producing resources for other individuals to continue their lives and achieving the goals of groups and institutions, showing competence in terms of prevailing cultural standards, and giving importance to social approval.

It is thought that the individual values of the managers are also effective in this area and that the self-leadership behaviors of the managers who have the values of "open to change and self-enhancement" can help the businesses to gain a competitive advantage that is getting stronger. Such a finding can be considered as an indication that the management approach has undergone a change in the

new period. The awareness of the employees is increasing day by day in line with the requirements of their working conditions. In today's conditions, it is an important criterion for a good manager to be a good role model and to manage herself/himself.

The fact that both managers and employees have self-enhancement values that aim for achievement, show one's skills, make a difference and respecting can mediate their implementation of self-leadership behaviors and create a stronger effect on their productivity. As a result, it is stated that managers and employees who want to strengthen and enhance themselves can be more creative and reveal their personal abilities more easily. All these aspects can be contribute positively to the achievement and maintenance of competitive advantage by enterprises.

Among the limited studies in the literature investigating the relationship between self-leadership and individual values, it is thought that evaluating the relationship with individual values can contribute to the relevant literature.

It has been observed by the research that the individual values have an effect on the self-management skills of the employees by being aware of their self-leadership behaviors according to their value profiles, getting to know themselves better, providing their internal motivation and working towards their goals.

In this direction, it is thought that self-leadership can be useful in the management policies of enterprises, in recruitment and placement of employees, in examining the personality structures of individuals, in evaluating their value profiles and self-management skills. It is also important to provide relevant trainings so that employees can learn self-leadership behaviors in terms of their individual development within the framework of training needs analysis. It is also stated in the research findings of Şahin et al., (2014) that the trainings in question can help the employees to know themselves better, and that they are directly related to their characteristics such as self-discipline and self-awareness. In this direction, it is thought that it can contribute to the employees to work more efficiently.

In addition, it can be suggested to focus on the importance of the concept of self-leadership in empowering employees and to evaluate it with different variables in this direction. The relationship of the concept with the character and personality structures of individuals can be discussed in more detail.

The fact that the research covers a certain sample and was carried out with two value dimensions constitutes the limitation of the research. In this direction, it can be suggested to examine the concept of self-leadership with more

samples, managers and employees working in different sectors, and different value dimensions and other variables in the future studies.

6. CONFLICT OF INTEREST STATEMENT

There is no conflict of interest between the authors.

7. FUNDING ACKNOWLEDGEMENTS

No funding or support was used in this study.

8. AUTHOR CONTRIBUTIONS

Since this research was produced from a doctoral thesis, it was carried out by Sevcan Pınar, under the supervision of Prof. Dr. Olcay Bige Aşkun.

9. ETHICS COMMITTEE STATEMENT AND INTELLECTUAL PROPERTY COPYRIGHTS

Ethics committee principles were complied with in the study and necessary permissions were obtained in accordance with the intellectual property and copyright principles.

10. REFERENCES

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. Sakatra: Sakarya Kitabevi.
- Arlı, Ö., & Avcı, A. (2017). Öz kendilik değerlendirmesinin öz liderlik davranışları üzerinde etkisi: İlköğretim öğretmenleri üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 455-468.
- Bal Taştan, S. (2013). The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A Survey the context of smes in izmir. *2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 75, (2013) 407 – 419.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall
- Bandura, A. (2001). The social and policy impact of social cognitive theory. M. M. Mark, S. I. Donaldson, & B. Campbell (Eds.), *Social psychology and evaluation* içinde (ss. 31–71). The Guilford Press. politis.
- Barbuto J., E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: development and validation of new scalesto measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, 82(3), 1011-1022.
- Bourdieu, P., & Passeron J. C. (1979). *The inheritors: French students and their relation to culture*, (Transl. R.nice), The Univercity of Chicago Press.

- Carmeli, A., Meitar R., & Weisberg J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75– 90.
- Çelik, M., & Polat, H. Y. (2017). Kamu ve özel okul yöneticilerinin kendi kendine liderlik stratejileri açısından karşılaştırılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 93-112.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- Doğan, S. V. F. Ş., & Şahin, F. (2008). Bireysel performansı ve verimliliği artırmada kendi kendine liderlik yaklaşımının önemi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 77-95.
- Doğan, M. (2018). Ergenlerin değer yönelimleri ve değer yönelimlerinin internet bağımlılığıyla ilişkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (10), 263-285. DOI: 10.20860/ijoses.475240.
- Ercan Ü., & Sığırı, U. (2015). Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126.
- Furtner, M., & Rauthmann, J. F. (2010). Relations between self-leadership and scores on the big five. *Psychological Reports*, 107, 2, 339-353. DOI: 10.2466/02.03.14.20.PR0.107.5.339-353 ISSN 0033-2941
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Whetten, D. (2014). Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1206-1220.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Hendricks, J. W., & Payne, S. C. (2007). Beyond the big five: leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance*, 20(4), 317-343.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-692.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., & Neck, C. P. (2004). The relationship between self-leadership and personality: A Comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427-441.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A More concise measure of self leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216 – 232.
- Jung, K., & Choi, J. (2011). Institutional leadership and perceived performance: Evidence from the Korean minister survey. *The Korean Journal of Policy Studies*, 26(2), 45-75.
- Kahraman, Ç. A. (2017). Sosyoekonomik statü (ses), temel değerler ve kişilik özelliklerinin liderlik davranışına etkisi. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi.

- Kalaycı, Ş. (2009). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 4. Baskı, Ankara:Asil Yayın Dağıtım
- Karp, T. (2013). Studying subtle acts of leadership. *Leadership*, 9(1), 3-22.
- Kayral, İ. H. (2016). Dağıtımçı liderlik, karmaşık sistemlerde liderlik ve öz liderlik teorileri kapsamında makrodan mikroya liderlik. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(1), 12-22.
- Korkmaz, T. D. (2010). Kişisel değerlerin kuramsal yapısı ve pazarlamadaki uygulamalar. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, I.I.B.F. Dergisi*, 5(1).
- Kraatz, S. M., Flores, R., & Chandler, D. (2020). The value of values for institutional analysis. *Academy of Management Annals*, 14(2), 1-91.
- Kubat, U., & Kuruüzüm, A. (2010). İş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir yapısal denklem modelleme yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 487-505.
- Kuşdil, M. E., & Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Türk öğretmenlerin değer yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45), 59-76.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C.C., & Sims, H. P. Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A Social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-7.
- Manz, C.C., & Sims, H. P. Jr. (1991). Super leadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*. 19(4), 18-35.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (1991). Inner leadership: Creating productive thought patterns. *The Executive*, 5, 87-95.
- Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A Levels of analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 343-359.
- Marshall, G., Kiffin-Petersen, S., & Soutar, G. (2012). The influence personality and leader behaviours have on teacher self-leadership in vocational colleges. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(6) 707-723
sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav DOI:10.1177/1741143212456910
- Nal, M., & Sevim, E. (2019). Paternalist liderliğin iş motivasyonu üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(4), 397-410.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/gumussagbil/issue/50658/532702>
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 270-295.

- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance the mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 203-216.
- Prussia, G. E., Anderson, J.S., & Manz, C.C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The Mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-38.
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2013). *Bilim, felsefe ve metodoloji*, Beta Basım.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. I. M. Zanna (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* içinde (ss.1-65). NY: Academic Press,
- Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations, Questionnaire Package of the European Social Survey, 259-290.
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268-290.
- Sesen, H., Tabak, A., & Arlı, O. (2017). Consequences of self-leadership: A study on primary school teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17, 945-968. <http://dx.doi.org/10.12738/estp.2017.3.0520>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper and Row.
- Shinn, C. W. (1996). Taking stock of institutional thought: Institutions, institutionalization, and institutional effects. *Administrative Theory & Praxis*, 18(2), 31-41.
- Skowron, E. A., & Dendy, A. K. (2004). Differentiation of self and attachment in adulthood: Relational correlates of effortful control. *Contemporary Family Therapy*, 26(3), 337-357.
- Stewart, G.L., Carson, K.P., & Cardy, R.L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-164.
- Stewart, G.L., Courtright, S.H., & Manz C.C. (2011). Self-leadership: A Multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- Şahin, F., Karakuş, F., & Uğurlu, A.A. (2014). Kendi kendine liderlik ve kişilik: Deneysel bir araştırma, II. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Kayseri, 2014.
- Şahin, F. (2015). Kendi kendine liderlik ölçeği kısa formunun benzeşim, ayrışım ve yordayıcı geçerliliği. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 91-104. doi: <http://dx.doi.org/10.18394/iid.25158>
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Tabak, A., Sıgı, Ü. & Türköz, T. (2013). Öz liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Bilig*, (67), 213-246.
- Thierry D., Dario S., & Schwartz, S.H. (2002). Conflicts among human values and trust in institutions. *British Journal of Social Psychology*, 41.
- Ünsal, S., Tabak, A., & Ümit, E. (2009). Kültürel değerlerin yönetsel kapsamda analizi: Türk bankacılık sektörü uygulaması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-14.
- Washington, M., Boal, K.B., & Davis, J.N. (2008). Institutional leadership: past, present, and future. Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., & Suddaby R (Ed.) *The Sage handbook of organizational institutionalism* içinde (ss.721-735). London: Sage Publications.
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Vurgun, L., & Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- Yavuz, E., & Ayan, B. (2019). Kamu örgütlerinde öz liderlik düzeyinin belirlenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 1002-1029.

AMİRİM BENİ HASTA EDEBİLİR Mİ? İSTİSMARCI YÖNETİMİN ÇALIŞANIN SAĞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 15.10.2021

Yayına Kabul Tarihi: 16.02.2022

Ertan AKTÜRK
Yüksek Lisans Öğrencisi
Gümüşhane Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Gümüşhane, Türkiye
ertan_akturk44@hotmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4638-3337

Orkun DEMİRBAĞ
Dr. Öğr. Üyesi
Gümüşhane Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Gümüşhane, Türkiye
orkundemirbag@gumushane.edu.tr
ORCID ID: 0000-0001-9889-3406

ÖZ | Bu çalışmada istismar edici yönetici davranışının mental ve fiziksel sağlık problemlerine etkisinde iş stresinin aracılık rolü araştırılmıştır. Kaynakların Korunması Teorisinin dayanak oluşturduğu araştırmamız, ast ve üst arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu Türkiye'nin 56 ilinde çalışan 401 emniyet teşkilatı personelinden elde edilen bulgular ışığında değerlendirilmiştir. Araştırmamızın bulgularında, üstler tarafından uygulanan istismar edici davranışlarının astların iş stresi ve fiziksel sağlık ve mental sağlık sorunları arasında aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda, çalışmamız istismar edici davranışa sürekli maruz kalmanın çalışanlarda yarattığı sağlık problemleri noktasında literatüre katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı yönetim, iş stresi, mental ve fiziksel sağlık sorunları

JEL Kodları: M10, M12

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayii6

Atıfta bulunmak için: Aktürk E., & Demirbağ, O. (2022). Amirim beni hasta edebilir mi? İstismarcı yönetimin çalışanın sağlığı üzerindeki etkileri. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 122-147.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² “Amirim beni hasta edebilir mi?” başlıklı bu çalışma, 2-4 Eylül 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olan “29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi” kapsamında sunulmuştur.

CAN MY SUPERVISOR MAKE ME ILL? THE EFFECTS OF ABUSIVE SUPERVISION ON THE HEALTH OF THE EMPLOYEES



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309-4289
E-ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 15.10.2021 Accepted Date: 16.02.2022

Ertan AKTÜRK
Master's Student
Gümüşhane University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Gümüşhane, Turkey
ertan_akturk44@hotmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4638-3337

Orkun DEMİRBAĞ
Asst. Prof. Dr.
Gümüşhane University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Gümüşhane, Turkey
orkundemirbag@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-9889-3406

ABSTRACT In this study, the mediating role of job stress in the effect of abusive managerial behavior on mental and physical health problems was investigated. Our research, on which the Conservation of Resources Theory (COR) is based, has been evaluated in the light of the findings obtained from 401 law enforcement personnel working in 56 provinces of Turkey where the power distance between subordinates and superiors is high. In the findings of our study, it was found that abusive behaviors by superiors had a mediating effect between subordinates' job stress and physical and mental health problems. In this direction, our study contributes to the literature on the health problems caused by continuous exposure to abusive behavior in employees.

Keywords: *Abusive supervision, job stress, mental and physical health problem*

JEL Codes: *M10, M12*

Scope: *Business administration*

Type: *Research*

1. GİRİŞ

Yöneticiler tarafından uygulanan istismar edici yönetici davranışı çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmakla birlikte, araştırmacılar tarafından “Amirler astlarını hasta edebilir mi?” sorusunu gündeme getirmiştir (Tepper, 2007). Son zamanlardaki araştırmalar, amirlerin istismar edici davranışlarının çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığı üzerinde ne denli zararlı etkileri olabileceğini ortaya koymaktadır (Bowling & Michel, 2011; Kelloway & Barling, 2010, Liang, Hanig, Evans, Brown, & Lian, 2017; Peltokorpi & Ramaswami 2021) Yönetim tarihi, istismar edici davranış sergileyen yöneticilerin örnekleriyle dolu olsa da konunun sebep sonuç ilişkisi çerçevesinde bir araştırma alanı olarak ortaya çıkışı son 20 yıllık süreci kapsamaktadır (Tepper, 2000). İstismar edici yönetici davranışlarının astlar üzerindeki doğrudan sağlık sonuçları ile ilgili olumsuz etkilerine ek olarak, işe gitmeme, iş tatminsizliği ve sağlık hizmetlerinin kullanımının ortaya çıkardığı maliyetler gibi dolaylı etkilerine yönelik araştırmalara da son yıllarda sıklıkla rastlanmaktadır (Quinn, Vadaparampil, Gwede & Munster 2007). Örneğin, Hollanda'da (Hubert & Van Veldhoven, 2001) istismar edici yönetici anlayışının yaygınlık oranı yaklaşık yüzde 11 olarak tespit edilirken; Norveç'te yapılan bir çalışmada (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010) çalışanların yaklaşık üçte birinin önceki altı ay içinde "sıklıkla" bu tür olumsuz davranışlara maruz kaldığı belirlenmiştir. ABD'de ise, taciz niteliğindeki yönetici davranışları, yıllık 23,8 milyar dolarlık bir maliyete sebep olmakla birlikte, bu durum ABD'deki çalışanların (Tepper, 2007) yüzde 13,6'sını etkilemektedir.

Olumsuz amir davranışları ve amirlerin fiziksel temas hariç, düşmanca sözlü ve sözel olmayan davranışları sürekli sergileme derecesine ilişkin 'astların' algılamaları olarak tanımlanan (Tepper, 2000, s. 178) istismar edici yönetici davranışı, kamuoyunda astlar ile ilgili alay etme, tehditler, kasıtlı olarak bilgi saklama ve sessiz taciz gibi davranışlar dâhil olmak üzere astlara uzun vadeli kötü muamele ile benzer anlamlar taşımaktadır. Mevcut literatür, istismar edici davranışların bireyler ve genellikle kuruluşlar üzerindeki zararlı etkilerini ortaya koymaktadır (Tepper, 2000). Bunlar arasında en sık karşılaşılanlar; çalışanların gerginliği (Lan, Huo, Cai, Wong, Chen, & Lam, 2020), psikolojik sıkıntı (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002; Bryant & Harvey, 1996); iş-aile çatışması (Tepper, 2000), iş tatmini, örgütsel bağlılık (Aryee, Putti, & Phua, 1990; Tepper, Moss, Lockhart, & Carr, 2007) ve çalışan yaratıcılığıdır (Liu, Liao & Loi, 2012). Dolayısıyla, istismar edici yönetim anlayışı, süregelen bir stres kaynağı olmakla birlikte astlar için çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013; Tepper, 2000). Örgütler ve üyeleri için zararlı sonuçları düşünüldüğünde, istismar edici yönetim anlayışı araştırmacılar

tarafından sürekli araştırması gereken önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Tepper, 2007).

Stres kelimesi Latince "estricia" kelimesine karşılık gelmekle birlikte, insanlığın varoluşundan beri görülen bir olgudur (Chuang & Lei, 2011, s. 551). Kişilerin rahatsız edici bir durum karşısında hissetmiş oldukları olumsuz gerilim hali olan stres, astların iş ve iş dışı yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar karşısında yaşadıkları sıkıntılı süreçtir (Davis & Scriven, 1992). İstismar edici davranış açısından stres faktörü, astların kısa ve uzun vadeli fiziksel ve zihinsel sağlığının kötüye gitmesi gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilen kişilerarası bir sorun olarak değerlendirilebilir (Kelloway, Sivanathan, Francis, & Barling, 2005). Örneğin, istismar edici davranışın işyeri stres faktörlerine yol açan bir 'temel neden' olduğu görüşü bazı araştırmacılar tarafından kabul görmüştür (Kelloway vd., 2005). İş yerinde ast üst ilişkileri çalışan sağlığı ve güvenliği noktasında birbiri ile doğrudan ilişkilidir (Kelloway & Barling, 2010). Özellikle, istismarcı bir amir ile etkileşim içinde bulunmanın bağırma, alay etme veya aşağılama, anksiyete, sinirlilik ve depresyonu içeren psikolojik sıkıntı gibi ikincil psikolojik ve zihinsel sağlık sonuçlarıyla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Duffy vd., 2002; Tepper, 2007).

Diğer taraftan yapılan çalışmalar istismar edici yönetim anlayışının anksiyete, sinirlilik ve depresyonu içeren psikolojik ve zihinsel sağlık sonuçlarıyla bağlantılı olduğunu göstermiştir (Tepper, 2000). İstismar edici yönetici davranışı çalışanların fiziksel sağlığıyla olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu fikri doğrultusunda yapılan araştırmalar yöneticilere sürekli düşmanlık ve olumsuz duygulara sahip astların, artan fiziksel sağlık sorunlarından dolayı mutsuz olduğunu ortaya koymuştur (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster, & Kepes, 2007). İstismar edici yönetici davranışı başlangıç olarak kısa vadeli fiziksel ve mental sağlık sorunlarına sebep olmakla birlikte iş stresinin de eklenmesiyle uzun vadeli psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarına yol açmaktadır (Kahn & Byosiere, 1992; Spector & Jex, 1998). Bu doğrultuda, astların psikolojik ve fiziksel kaynaklarında yaşamış kayıpları açıklamak için "Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) çalışmanın temel kuramını oluşturmaktadır. İlgili teoriden hareketle araştırmamızın temel araştırma sorusu aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

İstismar edici yönetici davranışı mental ve fiziksel sağlık sorunlarının yaşanmasında iş stresinin aracı rolü var mıdır?

2. TEORİK ARKA PLAN

Çalışmamızın teorik arka planına Kaynakların Korunması Teorisi katkı sunmaktadır. Bireylerin kendileri açısından önem atfeden kaynakları elde etmek,

korumak ve zenginleştirmek adına ortaya koymuş oldukları çabaları; kişisel özelliklerini, sosyal ve ekonomik koşullarını iyileştirip bu koşulları korumayı başarmaları kaynakları koruma teorisinin temelini oluşturmaktadır (Hobfoll, 2001). Kaynakları koruma teorisi daha çok bireylerin mevcut kaynakları ellerinde tutmak veya geliştirmek adına çevresel faktörlerden daha fazla etkilendiğini göstermektedir (Hobfoll, 1989). Teoriye göre mevcut şartların gerçekleşmesi durumunda birey yaşamış olduğu stresi azaltmak için tepki vermektedir. İşte bu tepkinin ortaya çıkması için; ortada bir tehdit olması, kaynakların kaybı veya kaybolan kaynakların yerine yeni kaynakların konulamaması gibi durumların olması gerekmektedir (Hobfoll, 2001). Kaynakların korunması teorisine göre kaynaklar bireyler açısından değerlendirildiğinde; değerli kaynaklar, maddi olan kaynaklar, mevcut koşullar, kişisel birtakım özellikler ve sahip olunan enerji olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar arasında maddi kaynaklar, kişiye sağladığı avantajlar nedeniyle değerli olan kaynaklar arasında değerlendirilmektedir. Cep telefonunun bireylere iletişim imkânı vermesinden dolayı değerlidir. Ünvan ve kıdem bu anlamda koşulların örneğini oluşturmaktadır. Kişinin sahip olduğu nitelikler de çalışanların strese karşı dayanıklılığını belirleyen mühim bir unsurdur. Enerji unsuruna baktığımızda ise vakit, para ve bilgi gibi unsurları elde etmeye yardımcı olması açısından son derece önemlidir (Hobfoll, 1989). Teorinin önemli özelliklerinden birisi de bireylerin herhangi bir tehlike durumu hissetmediği durumlarda ileriye dönük olarak gelecekte yaşayabileceği kaynak kaybına karşılık elinde bulundurduğu kaynakları zenginleştirmeye çalışmasıdır. Çalışanlar bu anlamda kaynaklarını zenginleştirmek için veya mevcut elindeki kaynağı korumak için bile olsa sınırlı bir miktar kaynak kullanması gereklidir. Bu anlamda bireylerin ellerinde bulunan kaynağın miktarına göre dayanıklı veya dayanıksız olacağı düşüncesi teorinin bir diğer önemli noktasını oluşturmaktadır (Hobfoll, 2001). Bunun sonucu olarak da çalışanların kaynak kaybı tehdidi yaşamamaları onların daha az tehdit yaşamalarına sebep olmaktadır (Ito & Brotheridge, 2003; Cole, Bernerth, Walter & Holt, 2010).

İstismar edici yönetici davranışı bireyin iş ortamında içerisinde bulunduğu örgüt yapısından ikili ilişkilerine kadar birçok alanda olumsuz sonuçların yaşanmasına neden olmaktadır (Mackey, Frieder, Breess & Martinko, 2017). Yapılan çalışmalar yaşanan bu olumsuz durum karşısında istismarcı yönetim davranışını gösteren yöneticinin astlarına yönelik ortaya koyduğu olumsuz içerikli davranışların iş stresini önemli oranda arttırdığını ortaya koymuştur (Hwang, Hyun, & Park, 2013: s. 242). Yaşanılan bu olumsuz durum astların iş stresini artırarak iş memnuniyeti, iş verimliliği ve performansı gibi birçok fonksiyonu etkilediği ifade edilmektedir (Tennant, 2001, s. 697). Yöneticiler tarafından çalışanlarla alay etmek, küçük düşürmek ve eleştirmek gibi

istismar edici davranışın kronik bir stres etkeni olarak kabul edildiği görülmektedir (Restubog vd., 2011; Tepper vd., 2007). Yöneticisi tarafından istismar edici davranışa maruz kalan çalışanlar sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanamamakta ve işin gereklerini tam ve eksiksiz olarak yerine getirmemektedir (Tepper, 2000). İşin gereklerini yerine getiremeyen çalışanlar da bu durum eksiklik, tatminsizlik, isteksizlik gibi durumlara sebep olmakta bunun sonucu olarak çalışanlar iş stresi yaşamaktadır (Priesemuth & Schminke, 2019). Çalışanlar istismarcı yönetici davranışından dolayı yüksek düzeyde stres yaşadıklarında, davranışlarını düzenlemek için daha az kaynağa sahip olurlar ve bu durumda çalışanların mevcut kaynakları korumak veya arttırmak için daha fazla çaba göstermesi gerekmektedir (Ferris, Lian, Keeping, Brown, Liang, & Morrison, 2014; Mitchell & Thau 2010; Wheeler, Halbesleben, & Whitman, 2013). Günümüzde istismarcı yönetici davranışına maruz kalan astların iş streslerinin artışı stresin çalışanlar açısından çalışma hayatının bir parçası olarak kabul edilmesine ve bireyin beklenmedik tepkiler vermesine aynı zamanda birçok sağlık sorunu yaşamalarına neden olmaktadır (Hwang, 2014, s. 61). Çalışanlar istenmeyen yönetici davranışına maruz kalmaları halinde kendileri için vazgeçilmez olarak değerlendirilen kaynakların kaybolması, tehdit edilmesi veya üzerine yatırım yaptıkları önemli kaynakları elde edemedikleri durumlarda stres yaşamaktadır (Hobfoll & Lilly, 1993). İş ortamında yaşadığı olayları ve durumları kendi değer ve sahip olduğu kaynak açısından değerlendiren çalışan, içerisinde psikolojik, davranışsal ve biyolojik gibi davranış kalıpları ortaya koyabilir ve mevcut durumun sahip olduğu kaynakları aştığını hissettiği an stres yaşamaya başlar (Cohen, Kamarck, & Mermelstein, 1983). Yöneticiler tarafından alay edilmek, küçük düşürülmek ve eleştirmek gibi istenmeyen durumlara uğrayan çalışanlar iş stresi yaşamakta ve bu durumda çalışanların bipolar bozukluk, depresyon, yaygın anksiyete bozukluğu, sosyal fobi, panik bozukluk ve travma sonrası stres bozukluğu gibi sağlık sorunları yaşadıkları görülmektedir (Restubog vd., 2011; Tepper vd., 2007).

İstismarcı yönetim anlayışı ile astların yaşamış olduğu mental sağlık problemleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması noktasında ilgili literatürü incelediğimizde özellikle ihtiyaç teorileri (Lian, Ferris, & Brown, 2012), adalet teorileri (Tepper, 2000; 2007) ve değişim teorileri ile ilgili olarak (Tepper, Simon, & Park 2017) gibi istismarcı yönetici davranışlarını sosyal ve örgütsel süreçleri ne derece etkilediğini açıklamak için kullanıldığı görülmektedir (Mitchell & Ambrose, 2007). İstismar edici yönetici davranışı çalışanların psikolojik, fiziksel sağlık durumları ve ihtiyaçlarının hangi düzeyde karşılandığına yönelik birçok faktörü etkilemektedir (Ryan & Deci, 2000; Kasser, Kim, Elliot, & Sheldon, 2001). Çalışanların istismar edici yönetici davranışına maruz kalması, işyerinde

temel ihtiyaç tatminini engellemekte bu durumda iş yerinde kaynak kayıplarına, psikolojik şikâyetlere ve olumsuz duygulara sebep olduğunu ortaya çıkarmıştır (Lazarus, 1991). İstismarcı yönetici davranışına maruz kalan çalışanların içerisinde buldukları bu olumsuz durumdan kurtulabilmek adına daha fazla kaynak harcadığını bu durumda ilerleyen dönemlerde çalışanlarda tükenmişlik, önemsememe ve mental zayıflık gibi durumlara sebep olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Kahn & Byosiere, 1992; Spector & Jex, 1998). İstismar edici yönetici davranış literatürüne dayanarak (Rogers & Kelloway, 1997; Schat & Kelloway, 2000) işyerinde istismar edici davranışa maruz kalan çalışanların artan stres ve kaygı yaşayacaklarını ileri sürmektedir. Buradan hareketle;

H₁: İstismarcı yönetim anlayışının mental sağlık sorunlara etkisinde iş stresinin aracı rolü vardır.

Yöneticilerin sürekli düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışlarda bulunduğu bir ortamda çalışan astlar, yöneticilerinin genel sağlık ve güvenlik durumlarını bozucu davranış sergilemeleri çalışanların birtakım fiziksel sağlık sorunu yaşamalarına neden olmaktadır (Schaubroeck vd., 2007). İstismar edici davranışın çalışanlarda görülen ilk etkileri travmatik stres bozukluğu vb. şekilde ortaya çıkarken devam etmesi durumunda ilk aşamada fiziksel dışa vurumlar şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu dışavurumlar avuç içlerinin terlemesi, ellerin titremesi ten üzerinde döküntü ve kaşıntıların görülmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu problemleri ise eklem rahatsızlıkları, postür problemleri, iştah kaybı, kilo kaybı, yüksek tansiyon, baş ve boyun ağrıları, mide-bağırsak problemleri, uyku bozuklukları gibi problemler izlemektedir (Wager, Fieldman, & Hussey, 2003) Yaşanılan bu fiziksel sağlık sorunlarına ek olarak ilerleyen dönemlerde yüksek kan basıncı, sindirim sistemi şikâyetleri, depresyon, işe gitmeme, işe geç kalma sorunlar görülebilmektedir (Kahn & Byosiere, 1992). Yöneticilerin göstermiş olduğu bu olumsuz davranış şekli özellikle kronik rahatsızlığı ve hastalığa yatkın vücut yapısına sahip çalışanların daha fazla etkilenmelerine sebep olmaktadır (Schat & Frone, 2011). Çalışanların uzun vadeli istismar edici yönetici davranışına maruz kalmaları kötüleşen fiziksel ve zihinsel sağlık açısından daha uzun vadeli kaynak kayıplarına yol açar (Harris vd., 2013).

İş stresine maruz kalan astlarda mevcut kaynaklardaki azalma veya eksiklik, çalışanların daha fazla kaynak kaybına karşı savunmasız hale gelmesine başlangıçta baş ağrısı, eklem ağrısı gibi yakın sonuçlar ortaya koyarken devamında ise ileri düzey fiziksel hastalıklara ve işlev bozukluklarına sebep olabilmektedir (Kahn & Byosiere, 1992). Yapılan çalışmalar iş stresi ile ağır iş koşullarının çalışanların öncelikle temel hareket ve sinir sistemini hedef aldığını

göstermektedir (Wager vd., 2003) Özellikle iş stresi yaşayan çalışanlarda vücut bağışıklık sistemi daha fazla zarar görmesinden dolayı vücut dışarıdan gelebilecek fiziksel darbelere karşı biraz daha savunmasız kalmakta bu durumda çalışanların daha büyük sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir (Harris vd., 2013). İş ortamında iş stresi gibi istenmeyen olumsuz durumların potansiyel olarak yeniden ortaya çıkmasıyla ilgili kaygı, çalışanlarda artarak devam eden birtakım duygusal ve psikosomatik zorlanma davranışlarıyla sonuçlanmaktadır (Mullen, Kelloway & Tedd, 2007).

H₂: İstismarcı yönetim anlayışının fiziksel sağlık sorunlara etkisinde iş stresinin aracı rolü vardır.

3. YÖNTEM

Ast-üst ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı kolluk kuvvetlerinde amir pozisyonlarında yer alan bireyler, sorumluluklarının dışına çıkma, yetkilerini devretmekten, otoritelerini arttırmaya yönelik bir dizi davranış şekillerini sıklıkla sergileyebilmektedir (Bass, 2008). Yöneticiler, astları üzerinde daha az yetki ve özerklik vererek sıkı kontrol sağladıkları bilinmektedir (Ashfaq vd., 2018). Güç dengesizliği, astları işyerinde çeşitli kişilerarası kötü muamele biçimlerine karşı savunmasız hale getirmektedir (Malik, Björkqvist & Österman, 2017). Fikrimizce, güç mesafesinin yüksek olduğu Türkiye’de (İlhan & Alımanoğlu-Yemişçi, 2020) üstlerinin istismar edici yönetim davranışları ile olumsuz sağlık problemlerini incelemek için Türkiye Emniyet Teşkilatının hedef kitle olarak tercih edilmesi bize uygun bir bağlam sağlamaktadır. Türkiye Emniyet Teşkilatında toplam 323.842 personel mevcuttur (EGM, 2019). Emniyet Teşkilatı personelinin, 307.813 (%95’i Emniyet Hizmetleri, 16.029 (%5’i) ise diğer hizmet sınıflarındandır. Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelin (%6,6)’sını Polis Amirleri, % 86,4’ünü Polis Memurları, %7’sini ise Çarşı ve Mahalle Bekçileri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye’deki 56 farklı şehirdeki 401 personelden elde edilen verilerle çalışmaya devam edilmiştir. Araştırmaya katılanların %85,5’i erkek ve %14,5’i kadın iken; %100’ü evlidir. Katılımcıların yaş ortalaması 34.78 (Sd= 6.01 ve min. 24; max. 51) ve toplam deneyimleri 10,45 yıldır (Sd= 10.15 ve min. 1; max. 30).

3.1. Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Etik kurul izin belgesi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal

Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 09.11.2021 tarih ve 2021 sayılı 7 nolu kararı ile alınmıştır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Brislin tarafından (1980) yılında ortaya koyduğu geri çeviri metodu kullanılarak anketler İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçeden İngilizceye çevrilmiştir. Brislin'e ait olan geri çeviri metodu geçmiş birçok çalışmada yaygın bir metod olarak kullanılmıştır (Liu, Zhao & Sheard, 2017; Muduli & Raval, 2018; Wang, Zheng & Zhu, 2018; Abdelmotaleb, Metwally & Saha, 2018; Liu & Keller, 2021). Çalışmada firmanın istismarcı yönetim, iş stresi, mental sağlık problemleri, fiziksel sağlık problemleri ve çeşitli demografik sorular ölçülmüştür.

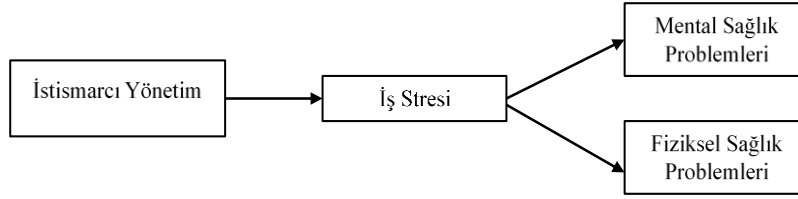
İstismarcı Yönetim. Tepper'ın (2000) 15 maddelik ölçeğin kısaltılmış versiyonu olan Mitchell ve Ambrose'dan (2007) alınan 10 maddeyle değerlendirilmiştir. Aktif-agresif istismarcı yönetim (5 madde) ve pasif-agresif istismarcı yönetim (5 madde) olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Önceki araştırmalarla tutarlı olarak (örneğin, Waldman, Wang, Hannah, Owens, & Balthazard, 2018; Wang, Li, Maguire, Zoong v& Gu, 2019; Khan, Khan, Bodla, & Gul, 2020; Peltokorpi & Ramaswami, 2021; Tepper, 2000) astlar, bağlı buldukları amirlerinin kendilerine yönelik taciz eylemlerine ne sıklıkla katıldığını değerlendirdiler. Ülbeği ve Özgen (2013), Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş olan istismarcı yönetim ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik analizini yapmışlardır. Araştırma verileri Adana ilindeki özel sektör işletmelerinde çalışan 228 kişiden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda Tepper (2000) tarafından geliştirilen istismarcı yönetim ölçeğinin Türkiye'deki istismarcı yönetimin araştırılmasında güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada, önceki araştırmalarla tutarlı şekilde aktif-agresif istismarcı yönetim ölçeği tercih edilmiştir. Katılımcılar, 5 puanlık bir ölçek kullanarak her bir maddeyle hemfikir olduklarını belirtmişlerdir (1= Yöneticimin, bu davranışın bana hiç kullandığını hatırlayamıyorum, 5= Yöneticim, bu davranışı bana çok sık kullanır). Örnek maddeler "Yöneticim benimle alay ediyor" ve "Yöneticim bana düşüncelerimin veya duygularımın aptalca olduğunu söylüyor." Orijinal çalışmada Cronbach alfa değeri 0.89'dur.

İş stresi. Jamal ve Baba'nın (1992) 13 maddelik iş stresi anketinin kısaltılmış versiyonu olan Shukla ve Srivastava'dan (2016) alınan 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu anketin cevapları 1'den (kesinlikle katılıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) 5'li Likert tipi bir ölçekte derecelendirilmiştir. Örnek maddeler "İşim beni geriyor." ve " İşten hiç ayrılmadığımı hissediyorum." Orijinal çalışmanın Cronbach alfa katsayısının 0.81 olduğunu bildirmişlerdir (Shukla & Srivastava, 2016).

Mental Sağlık Problemleri. Barsky, Weinstein, Goldman, Ware, Berwick ve Murphy (1991) tarafından geliştirilen beş maddelik bir Ruh Sağlığı Envanteri (MHI-5) kullanılmıştır. Bu ölçek, akıl sağlığına erişmek için iyi yapılandırılmış ve yaygın olarak kullanılan bir ölçektir (Donker, Graaf, Cuijpers, ten Have & de, Smiths, 2009). Katılımcılar, önceki 12 aylık dönemde 6 puanlık bir derecelendirme ölçeğine göre zihinsel sağlıklarını ölçen beş ifadeye ne ölçüde katıldıklarını bildirdiler (1 =hiçbir zaman 1, 5= her zaman). Toplam olası puan 5 ile 25 arasındadır; daha yüksek puanlar en az olumlu ruh sağlığını ve daha düşük puanları daha olumlu ruh sağlığını gösterir (Berwick vd., 1991). Örnek maddeler "Sinirli bir insan mısınız?" ve "Kederli ve hüzünlü hissettiniz mi?" Orijinal çalışmanın Cronbach alfa katsayısı 0.79'du.

Fiziksel Sağlık Problemleri. Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen 18 maddelik Fiziksel Semptom Envanteri (PSI) ile ölçülmüştür. Katılımcılar, 18 farklı fiziksel belirti ile ilgili önceki 12 aylık dönemdeki deneyimlerine dayanarak yanıt verdiler. Her belirti için aşağıdaki üç seçeneği kullandılar: (0) "Hayır, sahip değildim"; (1) "Evet, ama doktoru görmedim"; ve (2) "Evet ve doktoru gördüm." Potansiyel aralığı 0 ile 18 arasında olan toplam puan, bir doktora gidip gitmesin, kişinin sahip olduğunu bildirdiği tüm semptomların toplamıydı. Orijinal çalışmanın Cronbach alfa değeri 0,86 olarak ölçülmüştür.

Demografik değişkenler. Araştırmada cinsiyet, yaş, medeni durum, deneyim ve pozisyon demografik değişkenler olarak ele alınmıştır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

4. BULGULAR

Bu çalışmada, istismarcı yönetim, iş stresi, mental sağlık problemleri ve fiziksel sağlık problemleri arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaktadır. Araştırmada ilk olarak, ölçüm modelinin yapı geçerliliğini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İkinci olarak, hipotez testleri için yol katsayıları ve yapısal modelin önemi incelenerek yapısal denklem modeli için bir yazılım paketi programlaması olan SPSS 24 Hayes Process Model kullanılarak analiz

edilmiştir. Aracılık etkilerini test etmek, aracılık etkilerinin istatistiksel önemini daha ayrıntılı incelemek için 5.000 önyükleme örneğiyle yüzde 95 önyargı düzeltmeli önyükleme güven aralığı (CI) analizleri kullanılmıştır. Önyükleme (bootstrapping) testleri ile hem ölçüm hatalarının etkileri en düşük seviyeye indirgenmekte hem de dolaylı ve doğrudan testlerin yapılmasına olanak sağlamaktadır (Klein, 2010). Ayrıca, bu test Sobel testi gibi alternatif testle göre önemli bir avantaj sağlayarak, dolaylı etkinin normal olmayan bir dağılımdan kaynaklanacak Tip 1 hatalarını önleme noktasında modele önemli bir katkı sağlayacaktır (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004). Çalışmada, tek bir kaynaktan toplanan anket yöntemi hem daha az maliyetli aynı zamanda çok miktarda katılımcıya ulaşma noktasında oldukça kolaylık sağlasa da metodolojik olarak sıkça görülen bir varyans yanlışlığı hatasına sebep olabilmektedir (Lee, MacKenzie, Podsakoff, 2003). Ortak işlem varyansı (Common Method Variance) konusunu üç şekilde ele aldık. Harman tek faktör testi, tek faktör ölçüm modeli ve Varyans Genişletme Faktörü (Variance Inflation Factor) değerleri hesaplanmıştır. İlk olarak, tek bir zaman diliminde elde edilen bildirimlerden kaynaklanan ortak yöntem varyansını incelemek için Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre, toplam varyansın % 50'den azının gizli bir yapı ile açıklandığını gösteriyorsa, ortak yöntem varyansı çalışma için uygun kabul edilmektedir (Riley, Mohr, & Waddimba, 2018; Teng, Lu, Huang & Fang, 2020). Bu test için çalışmamızda on dokuz maddeye temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Döndürmesiz olarak değerlendirilen analiz sonuçları, öz değerleri > 1 olan dört faktör bulunmaktadır. Birinci faktör ise varyansın % 48,11'ini oluşturmuştur. Toplam varyansın % 50'den azı gizli bir yapı ile açıklandığından dolayı Harman tek faktör testi sonuçları ortak yöntem varyansı sorunun olmadığını ampirik olarak ortaya koymaktadır (Riley, Mohr, & Waddimba, 2018; Teng, Lu, Huang & Fang, 2020). İkinci aşamada, Tablo 1'de tek faktörlü modelin son derece zayıf bir uyum iyilik değerine sahip olduğu bulunmuştur (X^2 : 2033.701; χ^2 / df: 13.38; $p < 0.01$; CFI: 0.66; TLI: 0.62; SRMR: 0.12; RMSEA: 0.18). Bu durumda, ikinci koşul da sağlanmıştır. Son aşamada ise, bazı bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyonlar çoklu bağlantı sorunlarına neden olabilmektedir (Malhotra, 2010). Bu bağlamda varyans genişletme faktörleri (VIF) ve tolerans istatistikleri çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını gösteren göstergelerdir. VIF istatistikleri 1.638-3.197 aralığında olup bulunan değerler 10'un altındadır (Kennedy, 1992). Ayrıca, ilgili tolerans değerleri tahmin ediciler 0.323-0.611 aralığında bulunmuştur ve önerilen minimum tolerans seviyesi olan 0.10 değerinin üzerinde olduğu bulunmuştur (Tabachnick ve Fidell, 2001). Dolayısıyla ilgili çalışmada çoklu bağlantı sorunu ortaya çıkmamıştır. Dolayısıyla, sonuçlar, ortak yöntem varyansının araştırmada

ciddi bir tehdit olmadığını, dolayısıyla diğer analizler için uygun olduğunu göstermektedir. (Harris & Mossholder, 1996; Wang, Luo, Nie ve Wang, 2019). Ayrıca, veri setinde normal bir dağılım olup olmadığını belirlemek için sahip oldukları çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık ve basıklık kavramları ile ilgili çalışmalarda, Byrne (2010) çalışmasında basıklık değerinin 5'ten küçük olması halinde; Kline (2016) ise çarpıklık değerinin ± 3 ; basıklık değerinin ise ± 10 aralığında bulunması durumunda verilerin normal bir dağılım özelliği göstereceğini ifade etmektedir. İstismarcı yönetim ölçeğinin çarpıklık değeri -0,273, basıklık değeri -1,200; iş stresi ölçeğinin zaman stresi boyutu için çarpıklık değeri -1,487, basıklık değeri ise 2,031 ve anksiyete boyutu için çarpıklık sayısı -1,379, basıklık sayısı ise 1,464; mental sağlık problemi ölçeği için çarpıklık sayısı 0.316, basıklık sayısı -1.082; fiziksel sağlık problemi ölçeğine ait çarpıklık sayısı -0.042, basıklık sayısı 0.197 olarak bulunmuştur. Söz konusu ölçekler için çarpıklık ve basıklık sayıları konu ile ilgili yapılan alan çalışmalarında belirtilen aralık değerlerinde yer almasından dolayı veri setinin sahip olduğu dağılımın normal olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 1: Alternatif Model Hesaplamaları için Uyum İndeksleri

Ölçüm Modeli	df	χ^2	χ^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Tek faktörlü model^a	152	2033.701	13.38	0.66	0.62	0.12	0.18
İki faktörlü model^b	151	1032.021	6.83	0.84	0.82	0.12	0.12
Üç faktörlü model^c	149	983.544	6.60	0.85	0.83	0.09	0.12
Dört faktörlü model^d	145	308.310	2.12	0.97	0.97	0.04	0.05

Not: n = 401. CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; TLI: Normlandırılmamış Uyum İndeksi; SRMR = Hata kareler ortalaması karekökü; RMSEA = Kestirim hatalarının ortalama karekökü, 95 % güven aralığı. ^a Tüm ifadeler tek bir faktöre yüklenmiştir; ^b İstismarcı yönetim tek bir faktör ve zaman stresi, anksiyete ve mental sağlık sorunları ikinci bir faktöre yüklenmiştir; ^c İstismarcı yönetim ve zaman stresi ayrı birer faktör, ve anksiyete ve mental sağlık sorunları tek bir faktöre yüklenmiştir; ^d İstismarcı yönetim, zaman stresi, anksiyete ve mental sağlık sorunları ayrı faktörlere yüklenmiştir.

Bu çalışmada kullanılan ölçümlerin yapı geçerliliğini incelemek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. Tablo 1'de elde edilen sonuçlara göre, dört faktörlü modelin iyi model uyum değerine sahip olduğunu göstermektedir (χ^2 : 308.310; χ^2 / df : 2.12; $p < 0.01$; CFI: 0.97; GFI: 0.97; SRMR: 0.04; RMSEA: 0.06) ve dört adet değişkenin bütününe istismarcı yönetim, zaman stresi, anksiyete ve mental sağlık problemlerinin birbirinden farklı değişkenler olduğu ortaya koyulmuştur. Tablo 2'de gizil değişkenlere ait olan göstergeler için bütün faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$),

bu da ifadelerin bütün gizil örüntüleri iyi bir şekilde ifade ettiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca faktör yükü 0,50'den küçük 1 madde analizde kapsam dışı bırakılmıştır (MSP3). Faktör yükleri, istismarcı yönetim 0,89-0,82, zaman stresi 0,84-0,72, anksiyete 0,84-0,69, ve mental sağlık problemi 0,86-0,81 arasında değişmiş ve iç tutarlılığın her bir değişken değerinin değerleri uygun seviyelerdedir. Ayrıca, tüm gizli örüntülerin bileşik güvenilirlik değeri (CR), 0,86 ile 0,93 arasında değişen değerlere sahiptir ve 0,7 eşik sınırını aşmıştır. Tüm yapıların ortalama çıkarılan varyans (AVE) puanları, 0,60 ile 0,74 puanları arasında değişmektedir. Bu koşullar altında tüm bileşik güvenilirlik değerleri bu değerin üzerinde olduğu için yapının yakınsak geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort	Faktör Yükü	Cronbach σ	CR	AVE
İstismarcı Yönetim			0,94	0,93	0,74
IY5	3,08	0,89			
IY2	3,03	0,87			
IY4	3,21	0,86			
IY1	3,07	0,85			
IY3	2,93	0,82			
İş Stresi			0,93	0,98	0,60
<i>Zaman Stresi</i>			0,87	0,87	0,62
IS2	3,90	0,84			
IS1	3,93	0,81			
IS3	3,95	0,77			
IS4	3,83	0,72			
<i>Anksiyete</i>			0,89	0,91	0,64
IS8	3,98	0,84			
IS5	4,05	0,83			
IS7	3,85	0,82			
IS6	3,92	0,82			
IS9	3,61	0,69			
Mental Sağlık Problemleri			0,86	0,86	0,61
MSP2	3,05	0,86			
MSP1	2,84	0,81			
MSP4	3,03	0,80			
MSP5	2,46	0,64			
MSP3	2,78	0,40			

Not: IY: İstismarcı yönetim, IS: İş stresi, ve MSP: Mental sağlık sorunları. X^2 : 308.310; χ^2 / df : 2.12; $p < 0.01$; CFI: 0.97; TLI: 0.97; SRMR: 0.04; RMSEA: 0.06* Var olan bütün faktör yükleri 0,001 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 3’de belirtildiği gibi, istismarcı yönetim, iş stresi ($r = 0,62$, $p < 0,01$), mental sağlık problemleri ($r = 0,36$, $p < 0,01$), ve fiziksel sağlık problemleri ($r = 0,15$, $p < 0,01$) ile pozitif yönlü ilişkiye sahiptir. Bunun yanında iş stresi, mental sağlık problemleri ($r = 0,52$, $p < 0,01$), ve fiziksel sağlık problemleri ($r = 0,32$, $p < 0,01$) pozitif ilişkiye sahiptir. Ayrıca, mental sağlık problemleri, fiziksel sağlık problemleri ($r = 0,33$, $p < 0,01$) pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bütün bu sonuçlardan sonra, ayırt edici geçerliliği ortaya koymak adına Fornell ve Larcker (1981) tarafından tavsiye edilen yaklaşım kullanılmıştır. Bu anlamda bütün yapının ortaya konulan ortalama varyansının (AVE) karekökünün örüntüler arasındaki korelasyon değerlerinden daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmada ortaya konulan bütün öncüllerin söz konusu ayırt edici geçerlilik değerini sağladığı görülmüştür. Sonuca geldiğimizde çalışma modelinin gerekli olan ayırt edici geçerliliğe, iç tutarlılığa ve güvenilirliğe ve yakınsak geçerliliğe sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçların oldukça tutarlı ve hipotezimizi test etmek noktasında bizlere bir çıkış noktası sağlamaktadır. Tablo 3’te görüldüğü gibi elde edilen sonuçların ortaya konulan hipotezleri desteklediği görülmektedir.

Tablo 3: Yapının Özellikleri ve Korelasyonları

Değişkenler	Ort	SD	AVE ^v	1	2	3	4
1. IY	3,06	1,06	0,85	-			
2. IS	3,89	0,78	0,77	0,62**			
3. MSP	2,85	0,78	0,83	0,36**	0,52**	-	-
4. FSP	7,74	3,46	-	0,15**	0,32**	0,33**	-

Not: IY: İstismarcı yönetim, IS: İş stresi ve MSP: Mental sağlık sorunları, FSP: Fiziksel sağlık sorunları. *Pearson korelasyon değeri 0,05 (2-kuyruklu). IS: Zaman Stresi ve Anksiyete boyutları birleştirilerek korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

H₁ hipotezi istismarcı yönetimin mental sağlık problemleri üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü ve H₂ hipotezi istismarcı yönetimin fiziksel sağlık problemleri üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü araştırılmıştır. Baron ve Kenny (1986) aracılık etkisinin geçerli olabilmesi için 4 koşul önermektedir: (1) bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki; (2) bağımsız ve aracı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki; (3) aracı ve bağımlı değişken arasında bağımsız olarak ifade edilebilen anlamlı bir ilişki; ve (4) Aracı etkiye sahip değişken modellememize dâhil edildiğinde bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünün yok olması durumunda tam aracılık etkisinden ya da önemli ölçüde azalmasında kısmı aracılık etkisinden söz edilmektedir. İstismarcı yönetim ($b = 0.27$, $t = 7.77$, $p < 0.001$) mental sağlık problemleri pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu için aracılığın ilk koşulu

sağlanmıştır. İstismarcı yönetim ($b = 0.27$, $t = 7.77$, $p < 0.001$) iş stresi ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkiye sahip olduğundan aracılığın ikinci koşulu sağlanmıştır. İş stresi ile mental sağlık problemleri ile pozitif ve anlamlı olarak ilişkilidir ($b = 0.52$, $t = 12.26$, $p < 0.001$), üçüncü aracılık koşulu sağlanmıştır. Son aşamada iş stresi modele dâhil edildiğinde, istismarcı yönetim ($b = 0.04$, $t = 1.07$, $p > 0.05$) gücünü önemli ölçüde kaybederken iş stresinin ($b = 0.49$, $t = 8.91$, $p < 0.001$) mental sağlık sorunları üzerindeki gücü devam etmektedir. Buradan hareketle, H_1 hipotezi desteklenmiştir. Dolaylı etkiyi belirlemek için, Hayes ve Preacher'ın (2014) SPSS sürecini kullanarak önyükleme kullanılmıştır ve önyükleme genellikle gerçek dolaylı etkinin sıfır olup olmayacağını kontrol etmek için önerilmektedir. İş stresi için tahmin edilen dolaylı etki 0,23'dür ve % 95 güven aralığında 0,18-0,28 değerleri aldığı görülmektedir. Buradan hareketle, güvenilirlik değerlerinde sıfır değeri bulunmamasından dolayı aracılık etkisi ampirik olarak ispat edilmiştir.

Tablo 4: Aracılık Analizi Sonuçları (IY→IS-MSP)

Öncüller	İş Stresi					Mental Sağlık Problemleri				
	β	SE	LL CI	UL CI	R ²	β	SE	LL CI	UL CI	R ²
Sabit	2.48*	.09	2.29	2.66	.39***	.81***	.17	.47	1,14	.28*
IY	.46***	.03	.36	.57		.04	.04	-.04	.12	
IS						.49***	.06	.38	.60	
F	254,443***					23,712***				
IY-MSP	.27**	.04	.20	.34	.13***					
Tahmin	Etki		SE		LLCI			UL CI		
Doğrudan Etki (IY--MSP)	.04		.03		.20			.33		
Dolaylı Etki (IY-IS-MSP)	.23		.03		.18			.28		
Toplam Etki (IY-IS)	.27		.04		.20			.34		

H_2 hipotezini test etmek için, istismarcı yönetim ($b = 0.47$, $t = 2.92$, $p < 0.001$) fiziksel sağlık problemleri pozitif ve anlamlı ilişkili olduğundan aracılığın ilk koşulunu sağlanmıştır. İstismarcı yönetim ($b = 0.27$, $t = 7.77$, $p < 0.001$) iş stresiyle pozitif ve anlamlı ilişkili olduğundan aracılığın ikinci koşulunu da gerçekleştirmiştir. İş stresi ile fiziksel sağlık problemleri ile pozitif ve anlamlı olarak ilişkilidir ($b = 1.40$, $t = 6.71$, $p < 0.001$), üçüncü aracılık koşulu da

sağlanmıştır. Son aşamada ise iş stresinin modele dâhil edildiğinde, istismarcı yönetim ($b = -0.29$, $t = -1.45$, $p > 0,05$) gücünü kaybederken; iş stresinin ($b = 1.65$, $t = 6.17$, $p < 0.001$) fiziksel sağlık sorunları üzerindeki etkisi devam etmektedir. Buradan hareketle, H_2 hipotezi desteklenmiştir. Dolaylı etkiyi belirlemek için, Hayes ve Preacher'ın (2014) SPSS sürecini kullanarak önyükleme kullanılmıştır ve önyükleme genellikle gerçek dolaylı etkinin sıfır olup olmayacağını kontrol etmek için önerilmektedir. İş stresi için tahmin edilen dolaylı etki 0,76'ydı ve %95 güven aralığının da 0,47-1,05 arasında değişmektedir. Buradan hareketle, güvenilirlik değerlerinde sıfır değeri bulunmamasından dolayı aracılık etkisi ampirik olarak ispat edilmiştir.

Tablo 5: Aracılık Analizi Sonuçları (IY→IS-FSP)

Öncüller	İş Stresi					Fiziksel Sağlık Problemleri				
	β	SE	LL CI	UL CI	R^2	β	SE	LL CI	UL CI	R^2
Sabit	2.48**	.09	2.29	2.66	.39***	2.20***	.83	.57	3.83	.11***
IY	.46***	.03	.36	.57		-.29	.20	-.68	.10	
IS						1.65***	.26	1.13	2.17	
F	254,443***									
IY-FSP	.47**	.04	.20	.34	.13***					
Tahmin	Etki	SE	LL CI	UL CI	LLC I	UL CI				
Doğrudan Etki (IY--FSP)	-.29		.19		-.68	.10				
Dolaylı Etki (IY-IS-FSP)	.76		.14		.47	1.05				
Toplam Etki (IY-IS)	.47		.16		.15	.78				

5. SONUÇ

Bu çalışmada istismarcı yönetimin mental ve fiziksel sağlık problemleri üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü araştırılmıştır. Çalışmanın literatüre kayda değer katkıları arasında Kaynakların Korunması Teorisi ve istismarcı yönetim-stres perspektifinden yararlanan ve tamamlayıcı bir yaklaşım kullanan bulgular, istismarcı yönetim ile astların fiziksel ve zihinsel sağlığı arasındaki sağlık problemlerinin aracılık etkileri arasında pozitif aynı yönlü korelasyonlar bulunmuştur. Ayrıca bulgular istismarcı yönetim anlayışının neden olduğu kaynak tükenmesine karşı astların zorlanma tepkisini temsil ettiğini de ortaya çıkarmıştır. Uygulama yazını incelendiğinde çalışma ile elde edilen bu sonuç, tarafından istismarcı yönetim anlayışının çalışanların iş stresi yaşayarak mental

ve fiziksel sağlık sorunları yaşamalarını arttırıcı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan çalışmalarının sonuçları ile uyumludur (bkz. Martinko & Douglas, 2001; Salgado, 2002; Robinson ve Bennett, 2003; Bolat 2011). Bu anlamda çalışma ortamında çalışanların stres, mental ve fiziksel sağlık sorunları yaşamalarında istismarcı yönetici davranışlarının önemli bir yeri olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu durum Tepper (2000:178)' ında daha önce alan yazınında ortaya koyduğu istismarcı yönetici davranışının çalışan bireyler tarafından yöneticilerinin kendi kişiliklerine yönelik davranışları hakkında ifade ettikleri subjektif bir değerlendirme olduğunu ve bu durumun çalışanın içerisinde bulunduğu çevreye ve bireye göre değişebilme fikrini destekler niteliktedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar toplum sağlığı ve örgüt ilişkileri açısından değerlendirildiğinde, istismarcı yönetim anlayışının çalışanlarda tükenmişlik duygusunu artırabilecek bir yapı olduğunu bu durumda hem örgüt ilişkileri açısından (işe gitmeme, işten ayrılma niyeti, ve istenmeyen çalışan davranışlarında artma; işe ve örgüt kültürüne olan bağlılıkta azalma) gibi hem de çalışanların bireysel açıdan (sürekli stres hali, uykusuzluk, yorgunluk, bitkinlik, depresyon, düşük benlik algısı , iş aile yaşam çatışması) gibi olumsuz birtakım sonuçların yaşanabileceği görülmektedir (Tepper, 2000, Maslach vd, 2001, Martinko vd., 2013, Xu, Loi& Lam, 2015).

Yaşanılan bu gibi olumsuz durumların tekrar edilmemesi adına istismar edici yönetim anlayışı ile mücadele edilmesi gerekmektedir. Üst pozisyonunda çalışan bütün çalışanların bu gibi istenmeyen durumların varlığı ve etkileri noktasında gerekli eğitim ve farkındalık çalışmalarının yapılması son derece önemli görülmektedir. Hiyerarşinin yoğun olarak görüldüğü kolluk kuvvetlerinde yaşanan problemlerin çözümüne yönelik gerçekçi çalışmaların sayıca yetersiz olması konunun daha kapsamlı olarak ele alınması noktasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırma yaşanan bu problemlerin etkileri ve sonuçları noktasında önemli ipuçları vermekle birlikte kolluk teşkilatı içerisinde meydana gelen iş stresi, sağlık problemleri gibi sorunların yanında iş gücü kaybı, performans, işten ayrılma niyeti gibi konularda da problemler yaşandığını ortaya koymaktadır (Hollinger & Clark, 1983; Beaton & Murphy, 1993). Literatürü incelediğimizde istismar edici yönetici davranışlarının örgütsel ilişkiler ve yapılar üzerinde istenmeyen etkileri olabileceğine dair önemli çıktılar bulunmaktadır. Bu anlamda Michel ve Bowling (2011) tarafından ortaya konulan çalışmada, istismar edici yönetici davranışı gösteren idarecilerin ortaya koydukları davranışlarla astların örgüte duydukları güven ve bağlılık duygularını zedelediği sonucuna ulaşılmıştır. Schmidt'in (2014) yılında ortaya koyduğu çalışmada toksik liderlik, çalışan bireylerin iş tatmini, astların sahip olduğu örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve grupla çalışma verimliliği üzerinde doğrudan

doğruya olumsuz bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Hogan, Kaiser ve Padilla (2007), çalışmalarında toksik liderlik özelliği gösteren yöneticilerinin örgüt üzerinde olumsuz etkiler bıraktıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmanın sınırlılıkları olarak elde edilen verilerin subjektif değerlerle ölçülmüş olması, tek kaynaktan veri toplanması, araştırmanın kesitsel olması gösterilebilir. Yapılan çalışma kolluk kuvvetlerine yönelik olarak yaşanan problemlerin çözümü noktasında ihtiyaç duyulan alanları göstermesi bakımından önemli bir görev taşımaktadır. Bu noktada özellikle yöneticiler nezdinde liderlik tarzı eğitimler, mesleki hoşgörü, kurumsal iletişim gibi eğitimlerin verilmesi, çalışanlara iletişim, rehabilitasyon ve terapi konularında gerekli desteğin sağlanması problemlerin çözümü noktasında önemli bir yere sahiptir. Özellikle kolluk kuvvetinin değişime kapalı yapısı sorunların çözümü noktasında en önemli engellerin başında gelmektedir. Elde edilen bulgular astlar tarafından yaşanan sıkıntıların görünenden çok daha derin ve büyük olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Yapılan çalışma bu gibi yapıların değişime uygun hale gelmesi ve iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi konulara da kaynaklık etmesi bakımında önemli bir yere sahiptir. Konu ile ilgili yapılacak daha geniş örneklemli ve boylamsal araştırmalarla önemli veriler elde edilerek alan yazınına daha güçlü katkılar sağlanacaktır.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Çalışmayı ortaya koyan yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmanın ortaya konulması noktasında herhangi bir fon veya destek alınmamıştır.

8. YAZAR KATKILARI

OD: Fikir;

OD, EK: Tasarım;

OD: Denetleme;

EA: Kaynakların toplanması ve/veya işlemesi;

OD: Analiz ve/veya yorum;

ET: Literatür taraması;

OD, EA: Yazıyı yazan;

OD: Eleştirel inceleme

9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Ortaya konulan çalışmada gerekli olan etik kurul ilkelerine uyulmuş olup fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

10. KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2), 438-452. doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x
- Abdelmotaleb, M., Mohamed Metwally, A.B.E., & Saha, S.K. (2018), Exploring the impact of being perceived as a socially responsible organization on employee creativity, *Management Decision*, 56(11), 2325-2340. doi.org/10.1108/MD-06-2017-0552
- Aryee, S., Putti, J.M., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 15(1), 44-52. doi.org/10.1177/105960119001500104
- Ashfaq, A., Lashari, U. G., Saleem, S., Naveed, S., Meraj, H., & Waqas, A. (2018). Exploring symptoms of post-traumatic stress disorders and perceived social support among patients with burn injury. *Cureus*, 10(5), e2669. doi.org/10.7759/cureus.2669
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Beaton, R. D., & Murphy, S. A. (1993). Sources of occupational stress among firefighter/EMTs and firefighter/paramedics and correlations with job-related outcomes. *Prehospital and Disaster Medicine*, 8(2), 140-150.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349
- Berwick, D. M., Murphy, J. M., Goldman, P. A., Ware, J. E., Barsky, A. J., & Weinstein, M. C. (1991). Performance of a five-item mental health screening test. *Medical Care*, 29(2), 169-176. http://www.jstor.org/stable/3766262
- Bolat, O. (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 25 (2) , 87-101.
- Bowling, N. A., & Michel, J. S. (2011). Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work & Stress*, 25(4), 309-320.
- Brislin, R. W. (1980). Cross-cultural research methods. *Environment and Culture* içinde (ss. 47-82). Springer, Boston, MA.

- Bryant, R.A., & Harvey, A.G. (1996), Posttraumatic stress reactions in volunteer firefighters. *Journal of Traumatic Stress, 9*, 51-62.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Chang, E. M., (2006). The relationships among workplace stressors, coping methods, demographic characteristics, and health in australian nurses, *Journal of Professional Nursing, 22(1)*, 30- 38. doi.org/10.1080/19368623.2011.570642
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior, 24(4)*, 385–396. doi.org/10.2307/2136404
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies, 47(3)*, 367-390.
- Cuijpers, P., Smits, N., Donker, T., ten Have, M., & de Graaf, R. (2009). Screening for mood and anxiety disorders with the five-item, the three-item, and the two-item Mental Health Inventory. *Psychiatry Research, 168(3)*, 250–255. doi.org/10.1016/j.psychres.2008.05.012
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11(4)*, 227-268. doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology, 86(4)*, 547–559. doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.547
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45(2)*, 331–351. doi.org/10.5465/3069350
- EGM (2019), <http://sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/kurum/99/Emniyet+Genel+Mudurlugu>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research, 18(3)*, 382–388. doi.org/10.1177/002224378101800313
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology, 51(1)*, 115–134. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.1.115>
- Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management, 22(4)*, 527–547. doi.org/10.1177/014920639602200401
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical And Statistical Psychology, 67(3)*, 451-470. doi.org/10.1111/bmsp.12028

- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. doi.org/10.1111/1464-0597.00062
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 128-148. doi.org/10.1002/1520-6629(199304)21:2<128::AID-JCOP2290210206>3.0.CO;2-5
- Hobfoll, S. E., (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hollinger, R. C. V&e J.P. Clark, (1983), Deterrence in the workplace: perceived certainty, perceived severity and employe theft, *Social Force*, 62(2), 398-418. doi.org/10.1093/sf/62.2.398
- Hubert, A. B., & Van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415-424. doi.org/10.1080/13594320143000799
- Hwang J. L., Junghoon J. P., Seulgi-Chang, H. K., & Samuel S. (2014), The impact of occupational stress on employee's turnover intention in the luxury hotel segment, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1), 60-77. doi.org/10.1080/15256480.2014.872898
- Hwang, J., Hyun, S. S., & Park, J. (2013). Segmentation of hotel employees by occupational stress and differences in demographic characteristics. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(3), 241-261. doi.org/10.1080/10941665.2011.647040
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 490-509. doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00033-7
- İlhan, Ü. D., & Yemişçi, D. A. (2020). Ulusal kültür, örgüt kültürü ve iş güvenliği kültürü ilişkisi: Hofstede'nin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları açısından türkiye özelinde bir değerlendirme. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 703-724.
- Jamal, M., & Baba, V. V. (1992). Shiftwork and department-type related to job stress, work attitudes and behavioral intentions: A study of nurses. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 449-464. doi.org/10.1002/job.4030130503
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. B. (1992). Stress in organizations. M. D. Dunnette, & L. M. Hugh (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology içinde* (ss. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. J. Barling, E. K. Kelloway, & M. Frone (Edt.), *Handbook of Work Stress* (ss. 89–112). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kelloway, E.K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress*, 24(3), 260–279. doi.org/10.1080/02678373.2010.518441
- Kennedy, P. (1992). *A Guide to Econometrics*, (3rd ed.), Basil Blackwell, Oxford.
- Khan, A.N., Khan, N.A., Bodla, A.A. and Gul, S. (2020), Impact of psychopathy on employee creativity via work engagement and negative socioemotional behavior in public health sector: Role of abusive supervision, *Personnel Review*, 49(8), 1655-1675. doi.org/10.1108/PR-02-2019-0072
- Kline, R. P. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York City: The Guilford Press.
- Lan, J., Huo, Y., Cai, Z., Wong, C. S., Chen, Z., & Lam, W. (2020). Uncovering the impact of triadic relationships within a team on job performance: an application of balance theory in predicting feedback-seeking behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 654-686. doi.org/10.1111/joop.12310
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American Psychologist*, 46(4), 352-367. doi.org/10.1037/0003-066X.46.4.352
- Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., & Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57(1), 116-139. doi.org/10.5465/amj.2011.0977
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107–123. doi.org/10.1037/a0024610
- Liang, L.H., Hanig, S., Evans, R., Brown, D.J., & Lian, H. (2017). Why is your boss making you sick? A longitudinal investigation modeling time-lagged relations between abusive supervision and employee physical health. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1050–1065. doi.org/10.1002/job.2248
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of management journal*, 55(5), 1187-1212. doi.org/10.5465/amj.2010.0400
- Liu, Y., & Keller, R. T. (2021). How psychological safety impacts R&D project teams' performance: In a psychologically safe workplace, R&D project teams perform better, more readily share knowledge and engage in organizational citizenship

- behavior, and are less likely to leave. *Research-Technology Management*, 64(2), 39-45. doi.org/10.1080/08956308.2021.1863111
- Liu, Y., Zhao, H., & Sheard, G. (2017). Organizational citizenship pressure, compulsory citizenship behavior, and work–family conflict. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(4), 695-704. doi.org/10.2224/sbp.6064
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965. doi.org/10.1177/0149206315573997
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128. doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Malik, N. A. A., Björkqvist, K., & Österman, K. (2017). Factors associated with occupational stress among university teachers in Pakistan and Finland. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 6(2), 1-14.
- Martinko, M.J., Harvey, P., Brees, J.R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 120–137. doi.org/10.1002/job.1888
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168. doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Research: An Applied Approach* (6th ed.), Pearson Education, New Jersey.
- Muduli, A., & Raval, D. (2018), Examining the role of work context, transfer design and transfer motivation on training transfer: Perspective from an Indian insurance industry, *European Journal of Training and Development*, 42(3/4), 266-282. doi.org/10.1108/EJTD-09-2017-0078
- Mullen, J., Kelloway, E. K., & Michael, T. (2011). Inconsistent style of leadership as a predictor of safety behaviour. *Work & Stress*, 25(1), 41–54. doi.org/10.1080/02678373.2011.569200
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194. doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001
- Peltokorpi, V., & Ramaswami, A. (2021). Abusive supervision and subordinates' physical and mental health: The effects of job satisfaction and power distance orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 893-919. doi.org/10.1080/09585192.2018.1511617

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Jeong-Yeon, L., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, Vol. 88(5)*, 879-903.
- Priesemuth, M., & Schminke, M. (2019). Helping thy neighbor? Prosocial reactions to observed abusive supervision in the workplace. *Journal of Management, 45(3)*, 1225-1251. doi.org/10.1177/0149206317702219
- Quinn, G. P., Vadaparampil, S. T., Gwede, C.K...& Munster , P. (2007). Discussion of fertility preservation with newly diagnosed patients: oncologists' views. *Journal of Cancer Survivorship, 1*, 146–155. doi.org/10.1007/s11764-007-0019-9
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology, 96(4)*, 713–729. doi.org/10.1037/a0021593
- Riley, M. R., Mohr, D. C., & Waddimba, A. C. (2017). The reliability and validity of three-item screening measures for burnout: Evidence from group-employed health care practitioners in upstate New York. *Stress and Health, 34(1)*, 187–193. doi.org/10.1002/smi.2762
- Rogers, K.-A., & Kelloway, E. K. (1997). Violence at work: Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 2(1)*, 63–71. doi.org/10.1037/1076-8998.2.1.63
- Salgado, J.F. (2002), The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment, 10*, 117-125. doi.org/10.1111/1468-2389.00198
- Schat, A. C. H., & Kelloway, E. K. (2000). Effects of perceived control on the outcomes of workplace aggression and violence. *Journal of Occupational Health Psychology, 5(3)*, 386–402. doi.org/10.1037/1076-8998.5.3.386
- Schat, A. C., & Frone, M. R. (2011). Exposure to psychological aggression at work and job performance: The mediating role of job attitudes and personal health. *Work & Stress, 25(1)*, 23-40. doi.org/10.1080/02678373.2011.563133
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C., & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “enriched” job. *The Leadership Quarterly, 18(3)*, 236–251. doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.006
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment. PhD Thesis. University of Maryland, College Park.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology, 80(2)*, 325–339. doi.org/10.1037/0022-3514.80.2.325

- Shukla, A., & Srivastava, R. (2016) Examining the effect of emotional intelligence on socio-demographic variable and job stress among retail employees, *Cogent Business & Management*, 3(1), 1201905, 10.1080/23311975.2016.1201905
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory, *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001), *Using Multivariate Statistics* (4th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Teng, C.-C., Lu, A.C.C., Huang, Z.-Y., & Fang, C.-H. (2020), Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212-229. doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563
- Tennant, C. (2001). Work-related stress and depressive disorders. *Journal of psychosomatic research*, 51(5), 697-704. doi.org/10.1016/S0022-3999(01)00255-0
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. doi.org/10.5465/1556375
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. doi.org/10.1177/0149206307300812
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180. doi.org/10.5465/amj.2007.20159918
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123–152. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539
- Thau, S., & Mitchell, M. S. (2010). Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1009-1031. doi.org/10.1037/a0020540
- Wager, N., Fieldman, G., & Hussey, T. (2003). The effect on ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(7), 468–474. dx.doi.org/10.1136/oem.60.7.468

- Waldman, D. A., Wang, D., Hannah, S. T., Owens, B. P., & Balthazard, P. A. (2018). Psychological and neurological predictors of abusive supervision. *Personnel Psychology, 71*(3), 399–421. doi.org/10.1111/peps.12262
- Wang C., Luo J., Nie P., & Wang D. (2019). Growth mindset can reduce the adverse effect of substance use on adolescent reasoning. *Frontiers in psychology 10*:1852. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01852
- Wang, D., Li, X., Zhou, M., Maguire, P., Zong, Z. & Hu, Y. (2019). Effects of abusive supervision on employees' innovative behavior: The role of job insecurity and locus of control. *Scandinavian Journal of Psychology 60*, 152– 159. doi.org/10.1111/sjop.12510
- Wang, Y., Zheng, Y., & Zhu, Y. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality: an international journal, 46*(2), 313-321. doi.org/10.2224/sbp.6619
- Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Whitman, M. V. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(4), 477-496. doi.org/10.1111/joop.12034
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 763–774. doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002

SOSYAL ZEKÂNIN KARAR VERME STİLİNE OLAN ETKİSİNDE BİLİŞSEL ESNEKLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 14.11.2021 Yayına Kabul Tarihi: 23.02.2022

Almula Umay
KARAMANLIOĞLU
Doktora Öğrencisi
Başkent Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Ankara, Türkiye
umay.karamanlioglu@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-9810-8535

H. Nejat BASIM
Prof. Dr.
Başkent Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Ankara, Türkiye
nbasim@baskent.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-3407-5049

ÖZ Günümüzde bireylerin düşünme becerilerinin bilişsel çerçeveler doğrultusunda şekillenmesi birçok problemin çözümünde önemli rol oynamaktadır. Bireylerin problemleri etkili bir şekilde çözmesi ve yönetebilmesi için doğru karar verme stillerini benimsemesi gerekmektedir. Bu noktada, bireylerin karar verme stilleri onların bilişsel unsurlarıyla ilgili olan zekâ ve bilişsel esneklik kavramının önemini ortaya koymaktadır. Bireylerin sosyal zekâ düzeylerinin karar verme stilleri üzerine etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Araştırmada anket yöntemi ile farklı sektörlerde çalışan 199 katılımcıdan veri toplanmıştır. Ayrıca, Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği, Karar Verme Stili Ölçeği ve Bilişsel Esneklik Envanteri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre sosyal zekânın karar verme stiline etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal zekâ, karar verme stili, bilişsel esneklik

JEL Kodları: M10, M16, D23

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi7

Atıfta bulunmak için: Karamanlioğlu, A. U., & Basım, H. N. (2022). Sosyal zekânın karar verme stiline olan etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü. *KAÜİİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 148-164.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir

² Bu makale 3 Eylül 2021 tarihinde 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

MODERATING ROLE OF COGNITIVE FLEXIBILITY IN THE EFFECT OF SOCIAL INTELLIGENCE ON DECISION-MAKING STYLE



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Article Submission Date: 14.11.2021

Accepted Date: 23.02.2022

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289

E – ISSN: 2149-9136

Almula Umay
KARAMANLIOĞLU
PhD Student
Başkent University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Ankara, Turkey
umay.karamanlioglu@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-9810-8535

H. Nejat BASIM
Prof. Dr.
Başkent University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Ankara, Turkey
nbasim@baskent.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-3407-5049

ABSTRACT | Today, thinking abilities of individuals are shaped within cognitive frameworks and it plays a significant role in solving many problems. Individuals need to adopt the right decision-making styles to solve and manage problems effectively. Accordingly, the success of a decision-making process may be directly linked to social intelligence and cognitive flexibility. The main goal of the research is built upon the moderating role of the cognitive flexibility in the effect of level of social intelligence in each individual on decision-making styles. Data were gathered from 199 participants working in different sectors using survey method. In addition, the instruments were Decision-Making Style Scale, Tromso Social Intelligence Scale and Cognitive Flexibility Inventory. According to the results of the study, the cognitive flexibility has a moderating role in the effect of the level of social intelligence on decision-making styles.

Keywords: *Social intelligence, decision making style, cognitive flexibility*

JEL codes: *M10, M16, D23*

Scope: *Business administration*

Type: *Research*

1. GİRİŞ

Karar verme hem bireysel hem de yönetim alanında önemli bir yer tutan ve üzerinde farklı modeller geliştirilen bir alandır. Karar verme kavramı geçmiş ile ilgili davranışı veya gelecekle ilgili sonuçları yansıtan, belli bir amaca yönelik zihinsel bir seçim yapma işlemi ve geliştirilen bir beceri olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda, karar verme ile ilgili yapılan araştırmalar bireylerin karşılaştıkları problemleri nasıl çözmesi ve kararların nasıl alınması gerektiğiyle ilgili soruları beraberinde getirmektedir. Karar verme bir ihtiyaç durumunda ortaya çıkan mevcut seçenekler arasından en uygun olanı seçme işlemi olarak düşünülmektedir. Bu anlamda, karar verme süreci dinamiklerinin belirlenmesi, bireylerin problemleri çözme şekli ve bunları ele alma açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla bireylerin problemleri çözme şekli ve bunlarla ilgili aldıkları kararlar farklı etmenlere göre şekillenebilmektedir. Bu etmenler, bireylerin ahlaki ve psikolojik özelliklerine göre farklılık gösterebileceği gibi bireylerin zekâlarına göre de farklılık gösterebilmektedir. Bu doğrultuda, karar vermeyi anlamak için bilişsel süreçleri araştırmak önemlidir (Campitelli & Gobet, 2010, s.354). Çünkü bireylerin olaylara yaklaşımları, durumları algılamaları ve olayları yönetmeleri bilişsel faaliyetler ile gerçekleşmektedir. Bu anlamda, bilişsel yeteneklerdeki farklılıklar ve benzerlikler karar niteliğini etkilemektedir.

Karar verme eylemlerindeki bilişsel süreçler ve bu süreçlerde zekâ olgusunun önemi doğrultusunda, karar verme ve zekâ ilişkisine odaklanan modelleri test etmeye yönelik araştırmalar gittikçe yaygınlaşmaktadır. Zekâ kavramı, kendi içinde sosyal, duygusal ve kültürel zekâ gibi farklı türlere ayrılrsa da, bireylerin hangi alanlarda zekâsını daha etkin kullanabildiği ve yönetebildiği yönünde bilişsel bir beceri olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bilişsel beceriler bireylerin karşılaştığı zorluklar, problemler veya beklenmeyen durumlarla başa çıkabilmede önemli bir yere sahiptir. Bu noktada sosyal zekâ kavramı, zekanın bir türü olarak bireylerde kişiler arası iletişimi yönetme becerisi olarak ortaya çıkmakta ve karar vericiler için karar verme stilini önemli derecede etkilemektedir. Çünkü bireyler sosyal zekaya göre farklı iletişim türlerini keşfetmeye, birbirlerini anlamaya ve idare etmeye eğilimlidir. Bu yönde, bireylerin sosyal zekâ düzeyinin, karar verme süreçlerinde önemli bir yere sahip olan etkili iletişim kurma, empati, farkında olma ve yönetme becerilerini belirlediği düşünülmektedir. Sosyal zekâ özellikle bireylerin iletişim becerisini destekleyen ve etkili bir karar vermesini sağlayan önemli bir bilişsel unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, sosyal zekâsı yüksek bireylerin iyi bir liderlik özelliği gösterdiği, olaylara çözüm odaklı yaklaştığı ve yapıcı davranışlar

sergilediği ve gelecekle ilgili kararlar almada önemli bir yere sahip olduğu yazında vurgulanmaktadır.

Öte yandan, karar verme stilleriyle ilgili durum ve süreçlerin geliştirilmesi, karar vermeyi anlama ve belirsizliklerin giderilmesinde önemli olduğu düşünülmektedir. Söz konusu belirsizliklerin giderilmesi, yönetilmesi ve karmaşık durumların baş edilmesinde bilişsel esneklik ön plana çıkmaktadır. Çünkü bilişsel esneklik, bireylerin bilişleriyle ilgili olan düşünme becerileri ve kapasitelerinin incelemesinde birçok değişkenin açıklanmasında yardımcı olmaktadır. Bu anlamda, bireylerin düşünme becerilerinin bilişsel çerçeveler doğrultusunda şekillenmesi, birçok problemin çözümünde önemli bir rol oynamaktadır. Bilişsel esneklik kavramı bireylerin çoklu bakış açılarına sahip olma, belirsizlikleri yönetme, problem çözme, karar verme ve öğrenme gibi çeşitli alanlara yardımcı olan ve geliştirilebilen bir yetenek olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda bilişsel esnekliğin, bireylerin zorluklarla başa çıkması, değişime adapte olması, mevcut durumun ve alternatiflerin farkında olması gibi bilişsel süreçleri içeren stratejilerin uygulanmasında önem taşıyan bir yetenek olarak düşünülebilir. Bu anlamda bireyler bilişsel esnekliklerine bağlı olarak bilişsel faaliyetlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmektedir. Çünkü bireylerin bilişsel olarak esnek olmaları, bireyler arası iletişimin gelişmesi, zorluklarla başa çıkabilmesi yönetebilmesi ve karar verme süreçlerinin değerlendirilmesinde etki yaratabilmektedir. Bu yönde, bilişsel esneklik kavramı karar verme sürecinde yer almakta ve karar verme sürecinde bireylerin seçeneklerinden bir diğerine nasıl geçiş yapabildiği sorusuna yardımcı olmaktadır (March, 1994).

Bu çalışmanın odak noktası, bireylerin sosyal zekâları, bilişsel esneklikleri ve karar verme stilleri arasındaki etkileşimlerin ortaya konulmasıdır. Yazında karar verme olgusunu ve karar verme stillerini bilişsel perspektiften ele alan çalışmalar olmakla beraber, karar verme, bilişsel esneklik ve sosyal zekâ etkileşimlerinin ortaya konulmasıyla ilgili bir boşluk olduğu değerlendirilmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, sosyal zekânın karar verme stiline etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü araştırılmış ve tartışılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Karar Verme

Karar vermeyele ilgili yapılan çalışmalar, Simon'un (1979) rasyonel karar verme ve sınırlı rasyonellik yaklaşımları çerçevesinde şekillense de, yazında etki alanı ve yön verme açısından farklı yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Simon (1979) karar vermeyi bireyin akılcı davranışlar ve ilkeler bütünü

çerçevesinde belli bir hedefe yönelik gerçekleştirdiği rasyonel bir süreç olarak görmektedir. Öte yandan karar verme, özellikle bilişsel temele dayalı yönetsel yetenekler açısından sosyal psikoloji, bilişsel bilim, bilişsel psikoloji ve davranış bilimlerinden beslenen bir alan durumundadır (Helfat & Peteraf, 2015, s. 832). Bu doğrultuda bilişsel yeteneklerdeki ve becerilerdeki farklılıklar mantıksal açıdan daha üstün kararları öngörmektedir (Cokely & Kelley, 2009, s. 26). Bilişsel bir bakış açısıyla karar verme, bir dizi alternatif arasından bir seçim yapma işlemidir (Azuma, Daily & Furmanski, 2006, s.1).

Karar verme yazında farklı boyutlar ve bakış açılarıyla ele alınabilmektedir. Karar verme, Stanovich ve West (2000, s. 648) tarafından sezgisel işleme ve analitik işleme olarak ikiye ayrılmıştır. Bu doğrultuda sezgisel işleme, bağlama odaklanırken; analitik işleme, bağlamdan bağımsız olarak düşünülmekte ve insan popülasyonu etkisi üzerinde sezgisel işlemenin daha baskın olduğu düşünülmektedir (Stanovich & West, 2000, s. 672). Öte yandan, karar verme Scott ve Bruce tarafından (1995, s. 823); (1) rasyonel, (2) sezgisel, (3) kaçınma, (4) kendiliğinden-anlık ve (5) bağımlı olmak üzere beş stilde açıklanmaktadır. *Rasyonel stilde karar verme* mantıksal ve yapısal bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bu bağlamda, rasyonel stilde hedefler ve sorunlar insan aklının mantıksal yönünü kullanarak çözülmekte ve mevcut seçeneklerde en iyisini seçme işlemi yapan karar verme stili olarak yazında vurgulanmaktadır (Ghaleno, Pourshafei & Yunesi, 2015, s. 472). *Sezgisel karar verme* duygulara, sezgilere ve bir takım soyut unsurlara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu çerçevede, karar verici duygusal davranış aracılığıyla karar bilgisini şekillendirerek karar vermektedir (Hu, 2015). *Kaçınma stilinde* ilgili süreçlerde erteleme durumunun söz konusu olduğu bir stil olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı kararları vermeyi erteleyen veya reddeden kaçınan (korkulu) karar verici, riskten kaçınma ile karakterize edilir ve genellikle bir kuruluşun performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Ogarca, 2015, s. 445). *Bağımlı stilde karar verme*, başka kişilerin etkisiyle gerçekleşen stil olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, bağımlı karar vermeye eğilimli karar verici, yönlendirme ve destek için başkalarına güvenmeyi tercih etmektedir. (Hu, 2015, s. 39). Bu stilde karar vericinin bağımsız düşünme eksikliği ön planda olmaktadır (Pourmohammadshahini & Ranjbar, 2019, s. 59). Son olarak *kendiliğinden-anlık karar verme* stilinde, kararlar hızlı bir şekilde verilmekte olup, en kısa zamanda nihai bir karar alma eğilimi ön plana çıkmaktadır (Ghaleno, vd., 2015, s. 472).

2.2. Sosyal Zekâ

Geçmişten günümüze zekâ kavramı farklı araştırmacılar tarafından bireyin zihinsel süreçlerine ve davranışlarını ele alarak incelenmeye başlanmıştır. İnsan zekâsı yeni gelişmelerle birlikte bilişsel olarak çok yönlü bir olgu olarak

düşünülmektedir. Zekâ, bilişsel süreçler çerçevesinde birçok alanda incelenmektedir. Bu doğrultuda zekânın, bilişsel gelişimi çerçevesinde ele alındığında, bireyin öğrenmede aktif rol almasıyla birlikte geliştiği düşünülmektedir (Piaget, 1955). Yazında zekâ kavramı çok boyutlu bir yapı olarak farklı yaklaşımlarla ifade edilmekte ve sınıflandırılmaktadır. Sternberg (1997, s. 1031)'e göre zekâ kişinin sosyokültürel çerçevesinde gelişen ve kendisiyle ilgili standartlara bağlı olarak başarıya ulaşma yeteneği biçiminde tanımlanmaktadır. Cattell (1963), zekâyı kristalize ve akıcı zekâ olarak iki kategoriye ayırmıştır. Bu bağlamda, Cattell (1963)'a göre akıcı zekâ, akıl yürütmelere ve belli bir kapasite dayanmakta kristalize zekâ ise belirli becerilere, bilgiye ve deneyimlere yön veren zekâ türü olarak ortaya çıkmaktadır.

Öte yandan, zekâ kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar, zekânın çok boyutlu bir yapı olması nedeniyle duygusal, kültürel ve sosyal zekâ gibi farklı sınıflandırmalar içinde ifade edilmektedir. Bu çerçevede, zekânın bir türü olan sosyal zekâ terimi Dewey (1909) ve Lull (1911) tarafından ortaya atılmış, ancak yeni yaklaşımlarla birlikte kökenleri Thorndike (1920)'a kadar dayanmaktadır (Kihlstrom & Cantor, 2000). Sosyal zekâyı ile ilgili yapılan çalışmalar sosyal zekâyı sosyal etkililik yapıları altında ele almaktadır (Lievens & Chan, 2017). Genel bir tanım olarak sosyal zekâ kişilerarası anlaşabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Strang, 1930). Thorndike'in çoklu faktör teorisi altında sosyal zekâ kavramı, soyut, mekanik ve sosyal olarak üç düzeyde ele alarak incelenmiştir. Ona göre *sosyal zekâ* insanları anlama ve ilişkiler kurmayı açıklarken; *mekanik zekâ* araç gereç ve bunların kullanma yeteneği olarak ifade edilmekte, *soyut zekâ* ise semboller üzerinden ele alınmaktadır. Bu yönde sosyal zekâ kavramı sosyal yetkinlikler ve beceriler içerisinde yaygın bir şekilde ele alınmaktadır (Hançer & Tanrisevdi, 2003, s. 213). Ayrıca, empati ve sosyal davranış arasındaki ilişkinin önemi bireyleri yönetme ve anlama bakımından sosyal zekâ içerisinde ifade edilmektedir (Thorndike, 1920).

Daha önce vurgulandığı gibi sosyal zekâ kavramı yazında çok boyutlu ve karmaşık bir yapı olarak ele alınmaktadır. Örneğin, sosyal zekâ kavramı, sosyalleşme tutumları, empati, sosyal beceriler, duygusallık ve sosyal kaygılar olmak üzere beş boyutta incelenmektedir (Marlowe, 1986). Silvera, Martinussen ve Dahl (2001, s. 316) sosyal zekâ ile yapmış olduğu çalışmada sosyal zekâyı *sosyal bilgi*, *sosyal farkındalık* ve *sosyal beceri* olmak üzere üç şekilde ele almıştır. Buna göre Silvera vd. (200, s. 313) tarafından *sosyal bilgi* boyutu bireylerin başkalarının duygularını anlayabilmesi, farkında olması ve bununla ilgili beden dillerini anlayabilmesi olarak ifade edilmektedir. *Sosyal farkındalık* boyutu bireylerin diğer kişiler ile etkili iletişim kurma becerileri olarak

belirtilmektedir. Son olarak, *sosyal beceri* boyutunda ise bireylerin içinde buldukları çevreleriyle ilgili olarak farkında olma durumu ifade edilmektedir.

2.3. Bilişsel Esneklik

Bilişsel esneklik, bireyin deneyimlerine bağlı olarak uyum sağlama sürecini ve çevresiyle ilgili öğrenme sürecini ifade etmektedir (Cañas, Quesada, Antolí & Fajardo, 2003). Bireysel esneklik, bireylerin olumsuz düşünceleri etkili bir şekilde kontrol ederek, onları daha dengeli ve uyarlanabilir düşüncelerle değiştirebilmesi için gerekli olan temel bir birleşen olarak düşünülmektedir (Dennis & Vander Wal, 2010, s. 241). Zira bireylerin bir görevle ilgili bilgileri nasıl kullandıkları, onların çevreleriyle olan etkileşim stratejilerine temel teşkil etmektedir (Canas, Fajardo & Salmeron, 2006, s. 297).

Yazında bilişsel esneklik kavramı, alternatifler ve kontrol olarak iki alt boyutta açıklanmaktadır (Dennis & Vander Wal, 2010, s. 244). Bu bağlamda, zor durumları kontrol edebilme, bireylerin davranışlarıyla ilgili olarak alternatif üretme ve zor durumlarda çoklu çözüm üretme becerisi olarak açıklanmaktadır (Dennis & Vander Wal, 2010, s. 241). Bilişsel psikoloji alanında yapılan çalışmalar, yeni durumlarla başa çıkma için bilişsel esneklik kavramının önemine dikkat çekmektedir (Beckmann, 2014, s. 13). Bu kapsamda bilişsel esneklik, değişim ve zorluklarla başa çıkma gibi mevcut durumların üstesinden gelmek için alternatiflerin değerlendirilmesi ve değişime uyum açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Badak, 2019).

Öte yandan, bireylerin düşünme becerilerinin bilişsel çerçeveler doğrultusunda şekillenmesi birçok problemin çözümünde önemli bir unsurdur. Bunlar karar verme, problem çözme ve öğrenme gibi birçok önemli değişkenin açıklanmasında bilişsel süreçlerin incelenmesinin önemini ortaya koymaktadır. Bilişsel esneklik farklı beceri ve bilgi alanlarını birleştiren bir çözüm olarak ortaya çıkmaktadır (De Dreu, Baas & Nijstad, 2008). Çünkü, bilişsel esneklik karar vermede veya problem çözmede ortaya çıkan zorluklara karşı alternatif üretme yeteneğidir (Dennis & Vander Wal, 2010, s. 243).

2.4. Karar verme, Sosyal Zekâ ve Bilişsel Esneklik Etkileşimi

Geçmişten günümüze örgütsel kararların alınması ve geliştirilmesiyle ilgili yaklaşımlara sosyal bilimciler tarafından ilgi gösterilmektedir (Volkema, 1998, s. 105). Karar verme bilişsel süreç olarak bireylerin alternatifler içinden seçim yapma işlemi olarak ifade edilmektedir (Wang & Ruhe, 2007, s. 73). Bu anlamda bireylerin verdikleri kararlar, bilişsel yetenekleri doğrultusunda şekillenerek bilişsel unsurların önemini ortaya koymaktadır. Bu bilişsel unsurlar bireylerin ahlaki ve psikolojik özelliklere göre farklılık gösterebileceği gibi bilgi düzeyi ve zekâ gibi düşünsel özellikler de karar verme sürecini etkilediği düşünülmektedir (Altay, 2011). Ayrıca, yapılan çalışmalar bireylerin karar verme

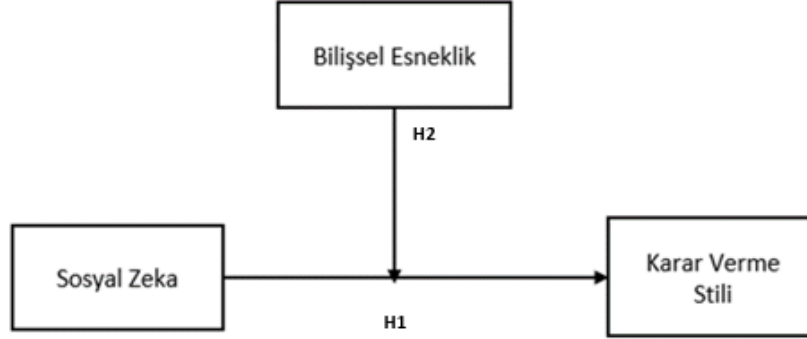
sürecinde önemli olan empati, öz farkındalık, duygusallık gibi çeşitli unsurların dahil olduğu sosyal zekâ kavramının önemini ortaya koymaktadır. Çünkü sosyal zekâ bir karar verme sürecinin ne derece başarılı olacağını belirleyen önemli bir unsur olarak düşünülmektedir. Buradan hareketle, sosyal zekâ kavramı bireylerin duygularının farkında olması, anlayabilmesi, etkili bir etkileşim kurabilmesi, içinde buldukları çevreye bağla olarak farkında olabilmesi, kararların niteliğini belirlemesi, kontrol edebilmesi ve kararların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için önemlidir. Bireylerin karar verme düzeyi ve sosyal zekâ yeterliliklerini ele alma şekli, yönetsel süreçleri daha iyi hale getirmek açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda sosyal zekâ yeterliliklerinin karar verme stiline anlamlı bir etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Sosyal zekâ yeterliliklerinin karar verme stiline anlamlı bir etkisi vardır.

Sosyal zekâ, kişisel ve örgütsel başarıyı üst düzeye çıkaran önemli bir unsurdur (Lathesh & Vidya, 2018, s. 531). Çünkü, yüksek sosyal zekâya sahip kişilerin kendi davranışlarını yönetmede ve başkalarıyla etkili iletişim kurabilmede etkili olduğu düşünülmektedir. Bu yönde sosyal zekâ hedeflere ulaşma ve düşünceyi etkili bir şekilde kontrol etme açısından önemlidir. Çünkü bireylerin bu yeteneklerinin farkında olup kullanması ve yönetebilmesi karar verme sürecini de etkilemektedir. Bu noktadan hareketle, kararların bireyler tarafından ne şekilde verildiği ve bu sürecin nasıl kontrol edilebileceği yönündeki görüşler, bilişsel esneklik kavramını ön plana çıkarmaktadır. Çünkü bilişsel esneklik bireylerin etkili bir iletişim kurmasına, zor durumlar ve davranışlarla baş edebilmesine yardımcı olur (Demirtaş, 2020, s. 113). Bireyler bilişsel olarak esnek olduklarında günlük hayatta karşılaştıkları problemleri çözebilir, bir duruma uyuma sağlayabilir ve başkalarını anlayabilmektedir (Altunkol, 2017). Bu doğrultuda, bilişsel olarak esnek olmayan bir kişi daha çok hatalı davranma eğiliminde olmaktadır (Canas, Fajard & Salmeron, 2006, s. 297). Yapılan çalışmalar, bilişsel olarak esnek olan bireylerin tutarlı olmayan bilgiler hakkında daha az endişelendiğini ve ilgilendiğini göstermektedir (Miron-Spektor & Beenen, 2015). Bu doğrultuda sosyal zekâ yeterliliklerinin karar verme stiline olan etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici rol oynayabileceği düşünülmektedir. Bu kuramsal gerekçelerden hareketle, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: Sosyal zekâ yeterliliklerinin karar verme stiline olan etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü vardır.

Araştırmanın modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3. YÖNTEM

Bu araştırma kesitsel araştırma tasarımına uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

3.1. Örneklem

Araştırma kolayda örneklem yöntemiyle farklı sektörlerde çalışan 199 katılımcıdan toplanan verilerle yürütülmüştür. Örneklem %65,3'ü kadın ve %34,7'si erkektir. Yaşları 18 ile 65 arasında değişmektedir ve yaş ortalaması 42,24 (Ss=4,13)'tür. Eğitim durumu gruplarına bakıldığında %1'i ilköğretim, %2,5'i ortaöğretim %7,5'i lise, %56,8'i lisans, %32,2'si lisansüstüdür. İş tecrübesi 1 ile 45 yıl arasında değişmekte ortalaması 13,88 (Ss=5,14) yıldır.

3.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan ve tamamı 5'li Likert yapısında olan ölçekler aşağıda açıklanmaktadır:

Sosyal Zekâ Ölçeği: Silvera vd. (2001) tarafından geliştirilen Tromso Sosyal Zekâ ölçeği Doğan ve Çetin (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 21 maddeden oluşmaktadır. Ölçek yeterli düzeyde geçerlilik ($p=0,00$, $\chi^2/d.f.=1,67$, GFI=0,90, IFI=0,97, CFI=0,97, RMSEA=0,05, RMR=0,05) ve güvenilirlik (Cronbach $\alpha=0,88$) değerlerine sahiptir. Sosyal zekâ ölçeğinin alt boyutlarında güvenilirlik değerleri, sosyal beceri (Cronbach $\alpha=0,70$), sosyal farkındalık (Cronbach $\alpha=0,88$) ve sosyal bilgi (Cronbach $\alpha=0,89$) olarak hesaplanmıştır.

Karar Verme Stili Ölçeği: Karar verme stili ölçeği Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiş Karçkay, (2004) Tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçek yeterli düzeyde geçerlilik ($p=0,009$, $\chi^2/d.f.=1,24$, GFI=0,90, IFI=0,97, CFI=0,97, RMSEA=0,03, RMR=0,04) ve

güvenilirlik (Cronbach $\alpha=0,84$) değerlerine sahiptir. Karar verme stili ölçeğinin alt boyutlarında güvenilirlik değerleri, rasyonel (Cronbach $\alpha=0,81$), sezgisel (Cronbach $\alpha=0,84$), bağımlı (Cronbach $\alpha=0,72$), kendiliğinden-anlık (Cronbach $\alpha=0,80$) ve kaçınmacı (Cronbach $\alpha=0,82$) olarak hesaplanmıştır.

Bilişsel Esneklik Envanteri: Dennis ve Wal (2010) tarafından geliştirilmiş bilişsel esneklik envanteri Sapmaz ve Doğan (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek yeterli düzeyde geçerlilik ($p=0,00$, $\chi^2/d.f.=1,53$, GFI=0,90, IFI=0,97, CFI=0,97, RMSEA=0,05, RMR=0,07) ve güvenilirlik (Cronbach $\alpha=0,85$) değerlerine sahiptir. Ölçeğin alt boyutlarında güvenilirlik değerleri alternatifler (Cronbach $\alpha=0,81$) ve kontrol (Cronbach $\alpha=0,86$) olarak hesaplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde AMOS VE SPSS 25 programı kullanılmıştır. SPSS programı ile frekans, korelasyon, güvenilirlik analizi ve regresyon analizi, soruların geçerliliği test etmek için ise AMOS ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik Kurul İzin Bilgileri:

Etik Değerlendirmeyi Yapan Kurul Adı: Başkent Üniversitesi

Etik Değerlendirme Kararının Tarihi: 24.06.2021 ve 43031 sayılı

Etik Değerlendirme Belgesi Sayı Numarası: E-62310886-050.99-51540

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Sosyal zekâ, karar verme stilleri ve bilişsel esneklik arasında anlamlı ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Sosyal Zekâ, Karar Verme Stilleri ve Bilişsel Esneklik Arasında Anlamlı İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları

	Sosyal Zekâ	Bilişsel Esneklik	Karar Verme Stilleri
Sosyal Zekâ	1		
Bilişsel Esneklik	,706**	1	
Karar Verme Stilleri	,500**	,375**	1

Notlar

(a) Hipotez testi kritik değeri anlamlılık seviyesi *0,05 **0,01 olarak alınmıştır.

(b) Ölçüm verilerinin çarpıklık ve basıklık değerleri $\pm 1,96$ değerleri arasında yer aldığından Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

(a) Hipotez testi kritik değeri anlamlılık seviyesi *0,05 **0,01 olarak alınmıştır.

(b) Ölçüm verilerinin çarpıklık ve basıklık değerleri $\pm 1,96$ değerleri arasında yer aldığından Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Sosyal zekâ, karar verme stilleri ve bilişsel esneklik arasında anlamlı ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları Tablo 1’de incelendiğinde; sosyal zekâ ile bilişsel esneklik arasında pozitif, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür [$r=,706$ $p<0,01$]. Sosyal zekâ ile karar verme stilleri arasında pozitif, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür [$r=,500$ $p<0,01$]. Bilişsel esneklik ile karar verme stilleri arasında pozitif, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür [$r=,375$ $p<0,01$].

Sosyal zekânın, karar verme üzerindeki etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyicilik etkisine ait analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Sosyal Zekânın, Karar Verme Üzerindeki Etkisinde Bilişsel Esnekliğin Düzenleyicilik Etkisine Ait Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Sosyal Zekâ → Karar Verme Stilleri	,885	,140	6,307	,000*
Bilişsel Esneklik → Karar Verme Stilleri	,443	,140	3,157	,001*
Sosyal Zekâ x Bilişsel Esneklik (Int)	,122	,044	2,030	,043*

Notlar

(a) Hipotez testi kritik değeri anlamlılık seviyesi *0,05 olarak alınmıştır.

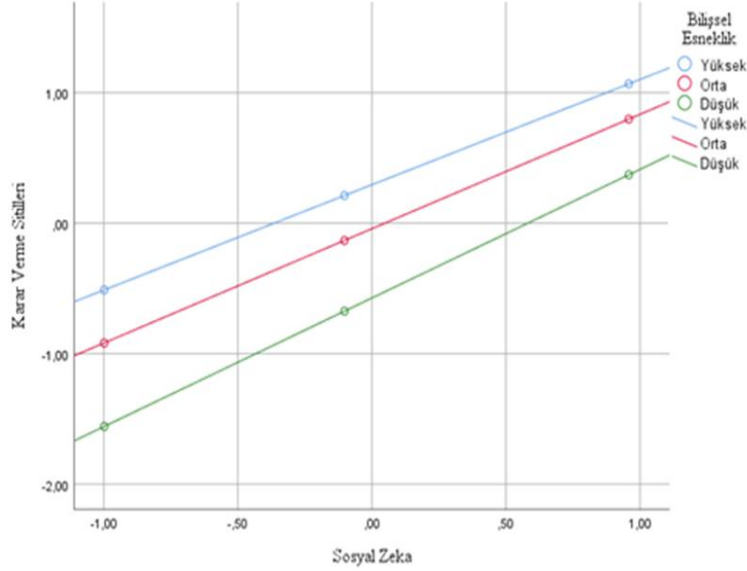
(b) Model önemlilik testi $F=28,120$ $p=,000$ Sosyal Zekâ ölçüm verileri VIF değeri 1,577 Tolerans değeri ,279 Bilişsel Esneklik ölçüm verileri VIF değeri 1,585 Tolerans değeri ,279 Sosyal Zekâ x Bilişsel Esneklik (Int) ölçüm verileri VIF değeri 1,020 Tolerans değeri ,980 CI değeri 2,382 Durbin Watson değeri 1,603 bulunmuştur.

(c) Model $R=,545$ $R^2=,297$ ve Sosyal Zekâ x Bilişsel Esneklik model önemlilik testi $F=4,124$ $p=,043$ $R^2=,014$ bulunmuştur.

Sosyal zekâ ölçüm verileri, karar verme stilleri ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olduğu görülmüştür [$\beta=,885$ $t=6,307^*$ $p<0,05$]. Bu bulgu çerçevesinde araştırmanın birinci hipotezi desteklenmektedir. Bilişsel esneklik ölçüm verileri, karar verme stilleri ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olduğu görülmüştür [$\beta=,443$ $t=3,157^*$ $p<0,05$]. Sosyal Zekâ x Bilişsel Esneklik ölçüm verileri, karar verme stilleri ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olduğu görülmüştür [$\beta=,122$ $t=2,030^*$ $p<0,05$]. Modelin R^2 değeri ,297 bulunmuştur. Buna göre, sosyal zekâ ve bilişsel esneklik, karar verme stilinin %29,7’sini açıklamaktadır. Öte yandan modele düzenleyici değişken olarak Sosyal Zekâ x Bilişsel Esneklik dahil edildiğinde R^2 değerine

katkısının ,014 olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde sosyal zekânın, karar verme üzerindeki etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyicilik etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu çerçevesinde araştırmanın ikinci hipotezi desteklenmektedir.

Bilişsel esnekliğin düzenleyicilik etkisiyle ilgili model verileri ile oluşturulan Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2: Sosyal Zekânın, Karar Verme Üzerindeki Etkisinde Bilişsel Esnekliğin Düzenleyicilik Etkisi

Sosyal zekânın, karar verme üzerindeki etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyicilik rolü ile ilgili Şekil 2 incelendiğinde; bilişsel esnekliğin düşük olduğu durumda sosyal zekânın, karar verme stilleri üzerindeki etkisi düşmektedir. Bilişsel esnekliğin yüksek olduğu durumda ise sosyal zekânın, karar verme stilleri üzerindeki etkisi yükselmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bulgularına göre sosyal zekânın karar verme stiline etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda bireylerin sosyal zekâ düzeylerinin onların karar verme stiline etkisi olduğu düşünüldüğünde, bilişsel süreçlerin karar vermenin arka planında önemli bir yere sahip olduğu düşünülebilir. Bu doğrultuda bireylerin bilişsel esnekliğinin, yüksek olduğu durumlarda sosyal zekânın karar verme stilleri üzerindeki etkisi de arttığı,

bilişsel esnekliğinin düşük olduğu durumda ise sosyal zekânın, karar verme stilleri üzerindeki etkisinin düştüğü sonucuna ulaşılabilir. Sonuçlar bireylerin sosyal zekâ düzeyi, karar verme stilleri ve bilişsel esneklik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Sosyal zekâ düzeyleri yüksek olan bireylerin hem kişisel hem de kişilerarası ilişkilerde karar verme açısından başarı potansiyeline sahip oldukları düşünülebilir. Söz konusu potansiyel empati, sosyal ilişkiler kurma, sosyal farkındalık, kendisinin ve başkalarının duygularını anlama ve yönetme noktalarında ortaya çıkabilir. Bireylerin sosyal zekâ yeterlilikleri karar vermenin ne derece başarılı olabileceğini belirleyebilmektedir. Bu bakımdan bireylerin yeteneklerini değerlendirmede, sosyal becerilerini kullanarak kişilerarası iletişimini etkili bir şekilde kullanması, çevresindeki kişilerinin düşüncelerini anlama ve bunları yorumlayabilme becerisi, davranışları şekillendirmesi, sorunların çözümlenmesi gibi birçok becerinin yönetilmesi sosyal zekâ kavramının önemini ortaya koymaktadır. Öz olarak sosyal zekâ, sosyal olaylar ve çevrenin zorluklarını yönetmede önemlidir (Lathesh ve Vidya, 2018, s. 530).

Bununla birlikte, sosyal ilişkiler yönetimi, empati ve öz farkındalık gibi birçok beceride, sosyal zekânın yanı sıra bu becerilere çok yönlü bakma kapasitesi olarak, bilişsel esneklik kavramı da rol oynamaktadır. Çünkü bilişsel esnekliği yüksek olan bireylerin karar verme stilini benimsemeye daha etkili olduğu düşünülebilir. Bilişsel esneklik, kişilerin olumsuz düşüncelerini etkili bir şekilde kontrol ederek, onları daha dengeli ve uyarlanabilir düşüncelerle değiştirebilmesi için gerekli olan temel bir birleşendir (Dennis ve Vander Wal, 2010, s. 241). Bu doğrultuda, bilişsel esnekliği yüksek olan kişilerin herhangi bir görevi icra etmede çoklu bakış açılarına sahip olduğu düşünülmektedir (Spiro ve Jehng, 1990). Bireylerin bilişsel esnekliğinin yüksek olması yetkinlik açısından birçok görev ve beklentileri kolayca yerine getirebilmesi demektir. Bu noktadan hareketle bireylerin kendi yeteneklerinin farkında olması ve bunları etkili bir şekilde kullanması karar vermede önemli bir nitelik taşıır (Hauser, Allen, Rees ve Dolan, 2017). Dolayısıyla bireylerin sosyal zekâ yeterlilikleri ve bilişsel esnekleri onların başarılı bir karar verme stilini benimseyebileceği konusunda önemli olarak düşünülebilir.

Araştırmada ortaya çıkarılan ilişkilerle ilgili olarak sosyal zekâ, karar verme değişkenleri ilgili yazında kuramsal bir alt yapı oluştursa da bilişsel esneklik değişkeni ile birlikte ele alınması yazına katkı sağlamaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda sosyal zekânın üç boyutu detaylı bir şekilde ele alınıp, örgütsel ortamda yöneticilerin ve çalışanların sosyal zekâ yeterliliklerinin karşılaştırılması yapılabilir. Ayrıca, çalışanların karar verme stili ile kültürel zekâ düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanması yazına katkı sağlayabilecektir. Bunların

yanı sıra, örneklem ve kesitsel veri ile çalışılmış olma sınırlılıkları, sonuçların değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulmalıdır.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

8. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

9. KAYNAKÇA

- Altay, Ü. (2011). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi ve bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Altunkol, F. (2017). *Bilişsel esneklik eğitim programının lise öğrencilerinin bilişsel esneklik ile algılanan stres düzeylerine ve stresle başa çıkma tarzlarına etkisi*. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Azuma, R., Daily, M., & Furmanski, C. (2006). A review of time critical decision-making models and human cognitive processes. *2006 IEEE Aerospace Conference*, (ss. 9-pp). IEEE.
- Badak A. (2019). *Pozitif psikolojik sermaye, bilişsel esneklik, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Beckmann, J. F. (2014). The umbrella that is too wide and yet too small: Why dynamic testing has still not delivered on the promise that was never made. *J. Cogn. Educ. Psychol.* 13, 308–323.
- Campitelli, G., & Gobet, F. (2010). Herbert Simon's decision-making approach: Investigation of cognitive processes in experts. *Review of General Psychology*, 14(4), 354-364.
- Cañas, J. J., Quesada, J. F., Antolí, A., & Fajardo, I. (2003). Cognitive flexibility and adaptability to environmental changes in dynamic complex problem-solving tasks. *Ergonomics*, 46 (5), 482-501. doi:10.1080/0014013031000061640
- Canas, J. J., Fajardo, I., & Salmeron, L. (2006). Cognitive flexibility. *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*, 1, 297-301. doi: 10.13140/2.1.4439.6326

- Cattell, R. B. (1963). Theory of fluid and crystalized intelligence: a critical experiment, *Journal of Educational Psychology*, 54, 1-22.
- Cokely, E. T., & Kelley, C. M. (2009). Cognitive abilities and superior decision making under risk: A protocol analysis and process model evaluation. *Judgment and Decision Making*, 4 (1), 20-33.
- Demirtaş, A. S. (2020). Cognitive flexibility and mental well-being in Turkish adolescents: The mediating role of academic, social and emotional self-efficacy. *Anales de psicología / annals of Psychology*, 36(1), 111-121.
- Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34(3), 241-253.
- De Dreu, C. K. W., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: Toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5), 739-756. doi: 10.1037/0022-3514.94.5.739
- Doğan, T., & Çetin, B. (2009). Tromso sosyal zekâ ölçeği Türkçe formunun faktör yapısı, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 7(1), 241-268.
- Ghaleno, F. R., Pourshafei, H., & Yunesi, M. R. A. (2015). Decision making styles of managers and its relation with their job performance in high schools of Birjand city. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36(3), 471-481.
- Hançer, M., & Tanrisevdi, A. (2003). Sosyal zekâ kavramının bir boyutu olarak empati ve performans üzerine bir inceleme. *CU Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 211-225.
- Hauser, T. U., Allen, M., Rees, G., & Dolan, R. J. (2017). Metacognitive impairments extend perceptual decisionmaking weaknesses in compulsivity. *Scientific Reports*, 7(1), 1-10. doi:10.1038/s41598-017-06116-z
- Helpat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Hu, W. (2015). Impact of individual decision-making styles on marketing information system based decision-making. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 1(2), 40-49.
- Karçkay, A. T. (2004). Karar verme stilleri ölçeğinin öğretmen adayları için geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16, 118-127.
- Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (2000). Social intelligence. R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* içinde (ss.359-379). Cambridge University Press.

- Lathesh, K. R., & Vidya D. A. (2018). A study on social intelligence and its impact on employee performance of insurance sectors in mysuru city. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(1), 530-537.
- Lievens, F., & Chan, D. (2017). Practical intelligence, emotional intelligence, and social intelligence. *Routledge: Handbook of employee selection* içinde (ss.342-364).
- March, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. Simon and Schuster.
- Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology*, 78, 52- 58.
- Miron-Spektor, E., & Beenen, G. (2015). Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 127, 53–65.
- Ogarca, R. F. (2015). An investigation of decision making styles in smes from south-west oltenia region. *Procedia Economics and Finance*, 20, 443-452.
- Piaget, J., (1955). *The Construction of Reality in the Child*: Routledge.
- Pourmohammadshahini, K., & Ranjbar, M. (2019). Identifying decision-making styles & components of succession planning capabilities and examine their relationship case study: managers of pars special economic energy zone organization. *Petroleum Business Review*, 3(4), 55-62.
- Sapmaz, F., & Doğan, T. (2013). Bilişsel esnekliğin değerlendirilmesi: Bilişsel esneklik envanteri Türkçe versiyonunun geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 46(1), 143-161.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Spiro, R. J., & Jehng, J. C. (1990). Cognitive flexibility and hypertext: Theory and technology for the nonlinear and multidimensional traversal of complex subject matter. *Cognition, Education, and Multimedia: Exploring Ideas in High Technology*, 205, 163-205.
- Silvera, D., Martinussen, M., & Dahl, T. I. (2001). The tromsø social intelligence scale, a self-report measure of social intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42(4), 313-319. doi:10.1111/1467-9450.00242
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Strang, R. (1930). Measures of social intelligence. *American Journal of Sociology*, 36(2), 263–269.

- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 645-665.
- Sternberg, R. J. (1997). The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. *American Psychologist*, 52, 1030-1045.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's magazine*.
- Volkema, R. J. (1998). The Influence of cognitive-based group composition on decision-making process and outcome. *Journal of Management Studies*, 35(1), 105-121.
- Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). The cognitive process of decision making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73-85.

FARKLILIKLARIN ETKİLEŞİMİNDEN KAYNAKLANAN “KENAR ETKİSİNİN” ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞE KATKISI^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi:07.10.2021

Yayına Kabul Tarihi: 11.03.2022

Alev ATALAY
Doktora Öğrencisi
Başkent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Ankara, Türkiye
alevatalay@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5399-2697

Ünsal SİĞRİ
Prof. Dr.
Ostim Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Ankara, Türkiye
unsal.sigri@ostimteknik.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-8870-7398

ÖZ Üretimin ve beraberinde rekabetin artışı, işletmelerin rakiplerinin önüne geçmek için yeni fikirlere, yeni yöntemlere ihtiyaç duymasına sebep olmuştur. Yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için işletmeler çeşitli yöntemlere başvurmuş, yenilikçiliği teşvik etmişlerdir. Bu çalışmada, iş insanlarının, farklı disiplinlerden gelen bireylerin bir sorunun çözümü veya yeni bir fikrin tartışılması ile ilgili fikir alışverişlerinden ortaya çıkacak kenar etkisi ile ilgili ne kadar fikir sahibi oldukları tartışılmış ve iş insanlarının kurmuş olduğu STK’ların yönetim kurullarına kenar etkisinden faydalanabilmeleri için öneriler sunulmuştur. Çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmış, gömülü kuram ve örnek olay tasarımlarına başvurulmuştur. Üç farklı yöntemle veri toplanarak QDA Miner programı yardımı ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışma sonucunda ise iş insanlarına üyesi oldukları STK’lar aracılığı ile kenar etkisinden faydalanabilmeleri için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kenar etkisi, yenilik, farklılık, yeni fikirler

JEL Kodları: M10, M12, M14

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayii8

Atıfta bulunmak için: Atalay, A. & Sıgri, Ü. (2022). Farklılıkların etkileşiminden kaynaklanan “kenar etkisinin” örgütsel yenilikçiliğe katkısı. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 165-189.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan bildiriden genişletilmiştir.

THE CONTRIBUTION OF THE “EDGE EFFECT” CAUSED BY THE INTERACTION OF DIFFERENCES TO ORGANIZATIONAL INNOVATION



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 07.10.2021 Accepted Date: 11.03.2022

Alev ATALAY
PhD Student
Başkent University
Institute of Social Sciences,
Ankara, Turkey
alevatalay@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5399-2697

Ünsal SİĞRİ
Prof. Dr.
Ostim Technical University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Ankara, Turkey
unsal.sigri@ostimteknik.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-8870-7398

ABSTRACT Innovation is the most powerful tool to gain competitive advantage among rivals. Organizations are searching for the ways to create more innovative and creative ideas. The purpose of this study is to investigate the level of information exchange and the willingness of senior managers to share information with people outside their organization. Then use this information to build a model that can enable to benefit from the edge effect caused by the discussions of different individuals who comes from different disciplines on a specific subject, by using the non-governmental organizations established by businessman. Also to point at the benefits of sharing ideas by showing some examples from practice. Qualitative research methods were used, grounded theory and case study were applied in this study. Data was collected by using three different methods and analyzed with the help of computer-based program.

Keywords: Edge effect, innovation, diversity, new ideas

JEL Codes: M10, M12, M14

Scope: Business administration

Type: Research

1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte üretimin ve rekabetin artması sonucu, işletmelerin rakiplerinin önüne geçebilmek için fiyat, kalite ve dağıtım kanallarını kullanmaları yeterli olmamıştır. İşletmeler başarılı olabilmek için yeni fikirlerle fark yaratmaya ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Yenilik, en genel tanımıyla yeni yaratıcı fikir veya buluşların ekonomik alanlara uygun hale getirilerek uygulanmasıdır. OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu'nda ise yenilik aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

“Yenilik, işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.” (OECD/Eurostat, 2018, s.20)

Yenilikçi fikirlerin ve yaratıcı çözümlerin ortaya çıkması için şirketler birçok yöntem kullanarak çalışanlarını motive etmeye çalışmaktadırlar. Gerek pazarlama ve yönetim alanlarında gerekse yeni ürün ortaya koymada yaratıcı ve yeni fikirler işletmeleri rakiplerinin önüne geçirmiştir. Farklı bakış açılarının, farklı fikirlerin bir araya gelmesi yeniliklerin ortaya çıkmasını çözümsüz gibi görünen problemlerin çözülmesini desteklemektedir.

“Kenar Etkisi”, yaşamın ve verimliliğin farklı ortamları birbirinden ayıran 'kenarlarda' veya 'sınırlarda' zenginleştiği ve çeşitlendiğini anlatan bir çevre bilim kavramıdır. Bu kavram iş yaşamında iki farklı alanın ya da disiplinin sınırlarında ortaya çıkan verimli düşünceler olarak tanımlanabilmektedir (Canan, 2015, s.247). Literatürde çeşitlilik, takım çalışması, kültür çeşitliliğinin yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve sorunların çözülmesine katkısı ile ilgili pek çok araştırma bulunmaktadır. Ancak farklı disiplinlerden gelen, farklı bakış açılarına sahip kişilerin beraber çalışmalarından ya da fikir alışverişlerinden ortaya çıkabilecek faydalardan çok fazla bahsedilmemiştir.

Günümüzde iş insanları sosyalleşmek, kendilerini tanıtmak ve güçlü ağlar kurmak için çeşitli sivil toplum kuruluşlarına (STK) üye olmaktadır. Bu STK'ların özellikle iş adamları tarafından kurulmuş olanlarının, fikir alışverişinin çoğaltılmasına, üye işletmelerin sorunlarına çok yönlü bakış açıları ile çözüm önerileri getirilmesine ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olarak üyelerinin kenar etkisinden faydalanmalarını sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda farklı disiplinlerden gelen bireylerin bir sorunun çözümü veya yeni bir fikrin tartışılması ile ilgili fikir alışverişlerinden ortaya çıkacak kenar etkisi ile ilgili ne kadar fikir sahibi olunduğu ve yöneticilerin bilgi paylaşımına açıklığı tartışılarak, iş insanlarının kurmuş olduğu STK'ların yönetim kurullarına bir model önerisi sunulacaktır.

Yapılan çalışmada öncelikle iş insanlarının, özellikle üst ve orta düzey yöneticilerin yaptıkları işlerle, şirketleriyle ve yaşanan sorunlarla ilgili bilgi paylaşımına nasıl yaklaştıkları araştırılmıştır. Özellikle STK üyesi olan iş insanlarının STK'lara üye olma amaçları ve STK'lardan beklentileri incelenmiştir. İkinci olarak iş insanları tarafından kurulmuş olan STK'ların gerçekleştirdiği etkinlikler incelenmiş, iş insanlarının ne sıklıkla ve hangi amaçlarla bir araya geldikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Son olarak ise konu ile ilgili başarı hikayesinin anlatıldığı bir kitap incelenmiştir.

Çalışma sonunda sunulacak olan model ile iş insanlarına yeni fikirler, yeni yöntemler ve yeni çözüm yolları bulabilmek için kullanabilecekleri yeni bir yol göstermek, hali hazırda ellerinde olan imkanları kullanarak yenilikler ortaya çıkarmalarını kolaylaştırmaktır.

Çeşitlilik ve farklı bireylerin bir araya gelmesi kavramları çoğunlukla kültür ve cinsiyet çeşitliliği kapsamında ele alınmıştır. Farklı bakış açılarının ve kültürlerin organizasyon bünyesinde bulunmasının başarı getirebileceği yönünde çok fazla çalışma yapılmış olmasına rağmen, farklı uzmanlık alanlarından gelen fikirlerin birleştiği kenarlarda ortaya çıkabilecek olan yenilikçi fikirlerden nadiren bahsedilmiştir. Bu çalışmanın disipline de farklı bir bakış açısı sağlayarak gelecekte yapılacak olan çalışmalara ön adım olması hedeflenmektedir.

2. TEORİK ARKA PLAN

2.1. Yenilik ve Örgütler İçin Önemi

Modern kuruluşlar, hızla değişen çevrede hayatta kalmak için sürekli olarak uyum sağlamalıdır. Yeniliklerin uygulanması, organizasyonun bir sistem olarak başarılı olabilmek için yeniden yönlendirilmesi ve çevreye entegrasyonu açısından çok önemlidir (Wager, 1962). Fidler ve Johnson (1984)' a göre bir işletmenin başarısında karar birimlerinin bir yeniliği benimsetme ve uygulamaya teşvik etme kapasiteleri çok önemlidir.

Yeniliğin kavramsallaştırılması ve tipolojileri 20.yy başlarında Schumpeter tarafından ortaya atılmıştır. Schumpeter yeniliği yeni kombinasyonların kullanımı ile ortaya çıkan yeni çıktı olarak tanımlamış ve beş tür yenilikten bahsetmiştir: yeni ürün, yeni üretim teknikleri, yeni pazarlar, yeni kaynaklar ve işi organize etmek için yeni yöntemler. Bu kavramlar daha çok ekonomi ve teknoloji bağlamında tanımlandığı için yönetim ile ilgili yenilikçilik anlayışı daha sonra ortaya çıkmıştır (Damanpour, 2014, s.1267).

Kaotik ve karmaşık çevresel etkiler altındaki örgütlerin sürdürülebilirlikleri için sürekli yenilik yapmaları ve çevreye uyum sağlamaları gerekmektedir. Dougherty (1992) büyük şirketlerde başarılı ürün yeniliklerinin önündeki engellerle ilgili yapmış olduğu çalışmada her bölümün teknoloji-pazar

bilgisine farklı açılardan odaklanan farklı düşünce dünyaları gibi olduklarından, örgütsel rutinlerin ise bu farklı düşünceleri bir araya getirmek yerine birbirlerinden ayrılmalarına sebep olduğundan bahsetmiştir.

Crossan ve Apaydın (2010) yayınlamış oldukları literatür incelemesinde yenilik ile ilgili yapılan çalışmaların dağılımlarını incelemiş ve yeniliği iki farklı boyutta ele almışlardır: (1) Süreç olarak yenilik; “nasıl” sorusuna cevap arar, (2) çıktı olarak yenilik; “ne” ve “ne tür” sorularına cevap arar. Yenilik her iki boyutu ile de örgütler için hayati önem taşımaktadır. Süreçlerini sürekli iyileştirmeyen, gerek yönetim gerek üretim yöntemlerini ve teknolojilerini yenilemeyen firmalar zamanla rakiplerinin gerisinde kalarak kaybolmaya mahkum olacaklardır. Benzer şekilde çıktılarını tüketicilerin değişen ihtiyaç ve isteklerine göre yenilemeyen firmaların mal ve hizmetlerinin de kısa süre içerisinde modası geçecek, bu durum müşterilerini kaybetmelerine sebep olacaktır.

Küreselleşmenin de etkisiyle rekabetin gün geçtikçe artması, internet kullanımının bilgiye ve yeni ürünlere ulaşımı kolaylaştırması firmaları sürekli yenilikleri takip etmek zorunda bırakmış olduğu gibi, yenilikler konusunda öncü olanların kazandığı bir çevre yaratmıştır. Bu hızlı ilerleme zamanında dev şirketler olarak gördüğümüz ancak yenilikleri takip edemeyen büyük markaların kısa süre içerisinde piyasadan silinmelerine sebep olmuştur. Örneğin 1990 ve 2000’li yılların mobil telefon pazar lideri Nokia teknoloji trendlerini takip edememiş, diğer birçok marka Android yazılımlar kullanmaya başladığı halde Nokia kendi Symbian yazılımından vazgeçmemiş, kısa süre içerisinde akıllı telefonların piyasada hakimiyet kazanması sonucu tüm pazar payını kaybetmiştir (Yeni İş Fikirleri, 2019).

Yenilik kavramının öneminin gittikçe artması şirketlerin de yeni ve yaratıcı fikirlere daha fazla önem vermesine, sürekli yenilik arayışında olmalarına sebep olmuştur. Bazı yöneticiler daha da ileri giderek yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi için çeşitli girişimlerde bulunmuş, şirket yapılanmalarını, çalışanlarının iş ortamlarını bu bağlamda düzenleme yoluna gitmişlerdir. Yapılan çalışmaların bazılarında işletme içinde çeşitliliğin etkilerinden de bahsedilmiştir.

2.2. Kenar Etkisi

Çeşitlilik sosyal bağlamda bir popülasyonda yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk, din, dil, kültür, cinsel yönelim, fiziksel, psikolojik ve zihinsel yetenek, sosyo-ekonomik statü ve bunlar gibi diğer özelliklerin farklı çeşitlerinin bulunmasını ifade etmektedir. İş ortamında statü, rol, eğitim ve teknik geçmiş, beceri seviyesi ve görev süresindeki farklılıklardan da bahsedilebilmektedir (Sulman vd., 2007, s.146). Kavram olarak, kenar etkisi, iki bitişik ve farklı ekosistemin örtüştüğü bölgede veya kenarlarda daha fazla yaşam çeşitliliği olduğunu varsaymaktadır (Srinivasan, 2019, parag.1). Kenarlarda etkileşim, zenginlik ve çeşitlilik olduğu

için kenarların verimli olduğu ifade edilmektedir. Bu verimli bölgelere çevrebilimde “ekoton” (geçişken sınır) adı verilirken bu bölgede yaşayan bitki ve hayvanlara oraya has “endemik” türler denmektedir.

Çevrebilimde sözü edilen kenar etkisini insanlar, fikirler ve bakış açıları için de gündeme getirmek mümkündür. Aynen iki farklı ekosistemin örtüştüğü bölgelerin verimli olması gibi, farklı bakış açılarının, farklı disiplinlerden gelen insanların fikirlerinin örtüştüğü durumlarda da yenilikçi fikirler, yaratıcı çözümler ortaya çıktığı söylenebilir. Bu bakış açısına benzer şekilde Galbraith (1982), “Yenilikçi örgütü tasarlamak” makalesinde yenilikçi örgütlerin süreçlerini anlatırken fikirlerin harmanlanması ve birbirine geçmesi gerektiğinden söz etmiştir.

Canan (2015), özellikle karmaşık ortamlarda çalışan araştırmacılar veya değişik bilim dallarında aynı anda faaliyet gösteren kişiler farklı disiplinlerden gelen araştırmacılarla sık sık fikir alışverişinde bulduklarından bahsetmiş, kenar etkisinin gerçekleşebilmesi için farklı fikirler ve iletişim gerektiğini belirtmiştir.

2.3. Kenar Etkisi ve Yenilikçi Fikirlerin Ortaya Çıkması

Örgütsel iletişimin örgütsel yenilik üzerindeki etkisi yeni bir konu değildir, literatürde bu konuda pek çok araştırma bulunmaktadır. Galbraith (1982)’a göre yenilik yapmak isteyen örgütlerin, yapılarını, ödülleri, süreçlerini ve insanların birbiriyle olan bağlarını bu amaca uygun olarak tasarlamaları gerekmektedir. Galbraith yeniliğin ortaya çıkabilmesi için gerekli tüm temel bileşenlerin bilgilerinin eş zamanlı olarak işlenmesi gerektiğini, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip insanlar arasında ağlar kurularak iletişim ve etkileşimin teşvik edilmesini önermiştir.

Günümüzde birçok şirket yeni fikirlerin ortaya çıkması için takımlar oluşturmakta, belirli zamanlarda beyin fırtınası toplantıları düzenlemekte ve çalışanlarının bu şekilde birbirleriyle etkileşim halinde olması ile yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını desteklemeye çalışmaktadırlar. Ancak son dönemde öncü firmaların yöneticileri ve iş dünyası yazarları bu tip zorunlu etkileşimlerin de faydasının olmayacağını, bu karşılaşmaların ve paylaşımların anlık ve tesadüfî gelişmesi gerektiğini öne sürmektedirler. Bu sebeple kültürlerin, ekiplerin ve fikirlerin çarpışmasının, farklılaşmanın, yüksek performansın ve yeniliğin anahtarı olduğunu keşfetmiş firmalar çalışma alanlarını yeniden dizayn etmeye başlamışlardır. Apple, Google ve Facebook, büyük kampüslerini ekipler arasında tesadüfî karşılaşmalar ve tesadüfî etkileşimleri maksimize edecek şekilde tasarlamaktadırlar (Srinivasan, 2019, parag.7).

Farklı kültürlerden gelen kişilerin oluşturduğu takımların iletişimi konusunda da pek çok çalışma yapılmış, takımın verimli çalışması, öğrenebilmesi

ve yenilikleri uygulayabilmesi için iletişimin önemi vurgulanmıştır. Ayoko ve diğerleri (2002) yapmış oldukları çalışma kültürel olarak heterojen – çok kültürlü – gruplarda kullanılan iletişim stratejileri ile kişiler arası iletişim aksaklıkları önlendiğinde, bu grupların kültürel olarak homojen gruplar kadar hatta bazı durumlarda daha üretken olabildiklerini göstermiştir. Timuroğlu ve Yılmaz'ın (2020) ülkemizde Arçelik A.Ş. çalışanları ile yapmış olduğu çalışmalarında örgütsel iletişimin örgütsel yeniliği ve örgütsel yeniliğin boyutlarını - ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği, davranışsal yenilik ve stratejik yeniliği - olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Hansen ve Biskinshaw'ın (2007) ise Harvard Business Review'de yayınlanan makalelerinde yenilik değer zincirinden bahsetmişler, yenilik sürecinde dış ağların ve birimler arası iletişimin önemine değinmişlerdir. Yapılan başka bir çalışmada yeniliğin ortaya çıkmasında iletişimin hangi boyutlarının etkili olduğu görgül olarak test edilmiş, algılanan yenilik etkinliği ağırlıklı olarak iç iletişim ve işbirliğinin kalitesi ile ilişkilendirilirken, patent sayıları dış iletişim ile ilişkilendirilmiştir (Kivimäki vd., 2000).

Bu tartışmalar ışığında Türkiye'de iş adamlarının kenar etkisinin farkında olup olmadıklarını tartışarak bu etkiden faydalanılabilmesi için STK'ların kullanımına dayanan bir model sunulacaktır.

3. YÖNTEM

Bu çalışma nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Gömülü kuram ve örnek olay tasarımları kullanılmıştır. Veriler üç farklı şekilde toplanarak yorumlanmıştır. İlk olarak üst ve orta düzey yöneticilerle mülakatlar gerçekleştirilmiş, ikinci olarak iş insanları tarafından kurulmuş sivil toplum kuruluşlarının etkinlikleri incelenmiş ve son olarak da konu ile ilgili bir kitap incelemesi yapılmıştır.

3.1. Mülakatlar

Birinci yöntemde kolayda örneklem yöntemiyle seçilen yedi orta düzey yönetici ve yedi üst düzey yönetici / şirket sahibi ile mülakatlar yapılmıştır. Katılımcılara ait bazı sosyo-demografik bilgiler Tablo-1' de paylaşılmıştır.

Kenar etkisi ve yenilikçilik ile ilgili fikirlerinin araştırılması için hazırlanan Ek-1 ve Ek-2'de sunulan sorulara katılımcıların verdiği cevaplar değiştirilmeden yazılmış, toplanan veriler QDA Miner programı kullanılarak analiz edilmiştir. Gömülü kuram tasarımı kullanılacağı için mülakatlar ve değerlendirme öncesinde kod-tema listeleri hazırlanmamış, mülakatlardan elde edilen veriler ışığında kod-tema listesi oluşturulmuştur. Gömülü kuram ya da teori verilerin sistematik bir şekilde bir araya getirilip analiz edilmesiyle yeni olguların keşfedilmesi yöntemidir (Glaser ve Strauss,1967; akt. İlgar & İlgar,

2013, s.205). Bu çalışmada gömülü kuram kullanılmasının sebebi iş insanlarının kenar etkisinin ne kadar farkında oldukları ve bunu kullanmaya ne derecede istekli oldukları ile ilgili keşifsel bulgular elde etmektir.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Bazı Sosyo-Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Oran
Kadın	5	35,70%
Erkek	9	64,30%
Yaş		
25-35	3	21,40%
36-45	9	64,30%
46-55	2	14,30%
Eğitim Düzeyi		
Lisans	3	21,40%
Yüksek Lisans	8	57,10%
Doktora	3	21,40%
Tecrübe		
1-10 yıl	2	14,30%
11-20 yıl	8	57,10%
21-30 yıl	4	28,60%
Görev		
Orta düzey yönetici	7	50,00%
Üst düzey yönetici	7	50,00%

Tablo 2: Kod-Tema Listesi ve Kod Tanımları

Tema	Kod	Tanım
İç Paylaşım	Çalışanlar arası yardımlaşma	Sorunların çözümünde çalışanlar arasında yardımlaşma
	Çalışanlar arası iletişim	Çalışanlar arasında iletişimin desteklenmesi
	Yöneticiye sorma	Sorun çözümünde çalışanların yöneticiye sorması
	Çalışana sorma	Sorun çözümünde yöneticinin çalışana sorması
Yenilik takibi	Sektörel haber	Yeniliklerin takibinde sektörel haberleri takip etme
	İnternet	Yeniliklerin takibinde interneti kullanma
	Medya	Yeniliklerin takibinde medyayı kullanma
	WOM	Yeniliklerin takibinde iş arkadaşları ya da meslektaşlarla konuşma
	Makale	Yeniliklerin takibinde akademik makaleleri takip etme
Çeşitlilik	Zenginlik	Çeşitliliğin zenginlik olarak görülmesi
Dış Paylaşım	Uzman görüşü	Sorun çözümünde uzman görüşüne başvurma
	Bilgi alışverişi	Şirket dışından kişilerle bilgi alışverişinde bulunmak
	Dış iletişim	Şirketin başka şirketlerle (tedarikçi / müşteri gibi) iletişim halinde olması
Modele ilgi	İlgi gösterme	Kenar etkisi ile ilgilenme
Dışarıya gizlilik	Gizlilik	Şirket dışından kişilere karşı gizlilik bulunması
	Yazılı kural	Gizlilik ile ilgili yazılı kuralların olması
	Sözlü kural	Gizlilik ile ilgili sözlü kuralların olması
	Kültür	Gizlilik ile ilgili yazılı veya sözlü kurak olmasa da şirket kültürü olarak algılanmış gizliliğin varlığı
STK	STK üyesi	STK üyeliği olması
	Aktif üye	STK'larda aktif olarak rol alan üyeliğin olması
	Dernek / oda	Dernek ve odalara üyeliğin olması (mecburi üyelikler)
Yönetici kararı baskın	Yönetici kararı	Yöneticilerin kimseye sormadan kendi kararlarını uygulaması
İçeride gizlilik	İç gizlilik	Şirket içinde iletişimin engellenmesi / istenmemesi
Yenilik	Yenilikçi fikir	Yenilikçi fikirlerin üretilmesini destekleme
	Yaratıcı	Yaratıcılığı destekleme

Mülakat soruları hazırlanırken katılımcıların yeniliğe bakışı, yenilikleri takip etme yöntemleri, yönettikleri veya çalıştıkları şirketteki bilgi paylaşımının ve karar verme süreçlerinin nasıl olduğu, şirket dışından kişilerle şirkete ait bilgilerin paylaşımına ne kadar izin verildiği, çeşitliliğin seviyesi ve nasıl algılandığı gibi bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra STK, dernek veya odalara üye olup olmadıkları, bu üyeliklerin algılanan getirileri, derneklere aktif rollerinin olup olmadığı da araştırılmıştır.

Daha önce konu ile ilgili aynı şekilde gerçekleştirilmiş bir araştırmaya rastlanmadığı için katılımcıların en çok kullandığı kelime ve kavramlar QDA Miner programı kullanılarak analiz edilmiş, gruplandırılmış, literatürden ve

yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda aşağıda sunulan kod tema listesi elde edilmiş, kodlara ait açıklamalar Tablo-2’de sunulmuştur.

Oluşturulan bu listeler, kavramların tekrarlanma oranları kullanılarak yorumlamalar yapılmıştır. Veri toplama ve değerlendirme yöntemlerinin geçerlik ve güvenilirlik analizleri için sektörden bir yöneticiye sorulardan tam olarak ne anladığı sorulmuş, konu derinlemesine anlatılarak sorulacak sorularla ilgili önerileri alınarak gerekli değişiklikler mülakat sorularına yansıtılmıştır.

3.2. STK etkinliklerinin incelenmesi

İkinci yöntem olarak Ankara’da iş insanları tarafından kurulmuş beş sivil toplum kuruluşunun internet siteleri incelenerek, paylaşmış oldukları haber ve etkinliklerin içerikleri yine QDA Miner programı kullanılarak bilgisayar destekli veri analizi yöntemi analiz edilmiş, bu kuruluşların en sık gerçekleştirdikleri etkinlikler tespit edilmiş ve yorumlanmıştır. İncelenen kuruluşlar aktif olduğu bilinen ve etkinliklerini sürekli internet sitelerinde paylaşan kuruluşlardan kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Beş adet kuruluşun internet siteleri incelendiğinde genel olarak aynı etkinliklerin yapıldığı görüldüğü için daha fazla kuruluşun etkinlikleri çalışmaya dahil edilmemiştir.

STK’ların aktivitelerini incelemek üzere web sitelerinden alınan bilgilerin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için elde edilen bilgiler analize dahil edilen STK’lardan birinin yönetim kurulu başkanı ile tartışılarak gerçeği yansıttığı doğrulanmıştır.

3.3. Kitap İncelemesi

Son olarak Pixar şirketinin geliştirme yöneticisi ve aynı zamanda yazar olan Karen Paik tarafından, yapımcı, yönetmen ve yazar Leslie Iwerks’ün yaptığı araştırmalara dayanarak yazılmış “Sonsuzluk ve Ötesine: Pixar Animasyon Stüdyolarının Hikayesi” adlı kitap incelenmiştir. Kitapta Pixar şirketinin çok parlak olmayan durumunun Steve Jobs tarafından yapılan çeşitli işleyiş değişiklikleri sonucu düzeltilmesi ve Pixar’ın nasıl başarıya ulaştığı anlatılmaktadır. Steve Jobs kenar etkisini fark eden ve bunu sıklıkla dile getiren ve kullanan yöneticilerden bir tanesidir. Pixar’ın animasyon ekibinin bilgisayar mühendisleri ile beraber çalışmalarını sağlayarak animasyon film endüstrisinde yeniliklere imza atmıştır. İnceleme için bu kitabın seçilmiş olmasında öne çıkan sebep ise kitapta direk olarak kenar etkisinin uygulanmasını temel alan gerçek bir hikayenin anlatılmış olmasıdır. Kitaptan verilerin toplanabilmesi için kenar etkisi, çeşitlilik ve yenilik temaları ve bu kavramları tanımlamakta kullanılan ana kavramlar kullanılarak kod-tema listesi oluşturulmuştur. Tüm kitap QDA Miner programına yüklenerek verilerin analizi yapılmıştır. Kullanılan tüm veri toplama ve değerlendirme yöntemlerinin geçerlik ve güvenilirlik analizleri sektörden ve akademiden uzmanların fikirleri alınarak doğrulanmıştır.

3.4. Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı = T.C. Ostim Teknik Üniversitesi,
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi= 11.11.2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası= E-96274976-050.01.04-5545

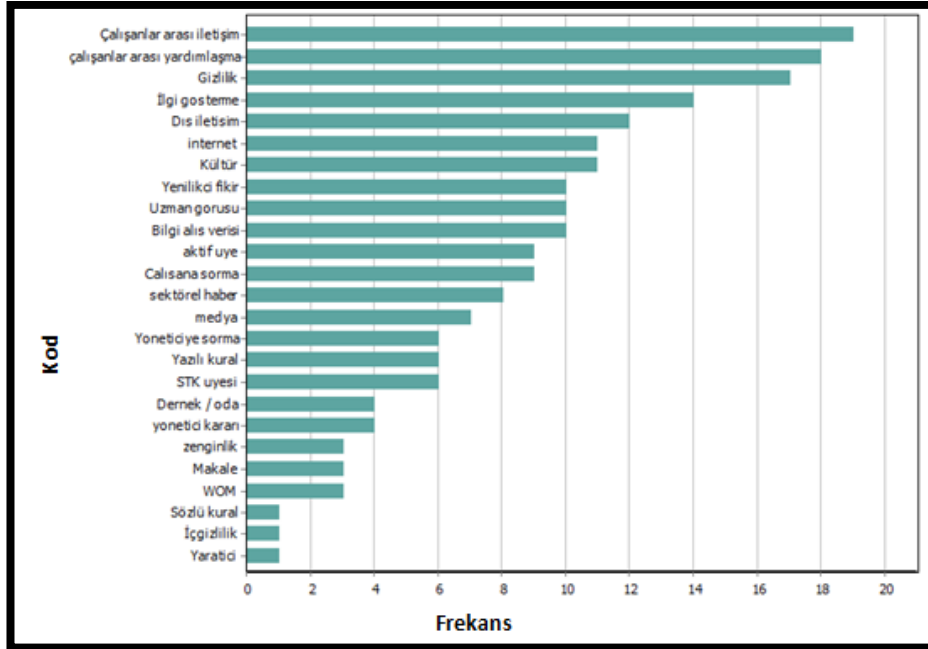
4. BULGULAR

Orta-üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, kodların frekans analizi yapılmış ve kodların tekrarlanma sıklığını belirleyen frekans analizi sonuçları aşağıda Tablo-3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Kod-Tema Listesi ve Kod Frekansları

Tema	Kod	Sayı	% Kod	Vaka	% Vaka
İç Paylaşım	Çalışanlar arası yardımlaşma	18	8,9%	12	85,7%
İç Paylaşım	Çalışanlar arası iletişim	19	9,4%	12	85,7%
İç Paylaşım	Yöneticiye sorma	6	3,0%	6	42,9%
İç Paylaşım	Çalışana sorma	9	4,4%	8	57,1%
Yenilik Takibi	Sektörel haber	8	3,9%	7	50,0%
Yenilik Takibi	İnternet	11	5,4%	10	71,4%
Yenilik Takibi	Medya	7	3,4%	6	42,9%
Yenilik Takibi	Ağızdan ağıza iletişim	3	1,5%	3	21,4%
Yenilik Takibi	Makale	3	1,5%	3	21,4%
Çeşitlilik	Zenginlik	3	150,0%	2	14,3%
Dış Paylaşım	Uzman görüşü	10	4,9%	7	50,0%
Dış Paylaşım	Bilgi alışverişi	10	4,9%	7	50,0%
Dış Paylaşım	Dış iletişim	12	5,9%	7	50,0%
Modele İlişi	İlgi gösterme	14	6,9%	14	100,0%
Dışarıya Gizlilik	Gizlilik	17	8,4%	10	71,4%
Dışarıya Gizlilik	Yazılı kural	6	3,0%	5	35,7%
Dışarıya Gizlilik	Sözlü kural	1	0,5%	1	7,1%
Dışarıya Gizlilik	Kültür	11	5,4%	9	64,3%
STK	STK üyesi	6	3,0%	6	42,9%
STK	STK aktif üye	9	4,4%	7	50,0%
STK	Dernek / oda üyesi	4	2,0%	4	28,6%
Yönetici Kararı Baskın	Yönetici kararı	4	2,0%	2	14,3%
İçeride Gizlilik	İç gizlilik	1	0,5%	1	7,1%
Yenilik	Yenilikçi fikir	10	4,9%	6	42,9%
Yenilik	Yaratıcı	1	0,5%	1	7,1%

Tablo-3 ile Şekil-1 de görüldüğü gibi yapılan tüm mülakatlar sırasında en çok tekrarlanan kodlar çalışanlar arası yardımlaşma, çalışanlar arası iletişimin desteklenmesi ve gizlilik olmuştur. Ayrıca çalışana sorma ve yöneticiye sorma kodları da beraber düşünüldüğünde en yüksek frekanslı kodlar arasına girmektedir. Katılımcıların %71,4'ü dışarıya karşı gizlilikten bahsederken, işletme içindeki gizlilikten bahseden sadece %7,1'dir. Elde edilen veriler, dışarıdan kişilerle paylaşılan bilgilerin %50 oranında uzman görüşü alma yoluyla gerçekleştiğini göstermiştir. Birçok yönetici daha çok tanıdığı kişilerle bilgi paylaşmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Örneğin 2 numaralı yönetici katılımcı bir sorunla karşılaştığında ne yapacağı sorulduğunda “muhtemel olarak bu sorunu yaşamış arkadaşlarıma danışırım” ifadesini kullanmıştır. Benzer şekilde 4 numaralı yönetici katılımcı “Eğer teknik veya herhangi bir konuda uzmanlık gerektiriyorsa, yani işin yapılışını öğrenmeyi değil de dışarıdan destek almayı gerektiren bir problem varsa networkümüzden uygun insanları buluyorum, onlardan destek alıyorum” ifadesini kullanmıştır.



Şekil 1: Kod Dağılımları (Frekanslar)

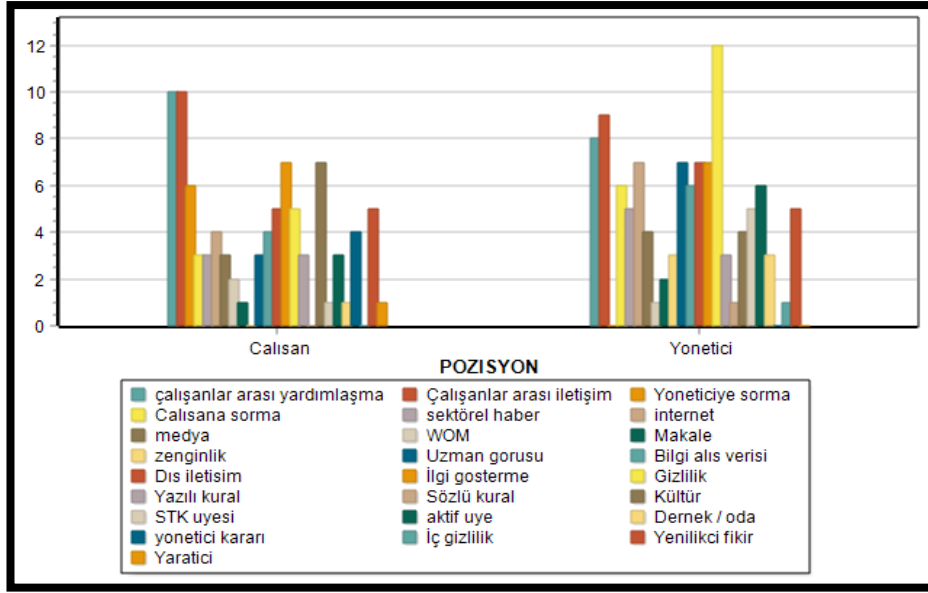
Katılımcıların %42,9'u yenilikçi fikirleri destekleyeceğini söylemektedir ancak yeni fikirlerin genel olarak işletme içinden çıkmasını beklemektedirler.

İşletmelerdeki çalışan çeşitliliği sorulduğunda ise katılımcıların çoğu tüm iş arkadaşlarının birbirinden farklı karakterlere sahip olduğunu söylerken sadece üç katılımcı çeşitliliği zenginlik olarak gördüğünü belirtmiştir. Sivil toplum kuruluşlarıyla ilgili veriler ise katılımcıların %50'sinin STK'larda aktif roller oynadığını göstermektedir. STK'lara üye olmalarındaki sebepler genel olarak sosyalleşmek, yeni insanlar tanıyarak ağlarını genişletmek, yeni iş fırsatları yakalamak, müşteri bulmak ve yardım projelerine katılmak olarak belirtilmiştir. 1 numaralı yönetici katılımcı STK üyelikleri ile ilgili "bu kurumların bana çevre ve sosyallik katmak dışında hiçbir katkısı yok, ama mühim olan da bu, çevre demek müşteri demek" ifadesini kullanmıştır. 5 numaralı yönetici katılımcı ise STK üyelikleri hakkında "Ağımızı genişletiyoruz. Ağımızı yeniliklerden haberdar olmak iş fırsatlarını yakalayabilmek için kullanıyoruz" demiştir.

Tablo-4 ve Şekil-2 de görüldüğü gibi hem çalışanlar hem de yöneticiler şirket için bilgi paylaşımını neredeyse aynı derecede vurgularken, gizlilik kodu yöneticilerce daha fazla tekrarlanmıştır. Çalışanlar ise işleri ile ilgili gizliliği daha çok şirketlerinin kültürü ile ilişkilendirmiştir. Örneğin 4 numaralı orta düzey yönetici katılımcı "Böyle bir kural yok ama problemleri şirket dışından kişilerle paylaşmıyoruz" ifadesini kullanmıştır.

Tablo 4: Kod Frekanslarının Yönetici ve Çalışanlar Arasında Karşılaştırma Tablosu

	Calisan	Yonetici		Calisan	Yonetici
çalışanlar arası yardımlaşma	10	8	İlgi gösterme	7	7
Çalışanlar arası iletişim	10	9	Gizlilik	5	12
Yöneticiye sorma	6		Yazılı kural	3	3
Calisana sorma	3	6	Sözlü kural		1
sektörel haber	3	5	Kültür	7	4
internet	4	7	STK uyesi	1	5
medya	3	4	aktif uye	3	6
WOM	2	1	Dernek / oda	1	3
Makale	1	2	yonetici karar	4	
zenginlik		3	İç gizlilik		1
Uzman gorusu	3	7	Yenilikci fikir	5	5
Bilgi alıs verisi	4	6	Yaratıcı	1	
Dıs iletisim	5	7			



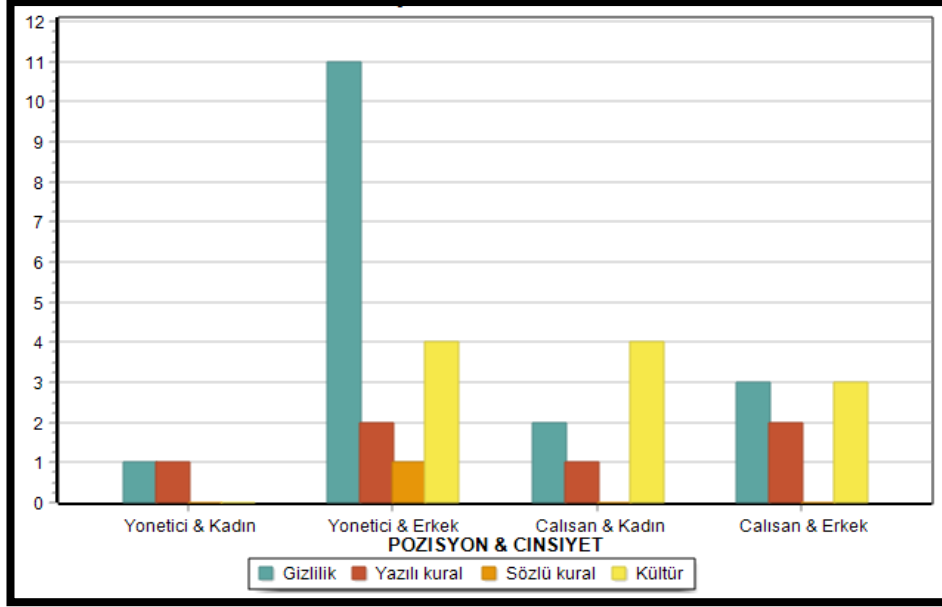
Şekil 2: Çalışanlar ve Yöneticiler Arasında Kod Frekans Karşılaştırma Grafikleri

Elde edilen veriler STK üyeliklerinin üst düzey yöneticiler arasında daha yoğun olduğunu göstermektedir. Orta düzey ve üst düzey yöneticilerin STK üyelik sebepleri ile ilgili belirttikleri sebepler birbirine benzemektedir.

Veriler gizlilik kavramını erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla kullandıklarını gösterse de katılımcıların kadın-erkek dağılımı eşit olmadığı için bu veriler doğrultusunda çok net bir sonuca varmak mümkün olmayacaktır.

Tablo 5: Dışarıya Gizlilik Temasının Kod Frekanslarının Yönetici ve Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Yoneticisi & Kadın	Yoneticisi & Erkek	Calısan & Kadın	Calısan & Erkek
Disarıya gizlilik				
• Gizlilik	1	11	2	3
• Yazılı kural	1	2	1	2
• Sözlü kural		1		
• Kültür		4	4	3



Şekil 3: Dışarıya Gizlilik Temasının Kod Frekanslarının Yönetici ve Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılım Grafikleri

Tablo-5 ve Şekil-3'te görüldüğü gibi şirket dışına gizlilik teması altında üst düzey yöneticiler gizlilik ve yazılı kuralları daha fazla dikte ederken, orta düzey yöneticiler kültür bağlamında gizliliği daha fazla belirtmişlerdir. Aynı zamanda cinsiyetlere göre kadın yöneticiler gizlilik ve yazılı kurallardan bahsederken, erkek yöneticiler gizliliği ön plana çıkarmış, kurallar dışında kültür bağlamında gizlilikten de bahsetmişlerdir. Kadın ve erkek çalışanlar arasında ise benzer sonuçlar gözlemlense de kadın çalışanlar için kültür bağlamında gizlilik biraz daha ön planda kalmıştır.

İkinci yöntem olarak kullanılan Ankara'da iş insanları tarafından kurulan sivil toplum kuruluşlarının internet sitelerinde yayınladıkları haber ve etkinlik duyurularından elde edilen verilerin kod-tema listesi ve kod açıklamaları aşağıda sunulmuş ve frekansları Tablo-6'da gösterilmiştir.

Tablo-6 ve Şekil-4'te görülebileceği üzere incelenen iş insanları tarafından kurulmuş STK'ların en çok tekrarladıkları aktiviteler; ziyaretler, toplantılar ve buluşmalardır. Bunun dışında üyelere bilgi verme, fikir paylaşımında bulunma, çeşitli hayır ve yardım işleri yapmak gibi aktiviteler de ön plandadır. Bu bilgiler 2020 yılı içerisinde yayınlanan haber ve etkinlik duyurularından elde edilmiş olduğu için dönemi etkisi altına almış Covid-19 salgınının etkilerinin olması muhtemeldir.

Tablo 6: STK Haber/Duyuru İçerikleri Kod-Tema Listesi

Tema	Kod	Açıklama
sosyalleşmek	Ziyaret	Diğer STKları, şirket veya kurumları ziyaret etmek
	buluşma	STK içi buluşmalar düzenlemek
	toplantı	STK toplantıları düzenlemek
Hayır işi	yardım	Hayır işleri için organizasyon yapmak
Bilgilendirme	Bilgi verme	Gündem ile ilgili bilgi vermek / açıklama yapmak
Bilgilendirme/yardımlaşma	Fikir paylaşımı	Farklı kişi ve kurumlarla bilgi / fikir paylaşımında bulunmak
	İndirim alma	STK üyelerine özel indirim / ayrıcalık sağlamak
	proje	Toplum yararına projeler yapmak

Tema	Kod	Sayı	% Kod	Vaka	% Vaka
Sosyalleşmek	Ziyaret	17	34,0%	5	100,0%
Sosyalleşmek	Buluşma	8	16,0%	4	80,0%
Sosyalleşmek	Toplantı	7	14,0%	4	80,0%
Hayır İşİ	Yardım	3	6,0%	3	60,0%
Bilgilendirme	Bilgi verme	8	16,0%	4	80,0%
Bilgilendirme / Yardımlaşma	Fikir paylaşımı	3	6,0%	3	60,0%
Bilgilendirme / Yardımlaşma	İndirim alma	2	4,0%	1	20,0%
Bilgilendirme / Yardımlaşma	Proje	2	4,0%	1	20,0%

Şekil 4: STK Haber-Duyuru İçerikleri Kod Frekansları

STK haber ve duyurularından elde edilen verilere ve toplanan haberlerin içeriklerine göre iş insanları kurdukları kuruluşların çatısı altında sıkça toplanmaktadır, ancak bu toplantılar bir sorun çözümüne ya da yeni fikirlerin oluşmasına yönelik aktiviteler içermemektedir. İncelenen STK'ların %100'ünde ziyaret, %80'inde toplantı ve buluşma haberleri yer almıştır. Korona virüs salgını nedeniyle pek çok toplantı erteleme duyurusu da yapılmıştır.

Tablo 7: Kitap İncelemesi Kod – Tema Listesi, Açıklama Ve Frekansları

Tema	Kod	Frekans	Kod Açıklamaları
Çeşitlilik	Yetenek	8	Yeteneklerin çeşitliliği
	Disiplin	4	Disiplin veya uzmanlık çeşitliliği
	Bakış açısı	3	Bakış açısı veya fikir çeşitliliği
	Farklılık	2	Genel anlamda kişilerin farklılığı
Yenilik	Değişim	9	İşlerin yapılış şekillerinde değişim
	Yeni fikir	4	İş ile ilgili yeni fikir üretimi
	Yaratıcılık	15	İş ile ilgili yaratıcı fikirlerin üretimi
	İlk olmak	4	Yapılan işte ilk olmak
	Farklı yöntem	5	İşi yaparken rakiplerden farklı yöntem kullanmak
Kenar etkisi	Dönüştürücü birleşim	7	Fikirlerin birleşiminden yeni bir fikir ortaya çıkarmak
	Bir araya getirmek	9	Farklı kişi ve fikirleri bir araya getirmek
	Takım kurmak	8	Bir işin verimli yapılması için uygun takımı kurmak

Yapılan kitap incelemesi sonucunda kod tema listesi oluşturularak, kod açıklamaları ve frekansları Tablo – 7 ‘de sunulmuştur.

**Şekil 5:** Kitap İncelemesi Sözcük Bulutu Grafiği

Kelime bulutu grafiğinde de görüldüğü üzere kitapta anlatılan başarı hikayesinde yaratıcılık, farklı kişi ve fikirleri bir araya getirmek, işlerin yapılış

şeklini değiştirmek, farklı fikirleri birleştirerek yeni fikirler ortaya çıkarmak ve takım kurmak kavramları ön plana çıkarmıştır.

Kitapta (2007, s.365) takım kurmak ile ilgili “çapraz-fonksiyonlu takımlar kurarak onlara üstünde çalışmaları için filmde büyük parçalar verdik, böylece standart çalışma hattında meydana gelen darboğazları ortadan kaldırarak sistemi daha verimli hale getirdik” şeklinde bir ifade kullanılmaktadır. Ortaya çıkan bir problemin çözümü ile ilgili üç farklı kişinin dostça bir yarışa girerek farklı yaklaşımlarla çözüm aradıklarına değinilmiş, üretilen tüm fikirlerin farklı olduğunun ve bu farklılıkların da en önemli nokta olduğu vurgulanmıştır.

Yaratıcılık ile ilgili ise Ed Catmul’un “Değişikliğe ve farklı fikirlere sahip insanlara ihtiyacımız var. Eski şeyleri tekrar etmeye devam edemeyiz. Tanımı gereği yaratıcılık, yeni bir şey denediğiniz anlamına gelir” cümlesi göze çarpmaktadır. Farklı fikirlerin bir araya getirilmesi ile ilgili en önemli hikaye ise Pixar’ın bir dönem iki farklı prodüksiyon için iki farklı binada faaliyetlerine devam etme kararı almasıyla animatörlerin iki bina arasından bölünmesi ile ilgilidir. Çalışmalarda meydana gelen tıkanmalar sonrasında şirketin topluluk ve dayanışma duygusunu kırdıklarını fark ederek tüm animatörleri tekrar bir araya getirmişlerdir.

5. SONUÇ

Yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında iş insanlarının yeniliklerin ortaya çıkmasına destek olmak istedikleri ancak şirket dışından kişilerle bilgi paylaşımında, özellikle şirketlerinde yaşanan sorunlarla ilgili paylaşımlarda bulunmaktan çekindikleri gözlemlenmiştir. İş insanlarının, özellikle üst düzey yöneticilerin, dikkate değer kısmı STK üyeliklerine sahiptir ve aktif olarak STK aktivitelerine katılmaktadırlar. STK’ların genel olarak düzenlediği ziyaret, toplantı, buluşma gibi aktiviteler iş insanlarını bir araya getirmekte, bilgi paylaşımının gerçekleşebileceği bir platform hazırlayabilmektedir. Ayrıca bu STK’lara üye olan iş insanlarının aynı topluluğa ait olmaları sebebiyle birbirlerine karşı güven duygusuna sahip olmaları beklenebilecek bir davranıştır.

Yapılan mülakatlar sonucunda şirketlerin dışarıdan kişiler ile uzman görüşü ya da desteği almak dışında çok fazla bilgi alışverişinde bulunmaya eğilimli olmadıkları anlaşılmış, ancak kenar etkisinin ortaya çıkması için dışarıdan gelecek bilginin de çok değerli olacağı anlaşılmıştır. Bu yüzden iş insanlarına kendi aralarında bilgi alışverişinde bulunabilmeleri için aşağıda detayları açıklanan model önerilmektedir.

İş insanlarının kurmuş olduğu STK’ların üyeleri farklı disiplinlerde eğitim almış, farklı sektörlerde çalışan, farklı işlerle ve sorunlarla uğraşan

kişilerden oluşmaktadır. Bu bireylerin çevrelerine, çalışma alanlarına, iş yapma şekillerine, yönetim tarzlarına ve ortaya çıkan problemlere bakış açıları da birbirinden farklı olacaktır. Bu bireylerin sahip oldukları farklı fikirleri ortaya çıkarıp yeni ve yaratıcı fikirlere dönüşmesini sağlayabilmek için STK yönetim kurullarına aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

- Özellikle üst düzey yöneticiler işletmeleri içinde yaşananları dışarıdan kişilerle paylaşma konusunda isteksiz oldukları için, STK web sitesinde isim ve kurum bildirmeden kişilerin sorunlarını ve derinlemesine konuşmak/tartışmak istedikleri konuları yazabilecekleri bir bölüm hazırlayarak üyelere istek toplayıp, yönetim kurulunda görevlendirilecek olan kişi veya kişilerce her toplantı için bir konu seçerek gündemde tartışılmasını sağlamak.
- Seçilen konuya uygun olarak tartışma ortamı hazırlanarak, varsa üyeler arasından bu konuda uzman bir kişinin yoksa dışarıdan bir uzmanın konuşma veya sunum yapmasını sağlamak. Konuşma sonrasında soru sorulmasını ve yorum yapılmasını sağlayarak çok sayıda fikrin paylaşımına olanak tanımak.
- Üniversitelerle ya da diğer eğitim kurumlarıyla beraber çalışarak üyelere seçilen konularla ilgili eğitimler ve etkinlikler düzenlenerek fikir paylaşımını sağlamak

Bu öneriler ile sağlanmak istenen; üyelerin daha fazla bilgi edinmek istedikleri ya da problem yaşadıkları konuları tek bir havuzda isim ve işletme adı bildirmeden toplayabilmek, toplanan bilgiler doğrultusunda farklı fikirlerin bir araya gelmesini ve dönüşmesini sağlamak ve ortaya çıkan yeni fikirlerin STK üyelerine ulaşmasını sağlamaktır.

Bu çalışma kapsamında yapılan mülakatlar zaman kısıtı sebebiyle toplam öndört katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Ancak daha fazla katılımcının fikirlerinin alınması “kenar etkisi” ile ilgili yapılan model önerisine katkıda bulunacak yeni verilerin elde edilmesine olanak verecektir. Bu yüzden konu ile ilgili yapılabilecek olası çalışmalarda bu çalışmanın çıktılarında da faydalanılarak yeni sorular üretilerek daha fazla iş insanı ile görüşülmelidir. İkinci olarak STK’ların gerçekleştirdiği aktiviteler incelenmiş, ancak bu inceleme tüm dünyayı etkisine almış olan Koronavirüs salgınına denk geldiği için pek çok aktivitenin gerek yasaklar, gerekse sağlık için ertelendiği ya da iptal edildiği dönemlerde yapılmıştır. Ayrıca iş insanları tarafından kurulmuş Ankara merkezli sadece beş STK’nın incelemeye alınmış olması elde edilen veriler ile ilgili kısıtlılık

oluşturmaktadır. TC İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü verilerine göre Türkiye’de 2021 yılı itibariyle toplam 121.986 dernek bulunmaktadır. İncelenen beş STK tüm dernek ve STK’larla ilgili kesin sonuçlara varmak için yeterli olmayabilir. İleride yapılacak çalışmalarda daha fazla STK faaliyeti incelenerek, yönetim kurulları ve federasyonlarla görüşülerek daha detaylı verilere ulaşılması önerilebilir.

Araştırmada sadece bir şirket hikayesi ele alınmıştır. Oysa söz konusu kenar etkisi olduğunda Google, Samsung, Facebook gibi şirketlerin uygulamaları da önem taşımaktadır. Yapılacak çalışmalarda bu şirketlerin kenar etkisine yaklaşımları ve bu etkileri arttırmak için yaptıkları uygulamalar incelenmelidir.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

8. YAZAR KATKILARI

AA: Fikir;

AA, ÜS: Tasarım;

ÜS: Denetleme;

AA: Kaynakların toplanması ve/veya işleme;

AA, ÜS: Analiz ve/veya yorum;

AA: Literatür taraması;

AA: Yazıyı yazan;

ÜS: Eleştirel inceleme

9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

10. KAYNAKÇA

Ayoko, O. B., Härtel, C. E. J., & Callan, V. J. (2002). Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous Workgroups: A communication accomodation theory approach. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 165–195. doi: 10.1108/eb022873.

Bir zamanların efsane markası Nokia neden başarısız oldu? (2019).
Www.Yeniisfikirleri.Net. 10 Mayıs 2021 tarihinde

- <https://www.yeniisfikirleri.net/bir-zamanlarin-efsane-markasi-nokia-neden-basarisiz-oldu/> adresinden erişildi.
- Canan, S. (2015). *Kimsenin bilemeyeceği şeyler*. İstanbul: Tuti Kitap.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285. doi: 10.1177/0170840614539312.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2).
- Fidler, L. A., & Johnson, J. D. (1984). Communication and innovation implementation. *Academy of Management Review*, 9(4), 704–711. doi: 10.5465/amr.1984.4277422.
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 10(3), 5–25. doi: 10.1016/0090-2616(82)90033-X.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, June.
- İlgar, M. Z., & İlgar, S. C. (2013). Nitel bir araştırma deseni olarak gömülü teori. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 197–247. 5 Mayıs 2021 tarihinde http://www.izu.edu.tr/Assets/Content/File/Enstitu_Sekreterligi/2013_Guz_Done_mi_M_Zeki_ilgar_ve_Semra_Cosgun_ilgar.pdf adresinden erişildi.
- Kivimäki, M., Lämsäalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., Sipilä, K., & Puolimatka, L. (2000). Communication as a determinant of organizational innovation. *R&D Management*, 30(1), 33–42. doi: 10.1111/1467-9310.00155.
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. in *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604> 2 Mayıs 2021 tarihinde <https://www.oecd-ilibrary.org/scie> adresinden erişildi.
- Paik, K. (2007). *To infinity and beyond! The story of Pixar Animation Studios*. California: Chronicle Books LLC.
- Srinivasan, R. (2019). *How the edge effect influences workplace culture*. 02 Mayıs 2021 tarihinde <https://medium.com/@ca.ramanujam/how-the-edge-effect-influences-workplace-culture-938bf9304a2c> adresinden erişildi.
- Sulman, J., Kanee, M., Stewart, P., & Savage, D. (2007). Does difference matter? *Social work in health care*, 44(3), 145–159. doi: 10.1300/J010v44n03_02.

- Timuroğlu, K., & Yılmaz, B. (2020). Örgütsel iletişimin örgütsel yenilik üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 319–337. doi: 10.16951/atauniiibd.819336.
- Wager, L. W. (1962). Channels of interpersonal and mass communication in an organizational setting: studying the diffusion of information about a unique organizational change. *Sociological Inquiry*, 32(1), 88–107. doi: 10.1111/j.1475-682X.1962.tb00533.x.
- Yeni İş Fikirleri, (2019). Bir zamanların efsane markası nokia neden başarısız oldu? <https://www.yeniisfikirleri.net/bir-zamanlarin-efsane-markasi-nokia-neden-basarisiz-oldu/>.

EK-1: Mülakat Formu (İşveren / Üst Düzey Yönetici)

Başkent Üniversitesi İşletme Doktora Programı kapsamında ülkemizdeki KOBİ'lerin ekip çalışmalarında ortaya çıkan "kenar etkisi" faktörünün yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına etkisine ne kadar aşına olduklarından ve bu etkiyi yeterli derecede kullanıp kullanmadıkları araştırılıyor.

Kenar etkisi; yaşamın ve verimliliğin farklı ortamları birbirinden ayıran 'kenarlarda' veya 'sınırlarda' zenginleştiği ve çeşitlendiğini anlatır. Örneğin akarsu kenarlarının verimli olması, deniz canlılarının deniz dibinde su ile toprağın bulunduğu yerde veya su yüzeyine yakın su ile havanın bulunduğu yerlerde yaşaması ve çeşitlenmesi gibi. Çevrebilimde sözü edilen kenar etkisini insanlar, fikirler ve bakış açıları için de gündeme getirebiliriz. Aynı iki farklı ekosistemin örtüştüğü bölgelerin verimli olması gibi, farklı bakış açılarının, farklı disiplinlerden gelen insanların fikirlerinin örtüştüğü durumlarda da yenilikçi fikirler, yaratıcı çözümler ortaya çıkar. Kenar etkisinin gerçekleşebilmesi için farklı fikirlere ve iletişime ihtiyaç duyulur.

Katılımcının

Yaşı:

Cinsiyeti:

Tecrübe (yıl):

Eğitim düzeyi:

1. Şirketinizde herhangi bir sorunla karşılaştığınızda bu sorunun çözümü için sırayla hangi yöntemlere başvurursunuz? Örneğin çalışanlara sormak, bu konuda uzman veya bilgili olduğunu düşündüğünüz şirket dışından birilerine danışmak, profesyonel destek almak gibi.
2. Şirketinizde yaşanan problemleri şirket dışından olan kişilerle paylaşma konusunda ne kadar açık olabilirsiniz?
3. Yaptığımız iş ile ilgili yenilikleri takip eder misiniz? Hangi kanallardan bilgiye ulaşırsınız?
4. Çalışanlarınız genel olarak birbirine benzeyen kişilerden mi oluşuyor. Çalışan çeşitliliğiniz var mı? Çalışanlar arasında ne tip farklılıklar var?
5. Aynı sektördeki diğer firmalarla kıyasladığınızda eleman seçiminde kullandığımız farklı kriterleriniz var mı? Eleman seçiminde hangi kriterleri kullanıyorsunuz?
6. Çalışanlarınızın kendi aralarında iletişim halinde olmaları sizin için istenen bir durum mu? İş ile ilgili paylaşım yapmaları, birlikte mola vermeleri, sohbet etmeleri sizin için uygun mu?

7. Çalışanlarınızın yaptıkları işlerle ilgili şirket dışından kişilerle sohbet etmesi, fikir alışverişinde bulunması sizin için uygun mudur? Yoksa çalışanlarınızı dışarıda iş ile ilgili konuşmalarını konusunda uyarır mısınız?
8. Herhangi bir STK, OSB müdürlüğü, OSB vakfı, sektör derneği, esnaf odası, sanayi kümelenmesine üye misiniz? Neden? (Ostim'e özel olarak Ostim Teknik Üniversitesi ile iletişimleri, üniversiteye hangi gözle baktıkları sorulabilir)
9. Üye olduğunuz bu STK, dernek vs. nin size ne gibi katkıları oluyor? Örneğin yeni fikirler veya yaratıcı çözümlerin ortaya çıkması için fikir alışverişi oluyor mu? Üyeler birbirleri ile paylaşım yapıyorlar mı? Bu konuda iletişim içinde olmaya istekli olur musunuz?
10. Size kenar etkisinden faydalanmanın yolları ile ilgili bir model sunulsa bunu uygulamaya istekli olur musunuz? Bu en çok ne şekilde işinize yarar?

EK-2: Mülakat Formu (Orta Düzey Yönetici)

Başkent Üniversitesi İşletme Doktora Programı kapsamında ülkemizdeki KOBİ'lerin ekip çalışmalarında ortaya çıkan "kenar etkisi" faktörünün yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına etkisine ne kadar aşına olduklarından ve bu etkiyi yeterli derecede kullanıp kullanmadıkları araştırılıyor.

Kenar etkisi; yaşamın ve verimliliğin farklı ortamları birbirinden ayıran 'kenarlarda' veya 'sınırlarda' zenginleştiği ve çeşitlendiğini anlatır. Örneğin akarsu kenarlarının verimli olması, deniz canlılarının deniz dibinde su ile toprağın bulunduğu yerde veya su yüzeyine yakın su ile havanın bulunduğu yerlerde yaşaması ve çeşitlenmesi gibi. Çevre biliminde sözü edilen kenar etkisini insanlar, fikirler ve bakış açıları için de gündeme getirebiliriz. Aynı iki farklı ekosistemin örtüştüğü bölgelerin verimli olması gibi, farklı bakış açılarının, farklı disiplinlerden gelen insanların fikirlerinin örtüştüğü durumlarda da yenilikçi fikirler, yaratıcı çözümler ortaya çıkar. Kenar etkisinin gerçekleşebilmesi için farklı fikirlere ve iletişime ihtiyaç duyulur.

Katılımcının

Yaşı:

Cinsiyeti:

Tecrübe (yıl):

Eğitim düzeyi:

1. Yaptığımız işle ilgili bir sorunla karşılaştığımızda sırasıyla neler yaparsınız? İş arkadaşlarınızla tartışmak, birim müdürüne sormak gibi.
2. Şirketinizde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında bu sorunun çözümü için yöneticileriniz hangi yöntemlere başvururlar? Örneğin çalışanlara sormak, bu konuda uzman şirket dışından birilerine danışmak, profesyonel destek almak gibi.
3. Şirketinizde yaşanan problemleri şirket dışından olan kişilerle paylaşma konusunda ne kadar açık olabilirsiniz? Çalıştığımız şirkette bu konuda yazılı veya yazılı olmayan bir kısıtlama var mı?
4. Yaptığımız iş ile ilgili yenilikleri takip eder misiniz? Hangi kanallardan bilgiye ulaşırsınız?
5. İş arkadaşlarınız genel olarak birbirine benzeyen kişilerden mi oluşuyor. Çalışan çeşitliliği var mı? Çalışanlar arasında ne tip farklılıklar var?
6. Aynı sektördeki diğer firmalarla kıyasladığımızda çalışan çeşitliliği bakımından şirketiniz ile ilgili neler söyleyebilirsiniz? Yeni bir eleman alınacağı zaman kullanılan yöntemlerden haberdar olur musunuz? Eleman seçiminde hangi kriterler kullanıyor biliyor musunuz?
7. Şirkette çalışanların aralarında iletişim halinde olmaları uygun bir davranış mıdır? İş ile ilgili paylaşım yapmaları, birlikte mola vermeleri, sohbet etmeleri mümkün müdür?
8. Yaptığımız işle ilgili şirket dışından kişilerle sohbet etmeniz, fikir alışverişinde bulunmanız şirketiniz ve yöneticileriniz için uygun mudur?
9. Herhangi bir meslek derneğine, STK'ya üye misiniz? Neden?
10. Üye olduğunuz bu STK, dernek vs. nin size ne gibi katkıları oluyor? Örneğin yeni fikirler veya yaratıcı çözümlerin ortaya çıkması için fikir alışverişi oluyor mu? Üyeler birbirleri ile paylaşım yapıyorlar mı? Bu konuda iletişim içinde olmaya istekli olur musunuz?
11. Size kenar etkisinden faydalanmanın yolları ile ilgili bir model sunulsa bunu uygulamaya istekli olur musunuz? Bu en çok ne şekilde işinize yarar?

GENELCİ Mİ, UZMAN MI? ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL BECERİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309-4289
E-ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 17.10.2021

Yayına Kabul Tarihi: 28.04.2022

Pelin ERDEN ÇEVİK
Öğr. Gör. Dr.
Jandarma ve Sahil Güvenlik
Akademisi
Jandarma Astsubay Meslek
Yüksekokulu,
Ankara, Türkiye
pelin.erdencevik@jsga.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-0997-2813

Dursun BİNGÖL
Prof. Dr.
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
İşletme Fakültesi,
Ankara, Türkiye
dbingol@thk.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-3988-4347

ÖZ Çalışmanın amacı, Üst Kademe Teorisi (Upper Echelons Theory) kapsamında, firmaların en üst kademe yöneticisi konumundaki CEO (Chief Executive Officer) veya genel müdürlerin kariyerleri boyunca kazandıkları deneyimlere dayanarak, yönetsel becerileri açısından genelci mi yoksa uzman mı olduğunu ve sektörlerle göre bu özelliklerin nasıl dağılım gösterdiğini ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında, BIST 100 Endeksi'nde işlem gören firmaların yöneticilerinin yönetsel becerileri, Custodio ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen Genel Beceri Endeksi ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, BIST 100 kapsamında eşit sayıda genelci (45) ve uzman (45) CEO bulunduğunu ortaya koymuştur. CEO'ların sektörlerle dağılımı incelendiğinde, imalat sektörünün uzman, mali kuruluşlar sektörünün ise genelci CEO'ların hakimiyetinde olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Genelci CEO, uzman CEO, genel beceri endeksi

JEL Kodları: M10, M12, M54

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi9

Atıfta bulunmak için: Erden Çevik, P. & Bingöl, D. (2022). Genelci mi, uzman mı? Üst kademe yöneticilerin yönetsel becerileri üzerine bir araştırma. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 190-205.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² Çalışmanın özeti 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuştur.

GENERALIST OR SPECIALIST? A RESEARCH ON MANAGERIAL SKILLS OF UPPER ECHELONS



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 17.10.2021

Accepted Date: 28.04.2022

Pelin ERDEN ÇEVİK
Lecturer PhD
Gendarmerie and Coast Guard
Academy
Vocational School,
Ankara, Turkey
pelin.erdencevik@jsga.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-0997-2813

Dursun BİNGÖL
Prof. Dr.
University of Turkish Aeronautical
Association
Faculty of Business Administration,
Ankara, Turkey
dbingol@thk.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-3988-4347

ABSTRACT | Based on Upper

Echelons Theory, the aim of this study is to reveal whether CEOs (Chief Executive Officer) or general managers, who are the top managers of firms, are generalists or specialists in terms of managerial skills and how these characteristics are distributed according to sectors, based on their experiences throughout their careers. The managerial skills of the managers of the firms traded in the BIST 100 Index were evaluated with the General Skills Index developed by Custodio et al. (2013). Findings revealed that there are equal numbers of generalists (45) and specialist (45) CEOs. When the distribution of CEOs by sectors is examined, it is seen that the manufacturing sector is dominated by specialists and the financial institutions sector is dominated by generalist CEOs.

Keywords: *Generalist CEO, specialist CEO, general ability index*

JEL Codes: *M10, M12, M54*

Scope: *Business Administration*

Type: *Research*

1. GİRİŞ

Bir geminin rotasını belirleyen ve planlanan zamanda gemiyi hedefine ulaştıracak olan kaptandır. Kaptanın gemisini başarıyla yönetmesi ve hedefine ulaştırması, onun liderliğinin bir sonucudur. Kaptan gemisine liderlik yaparken, dış çevresel koşullar içerisinde, kendisine bağlı gemi personelinin bir kaynak olarak yararlanıp amacı gerçekleştirmeye çalışır. Aynı şekilde, firmaların kaptanı da üst kademe yöneticileridir. Bu yöneticiler, liderlik ettikleri firmaların stratejilerinin seçiminde ve hedefe ulaşmasında etkili bir role sahiptir.

Bu bağlamda, uzun yıllardır örgütlerde liderlik kapsamlı bir şekilde incelenmiş, başta üst kademe liderliği olmak üzere, liderliğin etkisi ve rolü, kuramsal ve ampirik çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Ancak gerek iş ortamının değişen istemleri (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks, 2000), gerekse CEO'ların rolü ve karmaşıklığı hakkındaki düşüncelerin evrimi nedeniyle, iş liderleri ve liderlik çalışmaları yeni bir aşamaya girmiştir (Wood & Vilkinas, 2005). Bunun sonucu olarak, gelenekselden liderliğin yeni dönemine (Hunt & Congar, 1999) geçilmiştir. Bu yeni dönemde, tamamen farklı gelişimsel yollardan geçen, orta ve üst kademe yöneticilerden farklı bir bağlamda çalışan CEO'ların örgütlerin performansında önemli bir rol oynadıkları kabul edilmektedir. CEO'lar birçok yönden bir firmanın en görünür ve etkili yöneticileri olmaları nedeniyle, açık bir araştırma konusu olmuşlardır (Kaur & Singh, 2018).

Yapılan çalışmalar, CEO'nun modern bir örgütte, geniş bilgi ve becerisi ile firmanın stratejik yönü ve iş süreçleri üzerindeki güçlü etkisi nedeniyle, bir firmadaki en etkili örgütsel üye olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Kaur & Singh, 2018: s.2). CEO'ların bu kadar etkili olmalarının nedeni, hem stratejiler hem de etkililik açısından örgütsel çıktılarının tepe yöneticilerin bilişsel temellerinin, değerlerinin ve özgeçmişlerinin bir yansıması olması yani, örgütsel performansın tepe yönetiminin en güçlü aktörü olan CEO'ların performansına bağlı olmasıdır. Bununla birlikte, firmaların rekabet gücünün, üst yönetimin kontrolünün yanı sıra dış faktörlere de bağlı olduğu, bu konuda genel ekonominin ve endüstrinin olumlu ve olumsuz koşullarının önemli derecede etkisinin bulunduğu savunulmaktadır (Lunkes, Pereira, Santos & Rosa, 2019). Örgütsel sonuçları çevreye atfeden örgütsel ekolojiye (Hannan & Freeman, 1977) ve hem çevreye hem de yöneticilere önem veren Kurumsal Teoriye (Meyer & Rowan, 1977) karşın, Kaynak Temelli Görüş ilgiyi iç kaynaklara yöneltmektedir (Lunkes vd., 2019: s.2-3). Böylece her kuruluşun benzersiz kaynak ve yeteneklerinin firmalar için rekabet avantajı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu bağlamda, stratejik nitelikteki insan kaynaklarından biri, örgütlere liderlik eden yöneticilerdir. Kaynak Temelli Görüşün alt unsurlarından biri olan ve Türkçe'ye "Üst Kademe Teorisi" olarak çevrilen (Dursun & Köseoğlu, 2016)

Hambrick ve Mason'un geliştirdiği "Upper Echelons Theory", stratejik kararların ve bunun sonucunda ortaya çıkan örgütsel sonuçların, CEO veya diğer merkezi aktörlerin özelliklerinden etkilendiğini ortaya koymaktadır (Hambrick & Mason, 1984).

Bu çerçevede CEO'ların bilişsel temelleri ve değerleri ile yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi gözlemlenebilir özelliklerinin, liderlik ettikleri firmaların performansları, yenilikçilik durumu ve strateji seçiminde etkisi araştırılmaya başlanmıştır. Ancak CEO'ların değerleri ve psikolojik özelliklerinin belirlenmesindeki zorluklar, araştırmacıları daha ziyade demografik özellikler, deneyimler ve yönetim kurulu üyeliği gibi özelliklerin etkisini araştırmaya yöneltmiştir. Bunun dışında, farklı firmalar veya sektörlerde, farklı hiyerarşik kademelerde ve fonksiyonel alanlarda görev yapıp deneyim kazanmayı ifade eden genelci CEO'larla, sadece firmaya özgü çalışma alanında deneyim kazanan uzman CEO'ların etkileri ve sektörlerce tercih durumu incelenmektedir (Li & Patel, 2019).

Bu çalışmada, Üst Kademe Teorisi çerçevesinde, Türkiye'de BIST 100 Endeksi'nde işlem gören firmaların en üst kademe yöneticisi konumundaki CEO veya genel müdürlerin, profesyonel iş hayatları boyunca edindikleri deneyimlere dayanarak, yönetsel becerileri bakımından genelci mi yoksa uzman mı oldukları ve sektörlerle göre bu özelliklerinin nasıl dağılım gösterdiği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışma, Türkiye'deki üst kademe yöneticilerinin yönetsel becerilerini genelci/uzman boyutuyla ele alan ilk çalışma olma niteliğindedir. Örgütsel çıktılar üzerindeki doğrudan etkileri, genelci/uzman boyutunu diğer yönetsel beceriler arasında öne çıkarmaktadır. Bu açıdan çalışmanın, literatüre hem teorik hem de metodolojik olarak katkı sağlaması beklenmektedir.

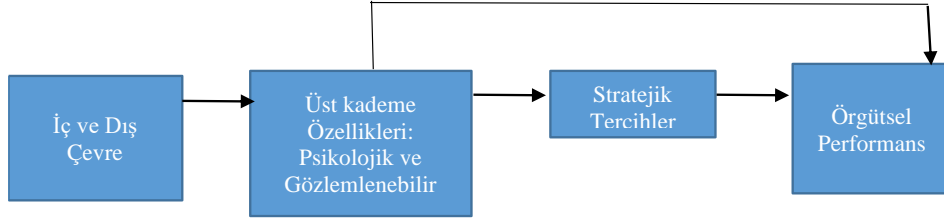
2. KURAMSAL TEMELLER

Türkiye'de Üst Kademe Teorisi olarak ifade edilen "Upper Echelons Theory", 1984 yılında Hambrick ve Mason tarafından oluşturulmuş ve "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers" adlı makalede bu konudaki kapsamlı bir çalışma ortaya koyulmuştur. Çalışmaya göre üst kademe teorisi, üst kademe yöneticilerin örgütlerin başarısında güçlü aktörler olarak anahtar rol oynadıklarını, örgütün bütünüyle ilgili kararlar alıp uyguladıklarını öngörmektedir.

Çalışmanın ana fikri ve dolayısıyla üst kademe teorisinin özü, birbirine bağlı iki temel fikre dayanmaktadır. Birincisi, üst kademe yöneticilerin, karşı karşıya kaldıkları stratejik durumlara ilişkin konularda, kişiselleştirilmiş yorumlarına göre hareket ettikleri, kişisel yorumlarla stratejik tercihlerde buldukları; ikinci temel fikir ise, bu kişisel yorumların üst kademe yöneticilerin

deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin bir fonksiyonu olduğudur (Hambrick, 2007). Yani, üst kademe yöneticiler, deneyimleri, değerleri, algıları ve kişiliklerine dayalı olarak yorumlarda bulunurlar. Bu bağlamda yazar, teorinin sınırlı rasyonellik üzerine inşa edildiğini aktarmaktadır (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958). Nitekim bilgi elde etme açısından karmaşık, belirsiz durumların nesnel olarak bilinebilir olmadığı, aksine sadece yorumlanabilir olduğu düşüncesi burada esas alınmaktadır (Hambrick, 2007). Yazar, örgütlerin yaptıkları şeyleri neden yaptıkları veya neden bu şekilde yaptıklarını anlamak istiyorsak, onların en güçlü aktörlerinin, yani üst kademe yöneticilerin önyargılarını ve eğilimlerini göz önünde bulundurmamız gerektiğini ifade ederek teorinin önemini ortaya koymuş ve teorisini modelleştirmiştir.

Hambrick ve Mason (1984), üst kademe teorisine ilişkin oluşturdukları modelde, aşağıda sadeleştirilmiş şekilde (Şekil 1) belirtildiği gibi, üst kademe özellikleri ile stratejik tercihlerin örgütün performans düzeyinin saptanmasında birbirini etkilediklerini savunmaktadır (Dursun & Köseoğlu, 2016).



Şekil 1. Örgütlerin Üst Kademe Perspektifi
Kaynak: (Hambrick & Mason, 1984: s.198)

Modelde iç ve dış çevresel koşulların etkisi altında, bilişsel temelleri ve değerleri içeren psikolojik özellikler ile yaş, eğitim, kariyer deneyimleri, sosyo-ekonomik köken, finansal durum gibi gözlemlenebilir özellikler olarak iki gruba ayrılan üst kademe özelliklerinin, stratejik tercihte etkili olduğu öngörülmektedir. Stratejik tercihler de, üst kademe özellikleriyle birlikte, örgütün performansını oluşturan kârlılık, büyüme ve hayatta kalma gibi göstergelerin oluşmasında ve değerlendirilmesinde etkili olmaktadır (Dursun & Köseoğlu, 2016: s.118). Özetle model, teorinin merkezinde stratejik tercihlerin ve bu tercihler aracılığıyla örgütsel performansın belirleyicileri olarak üst kademe özelliklerinin tasvirinin yer aldığını ortaya koymaktadır.

Aynı zamanda Carpenter, Geletkanycz ve Sanders (2004), çalışmanın hem teorik bir perspektif, hem de bir metodoloji sunduğunu belirterek, üst kademe teorisinin 3 temel ilkeye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu ilkeler; (1) Örgütlerde yapılmış stratejik tercihler, güçlü aktörlerin değerlerinin ve bilişsel temellerinin yansıması veya sonucudur, (2) Böyle aktörlerin değerleri ve bilişsel temelleri, eğitim ve iş deneyimi gibi gözlemlenebilir özelliklerinin bir fonksiyonudur ve sonuç olarak (3) Önemli örgütsel sonuçlar, bu güçlü aktörlerin gözlemlenebilir karakteristikleriyle ilişkilidir (Hambrick & Mason, 1984: s.195). Görüldüğü gibi üst kademe teorisinin özünde, üst kademe yöneticilerin bilişsel temelleri, değerleri, algıları ve bunların üst kademe yöneticilerinin stratejik tercihte bulunma sürecine ve örgütsel performans düzeyine olan etkileri bulunmaktadır.

Üst kademe yöneticiler, yukarıda da belirtildiği gibi, stratejik tercihlerde bulunma konusunda, örgütün bütününe ilgilendiren kararlar almada ve uygulamada bilişsel temellerine, değerlerine ve gözlemlenebilir özelliklerine dayalı olarak yorumlamada bulunurlar. Ancak bilişsel temelleri, değerleri ve algıları ölçmenin zorluğu veya bu konudaki isteksizlik nedeniyle, üst kademe yöneticilerin gözlemlenebilir özelliklerine dayanarak, tepe yöneticilerin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

Teori gözlemlenebilir özelliklerden yola çıkılarak, örgütsel sonuçların tahmin edilebileceğini belirtmektedir. Gözlemlenebilir özellikler olarak yaş, cinsiyet, deneyim, diğer kariyer deneyimleri, sosyo-ekonomik köken, finansal durum vb. sıralanmaktadır. Örneğin, yöneticilerinin diğer endüstrilerdeki yöneticilerden daha yaşlı olduğu demiryolu endüstrisinin 1950'lerden itibaren yavaş bir büyüme yaşadığı, buna karşılık kısa hizmet süreleri olan daha genç yöneticilerle dolu olan elektronik sektörünün, daha dinamik olduğu, daha fazla gelişme gösterdiği bilinmektedir (Hambrick, 1984: s.197).

Bu çerçevede üst kademe yöneticiler üzerine yapılan araştırmalarda sadece CEO'lar değil, aynı zamanda Tepe Yönetim Takımları (Top Management Team) bir bütün olarak araştırma konusu yapılmaktadır. Bununla birlikte, CEO'ların tepe yönetimi takım üyelerini belirlemedeki gücü nedeniyle, sadece CEO'nun özellikleriyle örgütsel sonuçları ilişkilendirme yoluna da gidilmektedir. Bu bağlamda CEO'ların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumları, aldıkları ücret, aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olma durumu veya geçmiş iş deneyimleri gibi gözlemlenebilir özellikleri ele alınmaktadır.

Üst kademe yöneticilerin iş deneyimleri, bireysel ve profesyonel sosyal ağlar yardımıyla, yönetsel beceri setlerini ve dünya görüşlerini oluşturmaya katkı sağlar (Carpenter, Sanders & Gregersen, 2001: s.494). Kişilerin sahip olduğu beşeri sermayenin en önemli unsurlarından biri, geçmiş iş deneyimleridir. Bir

CEO'nun beşeri sermayesi, onun örgütünü başarıya taşıırken kullanacağı “uzmanlığı, deneyimi, bilgisi, itibarı ve becerilerinden” (Haynes & Hillman, 2010: s.1146) oluşmaktadır. Bu bakış açısıyla, CEO'ların beşeri sermayesi ile yönetsel becerilerinin literatürde birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Harris & Helfat, 1997).

CEO'ların sahip olduğu beşeri sermayenin doğasına ilişkin özelliklerden biri de, CEO'ların genelci veya uzman olmasıdır (Custodio, Ferreira & Matos, 2013). Yönetsel becerilerin genel/uzman boyutu, Becker'in (1962) beşeri sermaye üzerine yaptığı teorik çalışmaya dayanmaktadır. Buna göre CEO'ların yönetsel becerileri, firmalar veya endüstriler arasında aktarılabilen genel beceriler ve yalnızca bir örgüt içinde değerli olan firmaya özgü beceriler şeklinde sınıflandırılabilir. Başka bir ifade ile genel beşeri sermaye, karmaşık modern bir örgütü yönetmede kritik olan ancak herhangi bir kuruluşa özgü olmayan yönetim becerilerini içerirken; firmaya özgü beşeri sermaye, yalnızca örgüt içinde değerli olan becerileri, bilgileri, bağlantıları ve deneyimi içerir (Murphy & Zabojsnik, 2006: s.2).

Bu temelden hareketle, Custodio ve diğerleri (2013) CEO'ları yönetsel becerilerine göre genelci ve uzman olarak ikiye ayırmıştır. Yazarlar genel yönetsel becerileri, bir dizi fonksiyonel alan, firma ve sektörde çalışmak, holding tecrübesine sahip olmak ve daha önce CEO pozisyonunda bulunmak yoluyla, kişinin ömrü boyunca kazandığı deneyimler ile edinilen beceriler olarak tanımlamaktadır. Genel yönetsel beceriler tek bir firmaya veya sektöre özgü değildir. Bu tür beceriler, farklı firmalar ve sektörler arasında kolaylıkla aktarılabilir (Mishra, 2014: s.392). Aktarılabilir değerli becerileri sayesinde, genelci CEO'ların uzun vadedeki başarısı, firmanın gelecekteki başarısından bağımsız hale gelir. Uzman yönetsel beceriler ise, belirli bir sektöre, firmaya veya fonksiyonel alana yakından bağlı olan, daha dar ancak daha derin bilgi ve beceriyi ifade etmektedir (Chen vd., 2021: s.1187). Bu tarz yönetsel beceriye sahip olan uzman CEO'lar, firmalar veya sektörler arasında genelci CEO'lar kadar kolay hareket edemese de, bazı firmalar veya sektörler için çok daha değerli olabilirler (Mishra, 2014: s.392).

3. SORUNSAK

Son yıllarda literatürde, genel beşeri sermayeye sahip olan genelci CEO'ların, uzman CEO'lara göre daha değerli hale geldiğine dair bir görüş hakim olmaya başlamıştır (Murphy & Zabojsnik, 2006; Bertrand, 2009; Mishra, 2014). Genelci CEO'ların, firmalar ve sektörler arasında uzman CEO'lara göre çok daha kolay bir şekilde aktarılabilen bilgi ve becerileri sayesinde, işgücü pazarında daha fazla arzu edilir oldukları kabul edilmektedir (Gounopoulos & Pham, 2018).

Genelci CEO'ların uzman CEO'lara kıyasla daha fazla ücret ve prim aldıkları da çeşitli araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Custodio vd., 2013; Brockman, Lee & Salas, 2016).

Genelci CEO'ların, farklı deneyimlerinden elde ettikleri bilgilerin firmaya bir kaynak avantajı yaratarak, örgütsel sonuçları olumlu şekilde etkilemesi beklenmektedir. Genelci CEO'ların, özellikle bazı koşullarda, firmalar için daha önemli olduğu ileri sürülmektedir (Mishra, 2014). Custodio ve diğerleri (2013), yeniden yapılandırma, satın alma veya firmayı operasyonel bir sıkıntıdan kurtarma gibi zor görevleri yerine getirmek için, genelci CEO'ların tercih edileceğini belirtmişlerdir. Özellikle ilişkisiz satın almalarda, uzman CEO'lardansa genelci CEO'lar tercih edilmektedir (Chen vd., 2021).

Xuan (2009), holdingler için doğru tercihin genelci CEO'lar olacağı görüşünü ortaya koymuştur. Holdingler farklı faaliyet alanlarında yatırım kararı verirken, uzman CEO'ların kaynak tahsis edilmesinde uzmanlık alanlarıyla ilgili olan belirli stratejik iş birimlerini tercih etme eğiliminde olmaları, yatırımların verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Genelci CEO'lar, kariyerleri boyunca birden fazla faaliyet alanında deneyim kazandıklarından, yatırımları eşit olarak değerlendirme konusunda daha yetkindirler. Bu da onları, holdingler için daha akılcı bir tercih haline getirmektedir.

Genel yönetsel becerilerin artan önemine, dolayısıyla genelci CEO'ların yükselişine eleştirel yaklaşan çalışmalar da olmuştur. Örneğin Goodall (2012), "uzman liderlik teorisi" (expert leadership theory) kapsamında, firmaların temel faaliyet konusu ile ilgili derin bilgiye sahip yöneticiler tarafından yönetilmeleri gerektiğini savunmaktadır. Yazara göre, örgütsel performans ancak uzun vadede bilgiye dayalı strateji yoluyla iyileştirilebilir ve genel yönetsel yetenekler bunun için yeterli değildir.

Görüldüğü gibi, CEO'ların yönetsel becerileri koşulsal bir değişken olarak değerlendirilebilir. Farklı örgütsel ve çevresel bağlamlar, farklı özellikteki becerileri gerektirmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın cevap aradığı temel soru, "*Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların CEO veya genel müdürlerinin yönetsel becerileri, genelci ve uzman boyutlarında nasıl bir dağılım göstermektedir?*" şeklinde ifade edilebilir. Başka bir deyişle, genelci CEO'ların mı yoksa uzman CEO'ların mı çoğunlukta olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. Bunun yanında cevap aranan diğer bir soru, *genelci ve uzman CEO'ların sektörlere göre nasıl bir dağılım gösterdiği*dir. Yani, hangi sektörde hangi CEO türünün baskın olduğunun ortaya koyulması amaçlanmıştır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın örneklemini, Borsa İstanbul kapsamında BIST 100 Endeksi'nde işlem gören firmaların en üst kademe yöneticisi konumundaki CEO veya genel müdürler oluşturmaktadır. 10 firmanın yöneticisine ilişkin veriler elde edilemediğinden, araştırma 90 firmanın en üst kademe yöneticisi ile yürütülmüştür.

Yönetimsel becerilerin genelci/uzman boyutlarında değerlendirilebilmesi için, ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Firmaların web siteleri ve faaliyet raporları, çeşitli sendika ve dernek gibi kurumların web siteleri ile LinkedIn vb. profesyonel sosyal paylaşım platformlarından elde edilen özgeçmişler değerlendirilerek genel beceri endeksinde yer alan değişkenler kodlanmıştır.

4.2. Genel Beceri Endeksi ve Kodlama

Araştırma kapsamına alınan üst kademe yöneticilerin yönetimsel becerileri, Custodio ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen "Genel Beceri Endeksi" ile ölçülmüştür. Endeks, yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve becerileri, profesyonel kariyerleri boyunca edindikleri iş tecrübeleri kapsamında ele almaktadır. Buna göre endeks, (1) yöneticinin kariyeri boyunca çalıştığı fonksiyonel alanların sayısı, (2) yöneticinin kariyeri boyunca çalıştığı firmaların sayısı, (3) yöneticinin kariyeri boyunca çalıştığı sektörlerin sayısı, (4) yöneticinin daha önce farklı bir firmada CEO veya genel müdür pozisyonunda bulunup bulunmadığı ve (5) yöneticinin kariyeri boyunca bir holdingde çalışıp çalışmadığı değişkenlerinden oluşmaktadır.

Farklı fonksiyonel alan, firma ve sektörlerde çalışmış olan yöneticilerin farklı kurumsal çevrelere maruz kalmış olması, onların firmalar ve sektörler arasında aktarılabilir bir genel yönetimsel beceri edinmesini sağlar. Bu açıdan ilk üç değişkenden elde edilen yüksek puanlar, yöneticilerin geniş ve genel yönetimsel bilgi ve becerilere sahip olduğu şeklinde yorumlanır. Bir CEO veya genel müdür pozisyonu, doğası gereği çok çeşitli grup ve süreçle ilgilenmeyi ve aynı zamanda firma dışındaki çeşitli paydaşlarla etkileşim halinde olmayı gerektirir. Benzer şekilde, daha önce bir holdingde çalışan yöneticiler karmaşık bir örgüt yapısını deneyimleyerek, bilişsel temellerini ve yönetimsel becerilerini farklı alanlarda geliştirme imkanı bulur. Bu açıdan, daha önce CEO veya genel müdür pozisyonunda bulunmak ve bir holdingde çalışmak da, genel becerilerin varlığına işaret etmektedir.

Genel beceri endeksinin hesaplanması için gereken verilerin kodlanması, bir dizi işlem gerektirmiştir. Öncelikle, BIST 100 Endeksi'nde yer alan firmaların en üst kademe yöneticisi konumundaki CEO veya genel müdürlerin özgeçmişleri

ayrıntılı bir şekilde incelenerek, tüm iş tecrübelerinin kronolojik bir sıralaması oluşturulmuştur. Yöneticilerin eğitim hayatları boyunca yaptıkları stajlar kapsam dışı bırakılmıştır. Kişilerin yurt içinde veya yurt dışında kazandıkları tüm iş deneyimleri, işte geçirdikleri süreye bakılmaksızın, ayrı bir deneyim olarak değerlendirilmiştir.

Yöneticinin kariyeri boyunca çalıştığı fonksiyonel alanların kodlanmasında, benzer çalışmalar dikkate alınarak, üretim, pazarlama/satış, finans/muhasebe, araştırma-geliştirme/mühendislik, yönetim, insan kaynakları yönetimi ve diğer olmak üzere, 7’li bir sınıflandırmadan yararlanılmıştır. Her fonksiyonel alan yalnızca bir kez kodlanmıştır. Örneğin kişi önce üretim fonksiyonunda, ardından pazarlama fonksiyonunda ve sonra tekrar üretim fonksiyonunda bulundursa, fonksiyonel alanların sayısı iki olarak kodlanmıştır. Yöneticinin kariyeri boyunca çalıştığı firmaların sayısının kodlanmasında, kişinin dışarıdan yeni bir işgören olarak katıldığı her firma ayrı bir deneyim olarak kodlanmıştır. Yöneticinin kariyeri boyunca çalıştığı sektörlerin sayısının belirlenmesinde, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) tarafından kullanılan 13’lü sektör sınıflandırmasından yararlanılmıştır. Karşılaşılan kamu kurumu deneyimleri ise, kurumun faaliyet alanından bağımsız olarak, ayrı bir sektör şeklinde kodlanmıştır.

5. ANALİZ VE BULGULAR

Yöneticilerin genel beceri düzeyini belirlemesi amacıyla tanımlanan değişkenler, yukarıda bahsedilen kriterler dikkate alınarak kodlanmıştır. BIST 100 Endeksi kapsamında yer alan 90 firmanın en üst kademe yöneticisi konumundaki CEO veya genel müdürünün genel beceri düzeyini gösteren beş değişkene ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de paylaşılmıştır.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Fonksiyon Sayısı	90	1	6	2,62	,907
Firma Sayısı	90	1	26	6,29	4,686
Sektör Sayısı	90	1	7	2,46	1,265
Önceden CEO	90	0	1	,44	,500
Holdingle Tecrübesi	90	0	1	,36	,481

Yöneticinin genel beceri düzeyini temsil eden tek bir “Genel Beceri Endeksi” oluşturmak amacıyla, Custodio ve diğerlerinin (2013) önerdiği şekilde, tanımlanan beş değişkene, temel bileşen analizi uygulanmıştır. Verilerin analize uygunluğunun test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi yapılmıştır. KMO değerinin 1’e yakın olması verilerin uygunluğunu göstermekte olup, 0,5 değeri beklenen asgari düzeydir. Yapılan analiz sonuçlarına göre KMO

değerinin 0,616, Barlett testinin ise %1 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunun gözlemlenmesi üzerine temel bileşenler analizine geçilmiştir.

Tablo 2: Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareleri Toplamı			Döndürülmüş Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2,025	40,50	40,50	2,025	40,50	40,60	1,988	39,77	39,77
2	1,043	20,86	61,35	1,043	20,86	61,35	1,079	21,59	61,35
3	0,835	16,70	78,04						
4	0,720	14,40	92,44						
5	0,378	7,56	100,00						

Temel bileşenler analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2’de paylaşılmıştır. Tablo incelendiğinde, beş değişkenin iki faktör altında toplandığı görülmektedir. Özdeğeri birden büyük olan iki faktörün, toplam varyansın % 61,35’ini açıkladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, elde edilen iki faktör, ölçülmeye çalışılan genel beceri düzeyinin %61,35’ini açıklayabilmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %39,77’sini, ikinci faktör %21,58’ini açıklamaktadır. Döndürme işlemi sonrası bileşenlerin yükleri ve değişkenlerin faktörlere göre dağılımı Tablo 3’ten izlenebilir.

Tablo 3: Döndürülmüş Faktör Yükleri

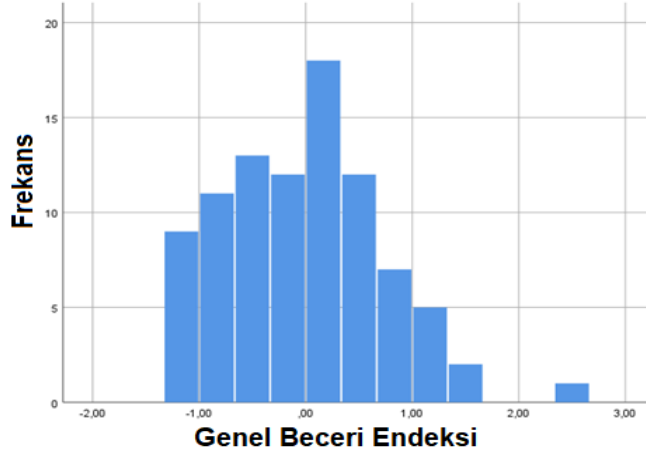
Döndürülmüş Faktör Matrisi	Faktör	
	1	2
Firma Sayısı	,783	,342
Sektör Sayısı	,758	,091
Holding Tecrübesi	,648	-,243
Önceden CEO	,617	-,016
Fonksiyon Sayısı	,018	,946

Genel beceri endeksi oluşturulurken, her bir faktörün varyansa verdiği katkı dikkate alınarak, ağırlıklandırılma yoluna gidilmiştir. Her faktörün genel toplam içerisindeki kendi ağırlığı bulunarak;

$$\text{Genel Beceri Endeksi} = \left(\frac{0,3977}{0,6135} \times 1. \text{Faktör} \right) + \left(\frac{0,2159}{0,6135} \times 2. \text{Faktör} \right)$$

$$\text{Genel Beceri Endeksi} = (0,65 \times 1. \text{Faktör}) + (0,35 \times 2. \text{Faktör})$$

Genel beceri endeks modeli elde edilmiştir. Temel bileşen analizi sonucunda, 1. faktör ve 2. faktör regresyon skorları, endeks modelinde kullanılarak, örneklemdaki her yöneticiye ait bir genel beceri skoru elde edilmiştir. Endeksten elde edilen yüksek değer, yöneticinin genel yönetsel beceri düzeyinin yüksekliğini göstermektedir. Her bir yöneticiye ait genel beceri endeksi skorlarından oluşturulan histogram Şekil 2’de paylaşılmıştır.



Şekil 2: Genel Beceri Endeksi Skorlarına Ait Histogram

Örneklemdaki yöneticileri genelci ya da uzman olarak sınıflandırabilmek için, elde edilen endeks skorlarının dağılımı incelenmiştir. Bu amaçla skorların normal dağılıma uygunluğu, Kolmogorov-Smirnov testi ile değerlendirilmiş ve normal dağılım gösterdiği ($p=0,200$; $p>0,05$) belirlenmiştir. Ardından, örneklemda yer alan yöneticilerin genel yönetsel beceri endeks değerlerinin ortalaması alınarak, ortalamanın üzerinde endeks değerine sahip olan CEO’lar genelci, ortalamanın altında endeks değerine sahip olan CEO’lar ise uzman CEO şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre, ortalamanın üzerindeki 45 CEO genelci kategorisinde değerlendirilirken, ortalamanın altında kalan 45 CEO ise uzman kategorisinde değerlendirilmiştir. Yani analiz sonuçları, BIST 100 Endeksi kapsamında, eşit sayıda genelci ve uzman CEO bulunduğunu ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, her iki grup da birbirine üstünlük sağlayamamıştır.

Genelci ve uzman CEO’ların sektörlere göre dağılımı Tablo 4’te görüldüğü gibidir. Firmaların özellikle imalat ve mali kuruluşlar sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren 37 firmanın yöneticilerinden 25’i uzman, 12’si ise genelcidir. Mali kuruluşlar sektöründe ise CEO’ların 23’ü genelci, 9’u uzmandır. Yani imalat sektöründe uzman CEO’ların

hakimiyeti mevcutken, mali kuruluşlar sektörüne ise genelci CEO'lar hakimdir. Diğer sektörlerde ise, genelleme yapmaya yetecek kadar gözlem bulunmadığı değerlendirilmektedir.

Tablo 4: Genelci ve Uzman CEO'ların Sektörlere Göre Dağılımı

	SEKTÖR									Toplam
	İmalat	Elektrik Gaz Su	Top. Per. Lokantalar ve Oteller	Ulaştırma Depolama ve Haberleşme	Mali Kuruluşlar	Eğitim Sağlık Spor ve Diğer Sos. Hiz.	Teknoloji	Gayrimenkul Faaliyetleri		
CEO Uzman	25	1	4	0	9	2	3	1	45	
Genelci	12	3	2	5	23	0	0	0	45	
Toplam	37	4	6	5	32	2	3	1	90	

İmalat sektörünün tarihsel süreç içerisindeki gelişim dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda, sektörün verimlilik odaklı olma özelliği ile öne çıktığı görülmektedir. Bu öncelik, imalat sektörü için yenilik yapma ve teknoloji geliştirmeyi en önemli unsur haline getirmektedir. Bu da, araştırma geliştirmeyi temel kabul eden bilgi temelli bir bakış açısına talebi artırmaktadır. Bunun yanında, sektörün ihracat potansiyeli, paydaşlarla uzun vadeli ilişkiler geliştirmeyi gerektirmektedir. Tüm bu unsurlar, imalat sektörü için, firmanın faaliyet alanına ilişkin derinlemesine bir bilgi ve deneyim ile firmanın ilişki içinde bulunduğu sektördeki tüm aktörlerle güvene dayalı uzun vadeli ilişkileri gerektirmektedir. Bu açıdan, imalat sektöründe uzman CEO'ların çoğunluğu, sektörün doğası göz önünde bulundurulduğunda mantıklı görünmektedir.

Genelci CEO'ların çoğunlukta bulunduğu mali kuruluşlar sektörü bankalar, sigorta şirketleri, finansal kiralama ve faktoring şirketleri, gayrimenkul yatırım ortaklığı gibi firmaların yanı sıra holding ve yatırım şirketlerinden oluşmaktadır. Söz konusu sektör kapsamındaki 32 firmadan 14'ü holding yapısındadır. Özellikle Türkiye'deki holding işletmelerinin ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi üzerine kurulu yapıları, onları enerji, finans, gıda, turizm, otomotiv vb. birçok ayrı sektörde faaliyet gösteren ve bunlar arasında koordinasyon sağlayan bir merkez haline getirmektedir. Doğal olarak bu yapı, çok çeşitli sektör ve fonksiyonel alanda deneyim kazanmış, sosyal sermayesi yüksek, çok çeşitli faaliyet alanına ilişkin bilgi sahibi olan genelci CEO'ları ön plana çıkarmaktadır.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

BIST 100 Endeksi'nde işlem gören firmaların tepe yöneticisinin yönetsel yeteneklerinin genelci/uzman boyutunda değerlendirildiği bu çalışma, araştırma kapsamındaki firmaların yarısının genelci CEO'lar, diğer yarısının ise uzman CEO'lar tarafından yönetildiğini ortaya koymuştur. Bulgular, imalat sektöründe uzman CEO'ların, mali kuruluşlar sektöründe ise genelci CEO'ların hakim olduğunu göstermiştir.

Üst kademe yöneticilerin özellikleri literatürde koşulsal bir değişken olarak ele alınmaktadır. Yönetici özelliklerinin örgütün stratejisiyle uyumu kadar, örgütün faaliyet gösterdiği sektör ile uyumu da aranan bir niteliktir. Başka bir deyişle, bir CEO'nun örgütteki başarısı, firma düzeyindeki stratejik koşulsallığın ötesinde, sektör gereklilikleri ile de ilişkilidir. Çevresel koşulsallıkların, örgütü çevresiyle daha uyumlu hale getirmek için, üst kademe yöneticilerin seçimini etkilediği (Pfeffer & Salancik, 1978) göz önünde bulundurulduğunda, farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların yöneticilerinin özelliklerinin farklı olması da olağandır.

Sektör özelliklerinin belirleyici rol oynadığı yönetici özelliklerinin başında, kişilerin geçmiş iş deneyimleri bulunmaktadır. Özellikle CEO değişimlerinde, yöneticinin geçmişte çalıştığı farklı firma, sektör ve fonksiyonel alanların, firma özellikleri ile olduğu kadar sektör özellikleri ile de uyum sağlaması beklenmektedir. Bu açıdan, faaliyet gösterilen sektörün özellikleri, yöneticilerin uzman ya da genelci yönetsel becerilerinin ne derece önemli olduğu konusunda belirleyici bir konumdadır (Datta & Guthrie, 2002).

Çalışma, literatürle uyumlu bir şekilde, firmaların tepe yöneticilerinin bilgi ve becerilerinin, sektörlere göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, sektörün özellikleri, yöneticilerin sahip olduğu yeteneklerin farklılığını açıklayabilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmanın, tepe yöneticiler açısından işgücü piyasasının dinamikleri hakkında bilgi vermesi bakımından katkı sağlaması beklenmektedir. Dünyada, özellikle tepe yöneticiler açısından, işgücü piyasasında jenerik yetenekler olarak da anılan genel yönetsel becerilere artan bir talep bulunmaktadır. Araştırma bulguları, ülkemizde henüz genel yönetsel becerilere sahip CEO'ların istihdamında bir üstünlük olmadığını ortaya koysa da, dünyadaki bu eğilimin yakın gelecekte ülkemizde de hissedilir olacağı değerlendirilmektedir. Bu açıdan gelecek çalışmalar için, özellikle CEO değişimlerinde, yeni CEO'nun yönetsel becerilerinin genelci/uzman boyutunda değerlendirilmesi önerilmektedir.

7. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

8. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

9. YAZAR KATKILARI

PEÇ: Fikir;

DB, PEÇ: Tasarım;

DB: Denetleme;

DB, PEÇ: Kaynakların toplanması ve/veya işlemesi;

DB, PEÇ: Analiz ve/veya yorum;

DB, PEÇ: Literatür taraması;

DB, PEÇ: Yazıyı yazan;

DB: Eleştirel inceleme

10. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur. Çalışmada etik izin alınmasına ilişkin veri kullanılmamıştır.

11. KAYNAKÇA

- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9-49.
- Bertrand, M. (2009). CEOs. *Annual Review of Economics*, 1(1), 121-150.
- Brockman, P., Lee, H. S. G., & Salas, J. M. (2016). Determinants of CEO compensation: Generalist–specialist versus insider–outsider attributes. *Journal of Corporate Finance*, 39, 53-77.
- Carpenter, M. A., Sanders, W. G., & Gregersen, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 493-511.
- Carpenter, M.A., Geelkanycz, M.A., & Sanders, WG. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Chen, G., Huang, S., Meyer-Doyle, P., & Mindruta, D. (2021). Generalist vs. specialist CEOs and acquisitions: Two-sided matching and the impact of CEO characteristics on firm outcomes. *Strategic Management Journal*, 42, 1184-1214.
- Custódio, C., Ferreira, M. A., & Matos, P. (2013). Generalists versus specialists: Lifetime work experience and chief executive officer pay. *Journal of Financial Economics*, 108(2), 471-492.

- Dursun, İ.T., & Köseoğlu, Y. (2016). Üst kademe teorisini yeniden düşünmek: Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri & teorik açıdan kapsamı ve önemi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(4), 117-133.
- Goodall, A. H. (2012). A theory of expert leadership. *IZA Discussion Papers*, No. 6566, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- Gounopoulos, D., & Pham, H. (2018). Specialist CEOs and IPO survival. *Journal of Corporate Finance*, 48, 217-243.
- Hambrick, D.C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Harris, D., & Helfat, C. (1997). Specificity of CEO human capital and compensation. *Strategic Management Journal*, 18(11), 895-920.
- Haynes, K. T., & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1145-1163.
- Kaur, R., & Singh, B. (2018). CEOs' characteristics and firm performance: A study of Indian firms. *Indian Journal of Corporate Governance*, 11(2), 1-16.
- Lunkes, R. J., Pereira, B.S., Santos, E.A., & Rosa, F. S. (2019). Analysis of the relationship between the observable characteristics of CEOs and organizational performance. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1-22.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mishra, D. R. (2014). The dark side of CEO ability: CEO general managerial skills and cost of equity capital. *Journal of Corporate Finance*, 29, 390-409.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Connelly, M., & Marks, M. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.
- Murphy, K., & Zabochnik, J. (2006). Managerial capital and the market for CEOs. *Queen's Economics Department Working Paper*, No. 1110, Queen's University, Department of Economics, Kingston (Ontario).
- Li, M., & Patel, P. (2019). CEO generalist experience and firm performance, *The Leadership Quarterly*, 30, 320-334.
- Wood, J., & Vilkinas, T. (2005). Characteristics associated with success: CEOs' perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3), 186-196.
- Xuan, Y. (2009). Empire-building or bridge-building? Evidence from new CEOs' internal capital allocation decisions. *The Review of Financial Studies*, 22(12), 4919-4948.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE LİDERLİK: SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi:03.12.2021

Yayına Kabul Tarihi: 28.03.2022

Ömür N.T. ÖZMEN
Prof. Dr.
Dokuz Eylül Üniversitesi
İşletme Fakültesi,
İzmir, Türkiye
omur.ozmen@deu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-3379-317X

Engin Deniz ERİŞ
Prof. Dr.
Dokuz Eylül Üniversitesi
İzmir Meslek Yüksekokulu,
İzmir, Türkiye
engindeniz.eris@deu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-0652-3975

Pınar SÜRAL ÖZER
Prof. Dr.
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İzmir, Türkiye
pinar.ozer@deu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-8297-2772

ÖZ | Son yıllarda sıklıkla kullanılmaya başlanan dijital dönüşüm kavramı beraberinde dijital liderlik gibi yeni kavramları da gündeme getirmektedir. Ancak yazındaki çalışmalara bakıldığında henüz tanımlama ve sınıflama noktasında eksiklerin olduğu ve kavramsal açıklamalar yanında nitel ya da nicel araştırmaların da çok olmadığı görülmektedir. Bu çalışma, dijital dönüşüm sürecinde yer alan bir şirketler grubu özelinde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde dijital dönüşümün hem de dijital liderliğin nasıl yorumlandığı ile ilgili olarak bir inceleme sunmaktadır. Araştırmaya konu olan şirketler grubunda, dijitalleşme kavramının öneminin hem birey hem de örgüt düzeyinde anlaşıldığı ve bu bağlamda dijital dönüşüm sürecinin stratejik bir değişim yönetimi konusu olarak ele alındığı görülmektedir. Hem mevcut örgütsel süreçler dijitalle uyulanırken hem de yeni iş süreçleri ve uygulamaları hayata geçirilirken dijital liderlik yaklaşımı ile tüm süreçlerin ve çalışanların yönetildiği dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, dijital dönüşüm, dijital liderlik
JEL Kodları: M00, M10, O33

Alan: İşletme
Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi10

Atıfta bulunmak için: Özmen, Ö. N. T., Eriş, E. D., & Özer, P. S. (2022). Dijital dönüşüm ve liderlik: Sanayi sektöründe bir inceleme. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 206-231.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² Bu çalışma 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuş ve bildiriler kitapçığında özet olarak yayınlanmıştır.

DIGITAL TRANSFORMATION AND LEADERSHIP: A REVIEW IN THE INDUSTRIAL SECTOR



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 03.12.2021

Accepted Date: 28.03.2022

Ömür N.T. ÖZMEN

Prof. Dr.

Dokuz Eylül University
Faculty of Business Administration,
İzmir, Turkey
omur.ozmen@deu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-3379-317X

Engin Deniz ERİŞ

Prof. Dr.

Dokuz Eylül University
İzmir Vocational School,
İzmir, Turkey
engindeniz.eris@deu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-0652-3975

Pınar SÜRAL ÖZER

Prof. Dr.

Dokuz Eylül University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
İzmir, Türkiye
pinar.ozer@deu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-8297-2772

ABSTRACT

The concept of digital transformation, which has been used frequently in recent years, brings new concepts such as digital leadership to the agenda. However, the studies in the literature shows that there are deficiencies in terms of definition and classification, and there are not many qualitative or quantitative researches besides conceptual explanations. This study presents an examination of how digital transformation and digital leadership are interpreted, both at the individual and organizational level, for a corporate group involved in the digital transformation process. In the corporate group that are the subject of the research, it is seen that the importance of the concept of digitalization is understood both at the individual and organizational level, and in this context, the digital transformation process is considered as a strategic change management issue. It is noteworthy that all processes and employees are managed with a digital leadership approach, both while adapting existing organizational processes to digital and new business processes and applications.

Keywords: Digitalization, digital transformation, digital leadership

JEL Codes: M00, M10, O33

Scope: Business administration

Type: Research

1. GİRİŞ

Dördüncü Endüstri Devriminde temel bir faktör ve stratejik bir konu olarak görülen dijitalleşme (World Economic Forum, 2016), bir toplumdaki teknolojilerin değişimi ile oluşan dönüşüm (Chew, 2013) olarak tanımlanmaktadır. Ancak, dijitalleşmenin dijital dönüşüm olabilmesi için içinde insan unsurunu da barındırması gerekli olduğu bilinmektedir (Aksu, 2019). Bu bağlamda hem toplumsal yaşamda hem de örgütsel ortamda dijitalleşme ile ilgili birçok tartışmanın temelinde dijital dönüşüme yönelik liderlik olgusu yer almaktadır. Bennis (2013), özellikle örgüt içinde herhangi bir düzeydeki liderin, dijital dünyayı anlaması ve araçlarını kullanabilmesi ile paydaşlarla ilişkilerin yeni gerekler doğrultusunda yeniden yapılandırılmasının gerekliliğini ifade etmiştir. Kane ve çalışma arkadaşları (2019)'nın yeni liderliğin eskisi ile aynı mı yoksa farklı mı olacağına dair çalışmasında liderliğin farklılaşacağı sonucu vurgulanmaktadır. Yazında dijital dönüşüm kavramı güncel olarak halen yazın taramaları, araştırmacıların tanımlamaya yönelik çalışmaları (örn. Gong ve Ribiere, 2021) ve belli ölçüde ülke bazında değerlendirmeler (örn. Cahyadi ve Magda, 2021) ile ilerlerken, dijital liderlik başlığı özelinde çalışmalar incelendiğinde konunun henüz tartışmaya açık olduğu, ağırlıklı olarak boyutların ve etkilerin kavramsal çalışmalarda belirlenmeye çalışıldığı ancak halen görgül çalışmaların (örn. Porfirio vd., 2021) az sayıda olduğu görülmektedir. Dijital liderlik sorgusu özellikle COVID-19 pandemisi ile öne çıkarken, Damayanti ve Mirfani (2020) gibi bazı araştırmacıların konu ile ilgili pandemi odağında özel çalışmalar yaptığı ancak hem örgüt bileşenleri hem de bireysel faktörlerin bütünleşik olarak değerlendirilmesi konusunda eksikliğin sürdüğü görülmektedir. Ayrıca, çok disiplinli ve çok değişkenli bir konu olarak gündeme gelen dijital dönüşüm, Cortellazzo ve çalışma arkadaşları (2019)'nın da belirttiği gibi büyüklüğü veya sektörü ne olursa olsun her işletme için kaçınılmazdır. Liderler, bu noktada her gün yeni araçlarla başa çıkmaya çalışıp erişimleri olan verilere göre farklı düzeylerde kararlar alırken, dijital dönüşümün bireysel ve örgütsel düzeyde liderlik üzerindeki etkisine daha fazla ışık tutmak için gelecekteki araştırmalarda bu noktaya odaklanması gerektiğini vurgulamışlardır. Yazındaki bu boşluktan hareketle çalışmanın amacı; dijital dönüşüm sürecinde olduğunu ifade eden ve örnek olarak seçilen şirketler grubunun süreçteki konumunu değerlendirmek ve bu şirketler grubunun örgütsel ve bireysel boyutta hangi özellikleri taşıdığını ve dönüşümü nasıl yönettiğini yorumlayarak diğer işletmelere yol gösterici bir kılavuz ve örnek sunabilmektir.

2. TEORİK ARKA PLAN

Özellikle Endüstri 4.0 olgusu ile tartışılmaya başlayan dijital dönüşüm kavramı beraberinde stratejik dönüşümde ana aktör olarak liderlerin de “dijital lider” olarak tartışılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Alan yazında başlayan tartışmalarda, Endüstri 4.0 bağlamında dijital liderin rollerine ilişkin sorgulamalar farklı yönetsel başlıklarda incelenirken (Mihardjo vd., 2019a) yazında sınırlı sayıda yer alan dijital liderlik çalışmalarının son dönemde artmaya başlamasının temelinde değişen teknolojilerin, yaşam tarzlarını ve örgütler açısından da birçok yönetsel konuyu yeniden gözden geçirme gereğini ortaya çıkarması yer almaktadır.

Endüstri 4.0 teknolojilerinin tetiklediği dijital dönüşüm, işletmelerde yıkıcı değişimlere yol açan ve tüm iş süreçlerini etkileyen bir stratejik dönüşüm süreci olarak görülmektedir. Farklı düzeylerde gerçekleşebilen dijital dönüşüm süreci tıpkı tüm diğer değişim yönetimi süreçlerinde olduğu gibi bazı avantaj ve dezavantajlara sahiptir ve dönüşümü yönetecek olan liderlerin de bunlara dikkat etmesi önem taşımaktadır. Berghaus ve Back (2016)'in İsviçre ve Almanya'da 417 işletme ile gerçekleştirdikleri çalışmada, dijital dönüşüm yaşayan bir işletmedeki olgunluk düzeyini tanıtım ve destekleme adımı ile başlayan ve veri odaklı işletme adımı ile son bulan beş aşamalı bir modelde ele almaktadır. Hassan (2020) uygulamada işletmelerin dönüşüm sürecinde birinci seviyede mevcut süreç ve düşünce yapısı ile geleneksel yapıyı koruma aşamasından üst yönetimin tam desteği ve dijital dönüşüm felsefesinin ve tüm faydalarının anlaşıldığı altıncı seviyeye kadar bir silsile olduğunu açıklamaktadır.

Dijital dönüşüm sürecinde liderlerin hem dijital dönüşüm sürecini hem de ortaya çıkan yeni dijital örgütleri yönetme becerisine sahip olması gerektiği (Klein, 2020) yazında son özellikle son 10 yıllık süreçte vurgulanmaktadır. Colbert ve çalışma arkadaşları (2016) pek çok örgütün dijital teknolojileri yalnızca sınırlı bir ölçüde kullandıklarını belirtirken Wipulanusat ve çalışma arkadaşları (2017) yöneticilerin, dijitalleşmeye uygun yapı ve süreçlerin kullanımı ve çalışanların olumlu bir tutuma sahip olmalarının teşvik edilmesinde önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir. Yöneticilerin örgütteki insan kaynağını motive ederken dijital dönüşümün temellerini attığı (Hunt, 2015) ve bu süreçte rol model ve öncü olduğu (Day vd., 2014) vurgusu dikkat çekmektedir. Dijital dönüşümün yöneticilerin yalnızca uygun liderlik becerileri sergilemesi ile yönetilebileceği argümanı ise dijital çağda, dijital liderliğe ilişkin olarak odaklanılması gereken noktaları tespit etmeyi gerektirmektedir.

Yakın dönemde Bolden ve O'Regan (2016, s. 438), dijital teknolojinin liderlik kuramı, uygulama ve gelişimi üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Kavramsal olarak dijital liderliğin ne olduğuna ilişkin tarama

yapıldığında El Sawy ve çalışma arkadaşları (2016:142)'nın liderliği “işletme ve işletme ekosistemi, dijitalleşmenin stratejik başarısı için şeyleri doğru yapma”, Sheninger (2014, s. 2) “yön tesis eden, diğerlerini etkileyen, bilgiye ulaşarak sürdürülebilir değişimi başlatan, gelecekte başarıya temel teşkil eden değişimleri öngörmek için ilişki kuran kişi”, Westerman ve çalışma arkadaşları (2014) ise “dijital farkındalığı ve etkileme gücü aracılığı ile örgütü hareketlendiren birey” şeklinde tanımlamıştır.

Uygulamada dijital liderlerin dijital dönüşümü yönetmek için gerekli becerilere sahip olması beklenirken birçok işletmede dijital dönüşüme öncülük eden geleneksel liderlerin önemli ölçüde teknoloji hâkimiyetindeki ve süreç yönetimindeki eksikliklerinin olması dikkat çekmektedir. Aynı zamanda birçok işletmenin günümüzün yeni rekabetçi ortamında başarılı olabilmek için dijital dönüşümün önemini yeterince fark etmedikleri de bilinen bir gerçektir (de Araujo vd., 2021). Stratejik yönetim konuları bağlamında örneğin işletme performansına doğrudan etkisi bilinen pazar yönlü, öğrenme yönlü ve yenilikçi olma gibi işletme yönelimlerinin başarısı tartışılırken (Eriş ve Özmen, 2012) dijitalleşmenin etkisi ile pazarda rekabetin gittikçe zorlaştığı görülmektedir. Bu durum dijital liderliğin önemini daha çok ortaya çıkarırken dönüşümü yönetmede liderlerin rolü de gün geçtikçe artmaktadır (Kohnke, 2017; Mihardjo vd., 2019b).

Bu kapsamda dijital dönüşüm açısından liderliğin gerekleri incelenirken de geçen yüzyılda var olan geleneksel liderlik becerilerinin temelde yer aldığı ancak belirli özelliklerin değiştiği ve belirli özelliklerin de dönüşüm geçirdiği görülmektedir. Bu noktada Sahyaja ve Rao (2017), dijital liderlik özelliklerine yönelik olarak hem kişisel anlamda hem de profesyonel yaşamın her alanında mobilite, sosyal ağlar, büyük veri analitiği ve bulut gibi dijital teknolojilerin önemini çalışmalarında vurgularken günümüz iş liderlerinin dijital çağda başarılı olmak için sayısal ve duygusal zekâ yanında tamamen yeni dijital yeteneklere ve bireysel niteliklere ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir.

Günümüzde, örgütsel düzeydeki rekabetçiliği ve yenilikçi kapasiteyi artıran en önemli unsur olarak insan kaynaklarının sahip olduğu 21. Yüzyıl becerileri ve dijital beceriler görülmektedir. Bir dizi meslek için görevlerin yerine getirilmesinde esas olan temel beceriler (teknik, bilgiye dayalı, iletişim, iş birliği, yaratıcı düşünme) ile temel becerilerin avantajlarını güçlendiren kavramsal beceriler (etik farkındalık, kültürel, esneklik, kendi yolunu çizebilme, yaşam boyu öğrenme) olmak üzere iki grupta ele alınabilen bu beceriler, yenilikçi ürün ve süreçleri geliştirmede liderler ve örgütler için kritik öneme sahiptir (van Laar vd., 2017).

Örgütlerde insan kaynağının, özellikle de liderlerin sahip olması gereken özellikler yazında dijital dönüşümün gerektirdiği özellikler olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Abbatiello ve çalışma arkadaşları (2017), işleri dijital yapan örgütlerden çok dijital örgütlere dönüşmenin daha önemli olduğunu belirtirken bu durum örgütler ve liderler için üç farklı dönüşümü içerdiğinden bahsetmektedir. Birinci türde dönüşüm bilişsel olup liderlerin farklı düşüncelerini, ikinci tür davranışsal olup farklı davranışları ve üçüncü tür de duygusal nitelikte olup liderlerin olaylara farklı şekilde reaksiyon göstermeleri gerektiğini anlatmaktadır.

Günümüz örgütlerinde etkili takım çalışması yapan, paydaşlar arasında ağlar oluşturan, yenilikçi, riske toleranslı, sürekli iyileşme kültürünü geliştiren tamamen farklı dijital liderlere ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır. Dijital dönüşümü gerçekleştirme özellikleri bağlamında Larjovuori ve çalışma arkadaşları (2018)'nin dijital iş dönüşümünde liderliğin rolünü inceledikleri çalışmalarında dijital dönüşümle ilgili olarak liderlerin dört grupta ele alınan özelliklere odaklanmaları gerektiği vurgulanmıştır. Birinci grup olan stratejik vizyon ve eylem, dijital dönüşümün ilk adımı ve önkoşulu olarak görülmektedir. Bu grup liderliğe ilişkin açık ve net amaçlar ile yönelimleri, deneyim, uzmanlık, yeniliğe yatırım gibi somut, stratejik eylemlerle dijital gelişmeleri içermelidir. İkinci grup olan kültürel değişim, dijital dönüşümün kilit faktörüdür. Bu grupta liderlik, örgüt kültürünün omurgası olarak kabul görmektedir. Üçüncü grup liderliğin etkinleştirici rolünü ele almakta olup, süreci etkin biçimde yönetebilme, çalışanları amaçlara yönlendirmede destek, katılımcı yönetim ve koçluğa odaklanmaktadır. Dördüncü grupta ise ağları yönetme ele alınmaktadır. Bu grupta dijital dönüşüm sürecinde müşteri odaklılık, iş birliği ve ortaklığa odaklanan ağların rolü liderlikle ilgili çok önemli bir değişim olarak görülmektedir.

Yeni yüzyılda eski iş modellerinden yenilikçi ve çevik modellere doğru bir dönüşüm gerçekleşirken yaşanan bu değişim sürecinin sistem yaklaşımı mantığı ile örgüt açısından bütüncül olarak ele alınması gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda dijital çağın gereklerine hazır olma örgütlerin stratejik anlamda ele alması gereken bir konu olarak farklı boyutlar açısından irdelenmektedir. Altı boyutta ele alınabilecek bu stratejik yaklaşım örgütsel beceriler, dijital uygulamaların örgüte uyarlanmasında yaratılan vizyon ve kullanılan stratejiler, ürün yaratma ve hizmet sunumunda dijitali kullanabilme, operasyonları hızlandırmak üzere dijitalin kullanıldığı süreç, teknoloji ve kontrol unsurları, yetenekleri harekete geçirme ve takımlara ilham vermek açılarından tartışılmaktadır (Digital Transformation Readiness Survey, 2017).

Kane ve çalışma arkadaşları (2019)'nın da ifade ettiği gibi; dönüştürücü vizyon, ileriye dönük bakış açısı ve dijital okuryazarlık gibi unsurların öne çıktığı dikkat çekerken, bu özelliklerin örgüte yansımaları, dolayısıyla bireysel ve örgütsel düzeyde dönüşmesi gereken özellikler ise yazında tartışılması gereken eksik bir

nokta olarak görülmektedir. Yapılan yazın taraması sonucu bu çalışmada dijital çağda yeni liderlik özellikleri, 21. Yüzyıl dijital becerileri, dijital dönüşümün gerektirdiği liderlik özellikleri, liderlerin dijital dönüşümü gerçekleştirme becerileri, örgütlerin dijital dönüşüme hazırlık düzeyleri üzerinde durulmaktadır.

3. YÖNTEM

Araştırma bir durum çalışması olarak tasarlanmış olup bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda amaçlı örneklem yöntemi benimsenerek Türkiye’de sanayi sektöründe yer alan ve Endüstri 4.0 ve dijitalleşmeye yönelik dönüşüm faaliyetleri yürüten bir şirketler grubu seçilmiştir. Kırk yılı aşkın süredir ağır sanayi sektöründe yer alan şirketler grubu, dört şirketten oluşmaktadır. 2013 yılından itibaren beş kez en çok ihracat yapan ilk 1000 işletme arasında yer almıştır. Söz konusu bu şirketler grubu ile Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm sürecinin sorgulanması ile ilgili olarak 2019 yılında da öncül bir çalışma da yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı = DEÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi= 16.11.2021 tarihli toplantıda 14 sayılı karar

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası= E-87347630-659-149768

3.2. Araştırmanın Tasarımı

Araştırma karma yöntem yaklaşımı ile yürütülmüş olup, veri toplama aşamasında hem nitel hem de nicel teknikler kullanılmıştır. İkincil verilerin toplanmasında yazılı dokümanlar, basılı haberler ile çevrim içi dokümanlar kullanılmıştır. Birincil verilerin toplanmasında ise odak grup ve görüşme teknikleri ile çoktan seçmeli ve derecelendirmeli soruların yer aldığı soru formları kullanılmıştır.

Görüşme ve odak grup katılımcıları dijital dönüşüm sürecinde rol alan, sorumluluğu olan üst ve orta düzey yöneticilerdir. Nicel çalışma katılımcıları beyaz yakalı çalışanlardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda iki temel soru çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Bu kapsamda birinci soru, “Çalışmanın örneğini oluşturan

şirketler grubu, dijital dönüşüm sürecinin başarı ile uygulanabilmesini destekleyecek bireysel boyutlar açısından hangi özellikleri taşımaktadır?” şeklinde olup bireysel boyutta dijital liderlik özellikleri, 21. Yüzyıl ve dijital liderlik becerileri, dijital dönüşümün gerektirdiği liderlik özellikleri düzeyi, liderlerin dijital dönüşümü gerçekleştirme özellikleri başlıklar altında sorgulama yapılmaktadır. İkinci soru, “*Çalışmanın örneğini oluşturan şirketler grubu, dijital dönüşüm sürecinin hangi aşamasındadır?*” şeklinde olup örgütün dijital dönüşüme hazırlık düzeyi altı boyut (sorunlar, vizyon ve stratejiler, dijitali kullanabilme becerisi, operasyon süreçleri, teknoloji ve kontrol, takımlara ilham verme, taktikler) açısından sorgulanmaktadır.

Araştırmanın tasarımında Tablo 1’de yer alan Yıldırım ve Şimşek (2008) tarafından önerilen sekiz basamak esas alınmıştır.

Tablo 1: Araştırmanın Başlangıç Basamakları

	Gerçekleştirilen
Araştırma sorularının geliştirilmesi	1. Çalışmanın örneğini oluşturan şirketler grubu, dijital dönüşüm sürecinin başarı ile uygulanabilmesini destekleyecek bireysel boyutlar açısından hangi özellikleri taşımaktadır? 2. Çalışmanın örneğini oluşturan şirketler grubu, dijital dönüşüm sürecinin hangi aşamasındadır?
Araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi	Ana iki problem üzerine odaklandı.
Analiz biriminin saptanması	Birey ve örgüt düzeyinde analiz yapıldı.
Çalışılacak durumun belirlenmesi	Dijital dönüşümü gerçekleştirilebilirlik kapasitesi ve özellikleri.
Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi	Yöneticiler ile görüşme sonrasında örneklem belirlenmiştir.
Verinin toplanması ve toplanan verinin önermelerle veya alt problemlerle ilişkilendirilmesi	İlişkilendirme yapıldı.
Verinin analiz edilmesi ve yorumlanması	Nitel ve nicel analiz yöntemleri ile gerçekleştirildi.
Durum çalışmasının raporlanması	Rapor hazırlandı.

Araştırmanın inandırıcılığına yönelik olarak da Tablo 2’de gösterilen Lincoln ve Guba (1985)’nin sekiz adımlı sorgulaması yapılmıştır.

Tablo 2: Araştırmanın İnandırıcılığı

	Gerçekleştirilen
Veri kaynaklarıyla uzun süreli çalışıldı mı?	Mart 2021 – Kasım 2021
Çalışma süresince durumla ilgili ortaya çıkan konular sürekli olarak gözlemlendi mi?	Dijital platformlardaki paylaşımlar takip edildi.
Ham veriler kaynaklarıyla kontrol edildi mi?	Evet.
Ham verilerin analitik ifadelerle dönüşmesine yetecek kadar çeşitleme yapıldı mı?	Evet.
Hipotez, değerlendirme ya da oluşan hikâye analitik ifadelerle karşı sistematik olarak test edildi mi?	Evet.
Araştırmacıdan farklı bir kişi bulguları kontrol etti mi?	Üç araştırmacı ayrı ayrı değerlendirme yaptı.
Araştırma raporu okuyucunun bulguların güvenli olduğuna inanmasını sağlayacak kadar detaylı mı?	Evet.
Araştırma raporu yeterli denetim yoluna sahip mi?	Evet.

Tasarlanan araştırma Mart – Kasım 2021 döneminde dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın birinci aşaması örgüt düzeyinde sorgulamaya yönelik olup şirketler grubunun dijital dönüşüm sürecine ilişkin ikincil verilerinin toplandığı doküman incelemesi ve görüşmelerden oluşmaktadır. Bu aşamada dokümanlardan elde edilen veriler doğrultusunda CEO ve yönetici asistanı ile görüşme yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşaması iki adımdan oluşmaktadır. İlk adımda insan kaynakları, satın alma, finans, bilgi işlem ve üretim bölümlerinden sorumlu üst düzey yöneticileri ve dijital dönüşümden sorumlu komiteden bir temsilci ile odak grup çalışması yapılmıştır. Odak grup çalışmasında World Web Forum’un Örgütlerin Dijital Dönüşümü çalışmalarından yararlanılmıştır. İkinci adımda strateji geliştirme ile bilgi işlem süreçlerinde aktif rol alan CFO ve insan kaynakları direktörü ile yarı yapılandırılmış soru formu aracılığı ile çevrim içi görüşme yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış soru formu Abbatiello ve çalışma arkadaşları (2017) ile Leckie (2018)’nin kavramsal çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiş olup 12 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmanın üçüncü aşamasında nicel araştırma için hazırlanan taslak soru formu CEO başta olmak üzere insan kaynakları, pazarlama-satış, muhasebe-finans, bilgi işlem ve üretim-planlama bölümlerinden sorumlu üst düzey yöneticileri ve dijital dönüşümden sorumlu komiteden bir temsilci ile yapılan görüşmeler ile örgütün yapısına uygun hale getirilmiş ve son şeklini almıştır.

Hazırlanan taslak form, çoktan seçmeli 10 adet demografik soru (*cinsiyet, medeni durum, aylık gelir, eğitim düzeyi, doğum yılı, bilgisayarla tanışma dönemi, çalışma yaşamında bulunma süresi, şirketler grubunda çalışma süresi, çalıştığı birim, unvan*) ve 5'li Likert derecelendirme ölçeğinin kullanıldığı dört tanesi birey ve bir tanesi örgüt düzeyinde dijitalleşmeye yönelik özellikleri sorgulayan beş grup altında 89 sorudan oluşmaktadır. Birinci grup sorular Sahyaja ve Rao (2018)'nin duygusal ve analitik zekânın ilişkisine yönelik çalışmalarında yer alan dört alt başlıkta yer alan 19 özellik (*Dijital Liderlik Özellikleri*), ikinci grup sorular van Laar ve çalışma arkadaşları (2017)'nin ifade ettiği 12 özellik (*21. Yüzyıl Becerileri ve Dijital Beceriler*), üçüncü grup sorular Abbatiello ve çalışma arkadaşları (2017)'nin bilişsel, davranışsal ve duygusal dönüşümü 3 alt başlık altında tanımladıkları 12 özellik (*Dijital Dönüşümün Gerektirdiği Özellikler*), dördüncü grup sorular Larjovuori ve çalışma arkadaşları (2018)'nin dijital işletme dönüşümünde liderlik odağına yönelik belirtmiş oldukları dört alt başlıkta yer alan 20 özellik (*Dijital Dönüşümü Gerçekleştirme Özellikleri*) ve beşinci grup ise Digital Transformation Readiness Survey kapsamındaki altı alt başlıkta yer alan 26 sorudan (*Dijital Dönüşüme Hazırlık Düzeyi*) oluşmaktadır.

Araştırmanın dördüncü aşamasında; toplam 99 sorudan oluşan formu (10 adet demografik ve 89 adet birey ve örgüt düzeyinde dijital liderlik sorgusu) veri toplamak üzere beyaz yakalı çalışanlara ve orta düzey yöneticilere uygulanmıştır. Analizler 75 katılımcının yanıtları ile gerçekleştirilmiş olup soru gruplarına ve soru formunun bütününe yönelik güvenilirlik sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Form Soru Grupları ve Güvenirlik

Soru Grupları	Düzyey	Kaynak	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (α)
1 Dijital Liderlik Özellikleri	Birey	Sahyaja ve Rao (2018)	19	0.982
2 21. Yüzyıl Becerileri ve Dijital Beceriler	Birey	van Laar vd. (2017)	12	0.972
3 Dijital Dönüşümün Gerektirdiği Özellikler	Birey	Abbatiello vd. (2017)	12	0.968
4 Dijital Dönüşümü Gerçekleştirme Özellikleri	Birey	Larjovuori vd. (2018)	20	0.981
5 Dijital Dönüşüme Hazırlık Düzeyi	Örgüt	Digital Transformation Readiness Survey (2020)	26	0.901
Genel Soru Formu			89	0.990

4. BULGULAR

4.1. Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgular

Günümüz dijital çağı, sadece üretim yöntemleri ve genel iş yapış şekillerini değil, çok büyük ölçüde hem iç hem de dış müşteri ile ilişkileri, örgüt içi ve örgüt dışı paydaşlara yönelik hizmet modellerini, çalışanlardan beklenen yetenekleri ve tabii ki liderlerin özelliklerini değiştirmiştir. Stratejik bir değişim yönetimi programı olarak düşünülmesi gereken dijital dönüşüm sürecinde de tıpkı diğer dönüşümlerde olduğu gibi değişimde liderlik, sektörlerinde öncü olan şirketler tarafından yapılmaktadır. Bu bağlamda, dijital liderlik uygulamalarının sorgulanmasında da öncü konumdaki başarılı işletmelerin belirlenerek rol model kabul edilmesi ekosistem için bu değişim yönetimini kolaylaştıran bir unsur olacaktır. Bu noktadan hareketle seçilen şirketler grubunda genelde dijital dönüşüm süreci ve özelde dijital liderlik sorgusu için dört adımlı araştırmanın sonucunda ilgili bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci aşamasında aynı şirketler grubu ile 2019 yılında yürütülen ilk araştırma sonuçlarına ve güncel olarak toplanarak analiz edilen ikincil verilere, ayrıca CEO ve yönetici asistanı ile yapılan derinlemesine görüşmelere dayanarak şirketler grubunun araştırma için uygun bir örnek olduğu aşağıdaki tespitlere dayandırılarak değerlendirilmiştir:

- Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili farkındalığı,
- Yöneticilerin bilgilerini ve liderlik tarzlarını dijital çağın gereklerine uyarlamadaki farkındalık ve motivasyonları,
- Tüm işlemlerde bilgi ve yönetim sistemi merkezli çalışmaların başlatılmış olması,
- Örgütün genel olarak dijital dönüşümde paydaşları tarafından başarılı algılanması.

Araştırmanın ikinci aşamasında önce İnsan Kaynakları, Satın Alma, Finans, Bilgi İşlem ve Üretim Bölümlerinden sorumlu üst düzey yöneticiler ve dijital dönüşümden sorumlu komiteden bir temsilci ile genel düzeyde ve daha sonra strateji geliştirme ve bilgi işlem süreçlerinden sorumlu CFO ve İnsan Kaynakları Direktörü ile yarı yapılandırılmış görüşme sonucu ve araştırmanın birinci sorusuna yönelik yanıt sağlayan örgütsel ve bireysel boyuttaki bulgular elde edilmiştir. Bu kapsamda örgütsel bağlamdaki bulgular;

- Şirketler grubu genelinde dijital dönüşüm çalışmalarına 2015 yılında başlanmış olup hem ürettikleri ürünlerin hem de şirketler bünyesinde yer alan süreçlerin dijital dünyaya uyumlaştırıldığı görülmüştür.
- Mobilite ve bağlanabilirlik odağında hem ürünlerini hem de süreçlerini yeniden yapılandıran şirketler grubu, akıllı fabrika uygulamasına geçmiş durumdadır. Endüstri 4.0 ile başlayan süreçte kurulan dijital dönüşüm

komitesi halen çalışmalarını sürdürmektedir. Bu durum; şirketler grubunun geçici değil sürdürülebilir aksiyonlar üzerine odaklanıldığının göstergelerinden biridir.

- Dijitalleşme, söz konusu şirketler grubunda bütünleşik bilgi sistemi olarak kendisini göstermektedir. Tüm bölümlerdeki iş süreçlerinde hem her şirket içinde hem de şirketler arasında bütünleşik bir yapı kurulmuştur. Bütünleşik bilgi yönetimi için seçilen yazılım programı en iyi uygulamaları içerirken şirketler grubunun ihtiyaçları ve mevcut yapısı da gözetilerek esnek bir şekilde tasarlanmıştır.
- Ana strateji ve amaç, paydaşların çevrim içi bilgi erişimini kolaylaştırmak ve ulaşılabilirliği artırmaktır.
- Dijital dönüşüm için şirketler ve bölümler genelinde kilit personel belirlenmektedir. Özellikle dijitalleşmeye uyum için gerekli olan bilgi sisteminin kabulü için kapsamlı bir değişim yönetimi programı harekete geçirilmiştir.
- Şirketler grubu, dijitalleşmeyi özellikle işveren markasının bir aracı olarak değerlendirmektedir.
- Birey ve örgüt olarak dijital dönüşümü içselleştirme katılımcı yönetim anlayışı ve öneri sistemlerinin kullanımı ile bireylerin süreçlere dâhil edilmesi aracılığıyla kolaylaştırılmıştır.
- Dijital mecralardaki durum ve rakiplere göre konum açısından bakıldığında; uzun süredir başarılı şekilde yönetilen erişim sayfasına sahip olan şirketler grubunda geçmişte yeterince etkili olmayan sosyal medya platformlarında da dönüşümle birlikte etkililik sağlanmıştır. Kurumsal İletişim ve Marka Müdürlüğü, belirlenen sosyal medya planlama stratejilerini hayata geçirmiştir ve tüm bölüm yöneticilerine performans ile ilgili anlık rapor verilmektedir. Bu şekilde örgütsel boyutta farkındalık ve etkililik güçlendirilmektedir. Grup şirketleri arasında işin doğası gereği bu bağlamda bazı farklılıklar olduğu da tespitler arasındadır. Örneğin; daha ağır sanayi olan şirketin sosyal medya hareketi daha kısıtlıdır. Ancak bütün olarak değerlendirildiğinde; uluslararası görünürlüğü oldukça yüksek olan şirketler grubunun rakiplere kıyasla da daha iyi bir sosyal medya yönetimi olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan örgütsel boyutla ilişkili olmakla birlikte bireysel boyutta ele alınabilecek bulgular ise;

- Dijitalleşme sürecinde liderlerin genç kuşaktan olması dijital dönüşümü örgütsel açıdan kolaylaştırmıştır. Açık, şeffaf iletişim, samimi ve empatik yaklaşım ile liderlik süreçleri güçlendirilmiştir. İletişim hızlı ve çözüm odaklı olacak şekilde yeniden düzenlenmiştir.

- Departmanlar bazında hazır olma durumu farklılık gösterebilirken; en hazır olan bölümün İnsan Kaynakları olduğu görülmektedir, nitekim bu bölümde tüm süreçler dijitalleşmiştir. Üretim bölümlerinden az da olsa direnç gösterenler olduğu bildirilmiştir.
- Değişimlerde sıklıkla görülen direnç konusunda büyük bir kriz yaşanmamakla birlikte özellikle X kuşağından kıdemli çalışanlarda zaman zaman rastlanan direnç doğru iletişim ile yönetilmektedir şeklinde elde edilmiştir.

4.2. Nicel Araştırmaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü aşamasında nicel araştırma için hazırlanan soru formunun tasarımında yazında birey ve örgütün birlikte ele alınmasının eksik olduğu tespit edilen ve uygulamacılar tarafından da ifade edilen bütüncül yaklaşım dikkate alınmıştır. Soru formunun şirketler grubunun kültürüne ve diline uyarlanması toplanacak verinin geçerliliği ve güvenilirliği açısından önemli olduğu yöneticiler tarafından da ifade edildiği için bu aşamaya gerek duyulmuştur.

Araştırmanın dördüncü aşaması araştırmanın örneğini oluşturan şirketler grubunda 75 beyaz yakalı çalışan ve orta düzey yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında *cinsiyet* bakımından %56'sı (42) erkek, %46'sı (33) kadın ve *medeni hal* bakımından da %61.3'ü (46) evli, %38.7'si (29) bekar. *Aylık gelir* dağılımında, katılımcıların %33 oranında 3001-5000TL (25) ve %23 oranında 7000-10000 TL (17) ve %20 oranında 10000TL'den (15) fazla ücret aldığı görülmektedir. *Eğitim düzeyi* açısından dağılıma bakıldığında katılımcıların %57.3'ünün (43) lisans, %26.7'sinin (20) yüksek lisans, %6.7'sinin (5) ön lisans, %5.3'ünün (4) lise ve öncesi, %4'ünün (3) doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların *doğum yılı* bakımından analizinde ağırlıklı olarak 1981-1990 doğumlu (Y1 Kuşağı) oldukları %48 (36), bunu %32 (24) ile 1991-2000 doğumluların (Y2 Kuşağı) izlediği üçüncü sırada %20 (15) 1961-1980 doğumluların (X Kuşağı) geldiği belirlenmiştir. Dijital dönüşüme uyum noktasında önemli olduğu düşünülen *bilgisayarla tanışma* dönemi açısından dağılımda katılımcıların %54.7'sinin (41) 1991-2000, %38.7'sinin (29) 2001-2010 ve %6.7'sinin (5) 1981-1990 arasında bilgisayarla etkileştiği görülmektedir. *Çalışma yaşamında bulunma süresi* açısından %34.7 oranında katılımcı (26) 15'den yıldan fazla süredir, %25.3 oranında katılımcı 11-15 yıl arasında ve yine %25.3 oranında katılımcı 1-5 yıl arasında bir deneyime sahiptir. *Şirketler grubunda çalışma süresi* incelendiğinde %40'ının (30) 1-5 yıl, %21.3'ünün (16) 6-10 yıl, %18.7'sinin (14) bir yıldan az, %16'sının (12) 11-15 yıl, %4'ünün de 15 yıldan fazla süredir çalıştıkları görülmüştür. *Çalışılan birim* bazındaki dağılım

incelendiğinde yönetici ve çalışanların %26.7'si diğer birimler ve orta yönetim (20), %14.7'si üretim-planlama (11), %13.3'ü pazarlama-satış şeklinde olduğu ayrıca *unvan* bazında da %37.3'ü müdür (28), %37.3'ü uzman (28), %4'ü direktör (3) ve %21.3'ü ekip üyesi (16) şeklindedir.

Çalışmada kullanılan soru grupları için normal dağılıma ilişkin analiz yapıldığında Tablo 4'te görüldüğü gibi bir sonuç elde edilmiştir.

Tablo 4: Normal Dağılıma İlişkin Sonuçlar

	Form Soru Grupları	Histogram	Varyasyon Katsayısı <%30	Skewness Kurtosis	Detrended	Normallik Testi Kolmogorov-Smirnov
1	Dijital Liderlik Özellikleri	-	+	-	-	-
2	21. Yüzyıl Becerileri ve Dijital Beceriler	-	+	-	-	-
3	Dijital Dönüşümün Gerekli olduğu Özellikler	-	+	-	-	-
4	Dijital Dönüşümü Gerçekleştirme Özellikleri	-	+	-	-	-
5	Dijital Dönüşüme Hazırlık Düzeyi	+	+	+	-	+

İncelenen beş ölçüt bazında soru gruplarından sadece örgüt düzeyinde sorgulama yapana “Dijital Dönüşüme Hazırlık Düzeyi” normallik göstermekte olup bireysel düzeyde dijital liderliği sorgulayan dört grup normal olmayan bir dağılım sergilemektedir. Bu nedenle de parametrik olmayan testler ile analiz yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Birey düzeyi sorgulaması için kullanılan soru grubundan (Tablo 5) **“Dijital Liderlik Özellikleri”** soruları incelendiğinde katılımcılar yöneticilerinin entelektüel liderlik özelliklerinin tümünü ortalama 4.00 değerinin üzerinde değerlendirmiştir. Duygusal liderlik özellikleri içinde “çalışanları motive etme” 3.89, diğerleri 4.00 üzerinde belirtilmiştir. Dijital liderlik özellikleri içerisinde “geleceğe yönelik belirsizliği yönetebilme” 3.98, “son teknolojiyi kullanarak çalışanlara ilham verme” 3.88, diğerleri 4.00 üzerinde ifade edilmiştir. Bireysel nitelik özellikleri de 4.00 ün üzerinde değerlendirilmiştir.

Tablo 5: Birey Düzeyi – Dijital Liderlik Özellikleri

		Ortalama	Standart Sapma
	Entelektüel		
1	Eleştirel analiz ve değerlendirme gücü	4.25	.931
2	Gerekli vizyon ve hayal gücü	4.13	.949
3	Stratejik bakış açısı	4.21	.976
	Duyusal		
4	Kişisel farkındalık	4.13	1.05
5	Duyusal dayanıklılık	4.04	.978
6	Güçlü sezgiler	4.00	1.00
7	Kişilerarası ilişkilerde hassas olma	4.04	1.08
8	Yüksek etkileme gücü	4.09	1.01
9	Çalışanları motive etme	3.89	1.21
10	Bilinçli ve etik yaklaşım sergileme	4.17	1.10
	Dijital		
11	Geleceğe yönelik belirsizliği yönetebilme	3.98	1.07
12	Girişimcilik özelliği	4.12	.958
13	Resmin bütününe görmeye yardımcı olma	4.10	1.04
14	Değişimleri hızlı fark edebilme gücü	4.08	.955
15	Müşteri odaklılık	4.26	.843
16	Son teknolojiyi kullanarak çalışanlara ilham verme	3.88	1.09
	Bireysel Nitelik		
17	Olumlu davranışlar sergileme	4.25	.931
18	İnsanlarla iyi ilişkiler kurma	4.30	.986
19	Üst düzey iş performansı	4.24	.970

Birey düzeyi sorgulaması için kullanılan soru grubundan (Tablo 6) “**21. Yüzyıl Becerileri ve Dijital Beceriler**” açısından liderler ortalama 4.00 değerinin üzerinde değerlendirilmiş olmakla birlikte en yüksek yaşam boyu öğrenme anlayışı (4.34), bunu problem çözme becerisi (4.30), etik farkındalık ve etik davranışlar (4.22), bilgi yönetimi becerisi (4.21), iş birliği yapabilme becerisi (4.16), iletişim ve insanlar arası ilişki becerisi ile yaratıcı düşünme becerisi (4.14), kültürlerarası farkındalık ve kültürlerarası farklılıkları yönetebilme (4.13), esneklik ile kendi yolunu çizebilme (4.08) ve en düşük teknik beceriler (4.06) olarak belirtmişlerdir.

Tablo 6: Birey Düzeyi – 21. Yüzyıl Becerileri ve Dijital Beceriler

		Ortalama	Standart Sapma
1	Teknik	4.06	.94916
2	Bilgi yönetimi	4.21	.91966
3	İletişim ve insanlararası ilişki	4.14	1.08669
4	İşbirliği yapabilme	4.16	1.04027
5	Yaratıcı düşünme	4.14	.94000
6	Eleştirel düşünebilme	4.10	1.00772
7	Problem çözme	4.30	.91494
8	Etik farkındalık ve etik davranışlar	4.22	.96665
9	Kültürel farkındalık ve kültürlerarası farklılıkları yönetebilme	4.13	.97722
10	Esneklik	4.08	.94096
11	Kendi yolunu çizebilme	4.08	.99675
12	Yaşam boyu öğrenme anlayışı	4.34	.95143

“Dijital Dönüşümün Gerektirdiği Özellikler” açısından (Tablo 7) liderlerin bilişsel dönüşüm özelliği boyutunda en yüksek “farklı iş yapma biçimlerini düşünme” (4.14), en düşük “tam bilgiye sahip olmadan hızlıca karar verebilme” (3.89); davranışsal dönüşüm boyutunda “işlerin doğru yapılması için sürekli enerji harcar ve yılmadan tekrar tekrar dener (4.29) en yüksek, “güç ve etkinin sürekli değişebileceğini benimser” (4.17) en düşük; duygusal dönüşüm boyutunda en yüksek “liderim öz güveni ile değişimi yönetme konusunda öncüdür” (4.14), en düşük “liderim risk ve belirsizliğe karşı tahammüllüdür” (3.86) şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 7. Birey Düzeyi - Dijital Dönüşümün Gerektirdiği Özellikler

		Ortalama	Standart Sapma
	<i>Bilişsel Dönüşüm (Farklı Düşünmek)</i>		
1	Sanal dünyadaki fırsatları algılayabilme	4.02	.92959
2	Sanal dünyadaki hızlı değişimle başa çıkabilme	4.04	.96479
3	Farklı iş yapma biçimlerini düşünme	4.14	.88062
4	Gereken durumlarda hızlıca karar verebilme	3.89	1.00772
	<i>Davranışsal Dönüşüm (Farklı Davranmak)</i>		
5	Güç ve etkinin değişebileceğini benimseme	4.17	.93539
6	Farklı takımlarla kolaylıkla iş birliğine girme	4.28	.84725
7	Farklı gruplardan veya yeni çalışanlardan gelen katkılara değer verme	4.24	.88287
8	İşlerin doğru yapılması için yılmadan tekrar tekrar deneme	4.29	.89704
	<i>Duygusal Dönüşüm (Farklı Reaksiyon Göstermek)</i>		
9	Risk ve belirsizliğe karşı tahammül	3.86	1.08221
10	Değişimlere dayanıklılık	4.13	.93481
11	Zorlu koşullarda iş yapma cesareti	4.09	.97500
12	Özgüven ile değişimi yönetmede öncü olma	4.14	.92551

“Dijital Dönüşümü Gerçekleştirme Özellikleri” açısından Tablo 8’de görüldüğü üzere stratejik vizyon ve faaliyetler boyutunda “üst yönetim olarak tüm stratejik faaliyetlere katılma/destek verme” ile “gereksinim duyduklarında çalışanlara zaman ayırma” özellikleri en yüksek değer ile belirtilirken (4.16) bunları “finansal yatırımı yönetebilme” (4.12), “stratejik yönetim anlayışı” ve “açık iletişim kurabilme özellikleri” (4.08), “bütünleşik dijitalleşme anlayışı” (4.04) ve en düşük olarak “ dijitalleşme için önemli rol üstlenme” (3.93) izlemektedir.

Kültürel değişime liderlik etme boyutunda sırasıyla “hatalardan ders alma” (4.21), “değişim için zihniyeti şekillendirme” (4.12), “yenilikçi kültür yaratma” (4.05) şeklinde değerlendirme görülmektedir.

Etkinleştirme boyutunda en yüksek olarak “katılımcı olma fırsatı yarama” (4.21), en düşük olarak “çalışanları özerklik konusunda cesaretlendirme (3.98) özellikleri değerlendirilmiştir. Diğer özellikler sırasıyla “sorumluluğu paylaşma” (4.10), amaçlara ulaşmak için çalışanları motive etme ve ilham verme (4.06), “çalışanları değişim yönetimine dahil etme” (4.05) olarak belirtilmiştir.

Ağları yönetme boyutunda “müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tanımlama (4.24), “hizmet üretiminde müşteri katılımını artırma” ile “işbirliği ile ihtiyaç duyulan uzmanlığı ve çözümleri elde etme” (4.06), “müşteriyi anlama ve müşteri yönlü hizmetleri geliştirmede dijital çözümler yaratma” (4.01), “ortaklarla yeni dijital iş fırsatları oluşturma” (3.86) düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 8: Birey Düzeyi - Dijital Dönüşümü Gerçekleştirme Özellikleri

		Ortalama	Standart Sapma
	<i>Stratejik Vizyon ve Faaliyetler</i>		
1	Bütünleşik dijitalleşme anlayışı	4.04	.90703
2	Stratejik yönetim anlayışı	4.08	.98310
3	Açık iletişim kurabilme	4.08	1.02351
4	Üst yönetim olarak tüm stratejik faaliyetlere katılma/destek verme	4.16	1.00054
5	Finansal yatırımı yönetebilme	4.12	.94383
6	Gereksinim duyduklarında çalışanlara zaman ayırma	4.16	.93056
7	Dijitalleşme için önemli rol üstlenme	3.93	1.03105
	<i>Kültürel Değişime Liderlik Etme</i>		
8	Değişim için zihniyeti şekillendirme	4.12	.94383
9	Yenilikçi kültür yaratma	4.05	.95710
10	Hatalardan ders alma	4.21	.90484
	<i>Etkinleştirme</i>		
11	Amaçlara ulaşmak için çalışanları motive etme ve ilham verme	4.06	1.09462
12	Çalışanları özerklik konusunda cesaretlendirme	3.98	1.03314
13	Katılımcı olma fırsatı yaratma	4.21	.99040
14	Çalışanları değişim yönetimine dahil etme	4.05	1.07670
15	Sorumluluğu paylaşma	4.10	1.00772
	<i>Ağları Yönetme</i>		
16	Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tanımlama	4.24	.89805
17	Hizmet üretiminde müşteri katılımını artırma	4.06	.96329
18	Müşteriyi anlama ve müşteri yönlü hizmetleri geliştirmede dijital çözümler yaratma	4.01	1.00664
19	Ortaklarla yeni dijital iş fırsatları oluşturma	3.86	1.05694
20	İş birliği ile ihtiyaç duyulan uzmanlığı ve çözümleri elde etme	4.06	.96329

Çalışmanın örgüt düzeyi değerlendirmesi için kullanılan ve Tablo 9’da yer alan **“Dijital Dönüşüme Hazırlık Düzeyi”** alt başlıklar halinde ele alınmaktadır.

Tablo 9: Örgüt Düzeyi - Dijital Dönüşüme Hazırlık Düzeyi

		Ortalama	Standart Sapma
	Dijital dönüşüm yolculuğunda karşılaşılan sorunlar		
1	Yetersiz örgütsel beceriler	2.6400	1.21522
2	Dijital müşteri yolculuğuna yönelik vizyon eksikliği	2.4400	1.22187
3	Yeni teknolojileri entegre etme	2.9200	1.30239
4	Değişime karşı direnç	2.8000	1.29448
5	Verimsiz veri toplama ve kullanma	2.6800	1.24293
6	Bütçe eksikliği	2.7600	1.26106
7	Yönetici desteği ve liderlik eksikliği	2.4000	1.19684
8	Güvenlik sorunları	2.1333	1.22290
	Dijital uygulamaların örgüte uyarlanmasında yaratılan vizyon & kullanılan stratejiler		
9	Dijitalin yaratabileceği geleceğe ilişkin ilham verici vizyon	3.4933	1.15517
10	Dijital eğilimlerin değiştirdiği rekabetçi ortamın anlaşılması	3.5467	1.13057
11	Kapsamlı dijitali kullanma kılavuzu	3.0533	1.28287
	Ürün yaratma ve hizmet sunumunda örgütün dijitali kullanabilmesi		
12	Performansı artıracak yeni fikirler üretme ve uygulamada iyi olma	3.6133	1.12578
13	Ürün ve hizmetleri iyileştiren dijital girişimlerin başarıyla uygulanması	3.5067	1.15517
14	Yeniliklerin etkisini ölçmede iyi tanımlanmış ölçütler	3.3067	1.25174
	Operasyonları hızlandırmak üzere kullanılan süreç, teknoloji ve kontrol unsurları		
15	İş birimleri ve fonksiyonların dijital platformlarla birbirine bağlanması	3.5733	1.02895
16	Teknoloji platformlarının etkililiği ve kullanım kolaylığı.	3.6400	1.08603
17	Verimliliği artıracak ve ortak ağları genişletecek dijital araçların kullanılması	3.6267	1.10004
	Vizyona erişmek amacıyla yetenekleri harekete geçirme ve takımlara ilham vermek üzere dijitalin kullanılması		
18	Liderlerin dijital dönüşümde kolaylaştırıcı bir rol model olmaları	3.4933	1.08271
19	Dijitalin etkin kullanımı için gereken uzmanlık ve personel	3.3733	1.13630
20	Dijital girişimleri teşvik etmek ve riski yönetmek için kapsamlı prosedürler	3.2533	1.20912
	Dijital dönüşüm yolculuğunda kullanılan taktikler		
21	Pilot programlar.	3.7600	1.06340
22	Tepeden başlayan kültür değişimi.	3.8267	1.14341
23	İyi tanımlanmış net dijital strateji/yol haritası.	3.7067	1.19428
24	Danışmanlık şirketleri ile iş birliği	3.7733	1.16912
25	Çalışanların eğitimle desteklenmesi.	3.8400	1.13946
26	Teknoloji, süreçler ve insandaki değişimlerin değerlendirilmesi	3.8667	1.14294

Altı alt başlıkla ele alınan bu soru grubu ile şirketler grubunun örgüt düzeyinde dijital dönüşüme hazır olması ile ilgili veriler elde edilmektedir. *Dijital dönüşüm yolculuğunda karşılaşılan sorunlar* boyutunda ortalamaların 2.13 ile 2.92 arasında değiştiği ve hemen hemen söz konusu sorunlarla karşılaşılmadığı

görülmektedir. Sorunlar arasında en fazla “yeni teknolojileri entegre etme” (2.92), en az “güvenlik sorunları” (2.13) ile karşılaşıldığı ifade edilmiştir. Bunların arasında sırasıyla değişime karşı direnç” (2.80), “bütçe eksikliği” (2.76), “verilerin verimsiz toplanması ve kullanılması” (2.68), “dijital müşteri yolculuğuna yönelik vizyon eksikliği” (2.44), “yönetici desteği ve liderlik eksikliği” (2.40) yer almaktadır. **Dijital uygulamaların örgüte uyarlanmasında yaratılan vizyon ve kullanılan stratejiler** ile ilgili konular ele alındığında “Dijital eğilimler nedeniyle rekabetçi ortamın nasıl değiştiğine ilişkin net anlayış” (3.54) ve “dijitalin hangi ortak değerle nasıl bir gelecek yaratılabileceği konusunda ilham verici vizyon” (3.49) olması durumuna hemen hemen katılmaktadırlar. “Kapsamlı dijitali kullanma kılavuzu” konusunda kararsız kalmışlardır.

Ürün yaratma ve hizmet sunumunda örgütün dijitali kullanabilmesi boyutu açısından değerlendirme yapıldığında “Şirketin, performansı artırmak için yeni fikirler üretme ve uygulamada iyi olması” (3.69) ve “Ürünleri ve verdiği hizmetleri iyileştiren dijital girişimleri başarıyla uygulaması” (3.50) ifadelerinde hemen hemen katılırken, “yeniliklerin etkisini ölçmede iyi tanımlanmış ölçütler bulunması” konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir. **Operasyonları hızlandırmak üzere kullanılan süreç teknoloji ve kontrol unsurları** açısından incelendiğinde çalışanlar “Şirketin teknoloji platformlarının etkililiği ve kullanım kolaylığı (3.64), “çalışanların verimliliğini artırmak ve ortak çalışma ağını genişletmek için dijital araçların kullanılması” (3.62) “iş birimleri ve fonksiyonlarının dijital platformlarla birbirine iyi şekilde bağlı olması” (3.57) konularına hemen hemen katılmaktadırlar. **Vizyona erişmek amacıyla yetenekleri harekete geçirme ve takımlara ilham vermek üzere dijitalin kullanılması** boyutunda yanıtlayıcılar “Dijital girişimleri teşvik etmek ve riski yönetmek için kapsamlı sorumluluk ve prosedürlerin olması” (3.52), “dijitalin etkin kullanımı için gereken uzmanlık ve personelin varlığı” (3.37), vizyona erişmek amacıyla yetenekleri harekete geçirme ve takımlara ilham vermek üzere dijitalin kullanılması” (3.49) hemen hemen katılmaktadırlar. **Dijital dönüşüm yolculuğunda kullanılan taktikler** değerlendirildiğinde “Teknoloji, süreçler ve insanda meydana gelen değişimleri anlamak için değerlendirme yapılması” (3.86), “çalışanların eğitimle desteklenmesi” (3.84), “tepeden başlayan kültür değişimi” (3.82), “danışmanlık şirketleri ile işbirliği” (3.77), “pilot programlar” (3.76), “iyi tanımlanmış önceliklere sahip net dijital strateji/yol haritası” (3.70) şeklinde elde edilmiştir.

Demografik değişkenler ile birey ve örgüt düzeyinde dijital liderlik boyutları (soru formunda yer alan beş soru grubu) açısından Kruskal-Wallis Testi ile yapılan korelasyon analizi sonucunda medeni durum, aylık gelir, doğum yılı, bilgisayarla tanışma dönemi, çalışma yaşamında bulunma süresi, şirketler

grubunda çalışma süresi, çalışılan birim ve unvan açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak cinsiyet bazında örgüt düzeyinde Dijital Dönüşüme Hazırlık Düzeyinin algılanmasında istatistiksel anlamda bir fark olup, kadınlar erkeklere göre örgütü dijitalle daha hazır görmektedir. Yine eğitim düzeyi bazında Dijital Dönüşüme Hazırlık Düzeyinin algılanmasında istatistiksel anlamda bir fark olup, ön lisans düzeyinde eğitimi olan çalışanlar şirketler grubunu örgütsel açıdan dijitalle daha hazır görmektedir.

5. SONUÇ

Araştırmanın ilk üç aşamasında elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak araştırmanın birinci sorusu olan **“Çalışmanın örneğini oluşturan şirketler grubu, dijital dönüşüm sürecinin başarı ile uygulanabilmesini destekleyecek bireysel boyutlar açısından hangi özellikleri taşımaktadır?”** sorusuna yönelik olarak şirketler grubunun örgütsel ve bireysel boyutlarına ilişkin stratejik bağlamda ele alınması gereken kilit unsurlar ve değerlendirme aşağıdaki gibi yapılabilir.

- **Bilgilendirme ve Eğitim:** Çalışanların dijital dünyanın gerekleri konusunda sürekli bilgilendirilmeleri ve yeni yetkinlikler kazandırılmak üzere eğitilmeleri gerektiği üzerinde durulmuştur. Şirketler grubunda aktif olan Akademi ve çevrim içi eğitimlerle desteklenen yapı ile bilgilendirme ve eğitim çalışmaları süreklilik göstermektedir.
- **Katılım:** Değişim yönetimi sürecinde, sürecin başından beri aktif olan dijital dönüşüm komitesinin varlığı, değişim için kilit personel belirlenmesi ve öneri sistemlerinin aktif kullanımı örgüt düzeyinde katılımı sağlama ve olası dirençleri en aza indirme konusunda etkililik sağlamıştır.
- **Dijital Liderlik:** Açık, şeffaf ve empatik iletişim ile güçlendirilen liderlik aracılığıyla çalışanlar liderlerinin dijital dönüşümde yetkin olduklarını hissederken kendilerini sürecin bir parçası olarak görmektedirler. Liderler değişimin sürdürülebilirliğine odaklanırken çevreyi sürekli analiz etmekte ve gelecek senaryoları üzerinde düşünmektedirler. Nitekim bu sayede COVID-19 krizi şirketler grubu tarafından proaktif biçimde yönetilebilmiştir.
- **Yapısal Dönüşüm:** Bütünleşik Bilgi Yönetim Sistemi örgütün dijital dönüşüm ihtiyaçlarına uygun olarak sürekli geliştirilmekte, danışmanlarla birlikte iyileştirmelerde sisteme gerekli esneklik kazandırılmaktadır.
- **Sürdürülebilir Değişim:** Şirketler grubunun dijital dönüşüm sürecinde son beş yılda önemli adımlar atarak sektöründe öncü bir rol üstlendiği tüm paydaşlarca geniş kapsamlı olarak kabul görmektedir ancak şirketler grubu dijital dönüşümün sürdürülebilir olması ve mevcut rekabeti konunun korunması için bunu yeterli görmeyip konu ile ilgili çalışmalarına ara

vermeden ve hız kesmeden devam etmek konusunda kararlı bir duruş sergilemektedir.

Araştırmanın dördüncü aşamasında ilk üç aşamadaki bulguları da destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. İkinci soru olan **“Çalışmanın örneğini oluşturan şirketler grubu, dijital dönüşüm sürecinin hangi aşamasındadır?”** sorgusu özelinde bir değerlendirme yapıldığında şirketler grubunun dijital dönüşüm sürecini proaktif olarak başlattığı ve başarı ile sürdürdüğü sonucuna ulaşmak mümkündür.

Katılımcıların dijital liderliğe ilişkin demografik özellikleri bağlamında istatistiksel olarak çok anlamlı farklar bulunamamış olsa da genel bir değerlendirme açısından bazı demografik verilerin önemli olduğu söylenebilir. Örneğin, %26.7 oranında yüksek lisans ve %4 oranında doktora derecesine sahip katılımcıların bulunmasının şirketler grubunun yenilikçilik ve girişimcilik endeksi ve dolayısı ile dijital yönlü çalışmalarına yatkınlığına olumlu katkıları olduğu söylenebilir. Katılımcılar %48 oranında Y1 (1981-1990) ve %32 oranında Y2 (1991-2000) Kuşağı üyesi olması nedeniyle şirketler grubunun insan kaynağı açısından dijital çağa uyum konusunda genç bir ekibe sahip olduğu görülmektedir. Bilgisayarla tanışma dönemi açısından bakıldığında da mevcut insan kaynağının %54.7’sinin 1991-2000 arasında bilgisayarla ve bilgisayar temelli sistemlerle tanışmış olması dijital dönüşümde kolaylaştırıcı olarak ele alınabilir.

Uygulamaya yönelik olarak; Promsiri (2019)’nin dijital liderliğe ilişkin gereklilikleri derlediği çalışmasında da üzerinde durulan ve dijital liderlik becerilerinden olan vizyoner olma ve işbirlikçi çalışabilme niteliklerine vurgu yapacak biçimde hem sektöründe lider olan şirketler grubunun hem de genel olarak liderlerin odaklanması gereken temel niteliklerin sorgulamasında bu özelliklerin de göz önünde tutulmasının önem arz ettiği değerlendirilmiş ve bu anlamda örnek liderleri olduğu ön tespiti olmakla birlikte söz konusu özelliklerin örgüt çapında yaygınlaştırılması için eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılması öneri olarak inceleme yapılan şirketler grubuna sunulmuştur.

Sonuç olarak; stratejik bir değişim yönetimi konusu olarak dijital dönüşüm sürecinde sadece iş süreçleri ve kullanılan teknolojilerin değil insan kaynağının da dijital felsefeye uyumu ile tam bir dönüşüm gerçekleştirebileceği gerçeğinden hareketle, araştırma kapsamında incelenen şirketler grubunda bu farkındalığın var olduğu görülmüştür. İncelenen örnekteki tespitler doğrultusunda hem örgütsel hem de bireysel faktörlerin dijital liderlik açısından sorgulanması gerektiği gerçeği bir kez daha doğrulanmış olup ilgili yazında daha çok görgül araştırma ile konunun tartışılması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının ileride yapılacak çalışmalara bu yönde ışık tutması beklenmektedir.

Araştırmanın devam eden aşamasında; Berghaus ve Back (2016), Hassan (2020) ve Morakanyane ve çalışma arkadaşları (2020)'nin yaklaşımları ile dijital dönüşümün kolaylaştırıcılarını anlamak, dijital liderlik bileşenlerini açıklamak, şirketler grubunun dijital dönüşüm düzeylerine yönelik detaylı analizlerin yapılması şeklinde belirlenen tasarıma yönelik çalışma etmektedir.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

8. YAZAR KATKILARI

Yazarlar çalışmaya eşit düzeyde katkı vermişlerdir.

ÖNTÖ, EDE, PSÖ: Fikir,

ÖNTÖ, EDE, PSÖ: Tasarım,

ÖNTÖ, EDE, PSÖ: Denetleme,

ÖNTÖ, EDE, PSÖ: Kaynakların toplanması ve/veya işlemesi,

ÖNTÖ, EDE, PSÖ: Analiz ve/veya yorum,

ÖNTÖ, EDE, PSÖ: Literatür taraması,

ÖNTÖ, EDE, PSÖ: Yazıyı yazan,

ÖNTÖ, EDE, PSÖ: Eleştirel inceleme.

9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

10. KAYNAKÇA

Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S., & Roy, I. (2017). *Leadership disrupted: Pushing the boundaries 2017*. Global Human Capital Trends.

Aksu, H. (2019). *Dijitopyya: Dijital dönüşüm yolculuk rehberi*. Pusula Yayıncılık, 1. Basım.

Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *MIS Quarterly*, 37(2), 635-637.

- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study. *Mediterranean Conference on Information Systems 2016 Proceedings* 22. <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/22>
- Bolden, R., & O'Regan, N. (2016). Digital disruption and the future of leadership: An interview with Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard. *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 438-446.
- Cahyadi, A., & Magda, R. (2021). Digital leadership in the economies of the G20 countries: A secondary research. *Economies*, 9(1), 32.
- Center for Creative Leadership. (2018). Digital transformation readiness survey summary <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/04/Digital-Transformation-Survey-Report.pdf> Erişim Tarihi: 05.12.2019
- Chew, E., Semmelrock-Picej, M. T., & Novak, A. (2013). Value co-creation in the organizations of the future. In *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 16-23).
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 1938.
- Damayanti, F.P., & Mirfani, A. M. (2020). An analysis of digital leadership in the pandemic COVID-19 era: Advances in Social Science. *Education and Humanities Research*, 526, 156-159.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- de Araujo, L.M., Priadana, S., Paramatra V. ve Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations: An overview, *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45-56.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141-166.
- Eris, E. D., & Özmen, Ö. N. T. (2012). The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A research from Turkish logistics sector. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, 5(1), 77-108.
- Gong, C., & Ribiere V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217.
- Hassan, S. (2020). Six essential stages of digital transformation every business should know. <https://www.thehrdirector.com/features/technology/6-essential-stages-of->

- [digital-transformation-that-every-business-shouldknow-about-2/](#) Erişim Tarihi: 05.04.2021
- Kane, G.C., Phillips, A.N., Copulsky, J., & Garth, A. (2019). How digital leadership is(n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902.
- Kohnke, O. (2017). It's not just about technology, the people side of digitalization. In *Shaping the Digital Enterprise*, pp. 69-91, Springer.
- Larjovuori, R. L., Bordi, R., & Tammi K.H. (2018). Leadership in the digital business transformation, *Mindtrek '18: Proceedings of the 22nd International Academic Mindtrek Conference*, 212–221, <https://doi.org/10.1145/3275116.3275122>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Leckie, M. (2018). The big digital transformation and leadership questions. <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/the-big-digital-transformation-and-leadership-questions/> Erişim Tarihi: 05.12.2019
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen E. (2019)(a). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9, 1749-1762.
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen E. (2019)(b). Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 285–297.
- Morakanyane, R., O'Reilly, P., & McAvoy J. (2020). Determining digital transformation success factors. *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619.
- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation, *GPH-International Journal of Business Management*, 2(8), 1-8.
- Sahyaja, C., & Rao K.S.S. (2018). New leadership in the digital era- a conceptual study on emotional dimensions in relation with intellectual dimensions. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(1), 738–747.
- Sheninger, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Thousand Oaks: CA: Corwin Press.
- van Laar, E., van Deursen A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577-588.

- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. A. (2017). Exploring leadership styles for innovation: An exploratory factor analysis. *Engineering Management in Production and Services*, 9(1), 7-17.
- World Economic Forum (2016). *The Fourth Industrial Revolution*.
- World Web Forum (2019). *Digital Leadership Survey*.
www.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/developing-digital-leaders.html, Erişim Tarihi: 07.12.2019

İŞTEN ÇIKARILANLARA DESTEK HİZMETİ (OUTPLACEMENT) ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 28.06.2021 Yayıma Kabul Tarihi: 31.03.2022

Esin ERTEMSİR
Dr. Öğr. Üyesi
Yıldız Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İstanbul, Türkiye
ertemsir@yildiz.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-5906-985X

Derya ÇELİK
Yüksek Lisans Öğrencisi
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İstanbul, Türkiye
deryacelik97@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-4294-9068

Özge KOBAK
Yüksek Lisans Öğrencisi
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
Türkiye
s1220022@std.yildiz.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-2542-6126

Zeynep Sinem
NALBANTOĞLU
Yüksek Lisans Öğrencisi
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
Türkiye
zsnalb@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4191-3634

ÖZ İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti (İÇDH), küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi kurum kaynaklı veya performans düşüklüğü gibi bireysel sebeplerle işten personel çıkaran işletmeler tarafından, bu zor sürecin olumsuz etkilerini en aza indirmek için sürdürülmektedir. Bu kapsamda kariyer danışmanlığı, işe yerleştirme yardımı, mülakat koçluğu gibi hizmetler sunulmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye’de işten çıkarılanlara destek hizmetini kendi bünyesinde veya danışmanlık firmalarından sağlayarak sunan 6 işletmenin üst düzey insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve toplanan işletme düzeyinde veriler literatüre dayanarak tema analizi ve betimsel analiz ile tartışılmıştır. Araştırma sonucunda, bu uygulamanın katılımcıların yarısı tarafından rutin bir İK sürecine dönüştüğü, kalanı tarafından ise ekonomik kriz dönemlerindeki toplu işten çıkarmalar sırasında sistematik uygulandığı saptanmıştır. Hem iç hem dış paydaşlar açısından kurumsal imajı olumlu etkilediği görülen hizmetin süresi danışmanlık firmalarından alındığında artan maliyet sebebiyle daha sınırlı tutulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşten çıkarılanlara destek hizmeti, işten çıkarma, nitel araştırma

JEL Kodları: M50, J63, J64, O15

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi11

Atıfta bulunmak için: Ertemsir, E., Çelik, D., Kobak, Ö., & Nalbant, S. Z. (2022). İşten çıkarılanlara destek hizmeti (outplacement) üzerine nitel bir araştırma. *KAÜİİBFD*, 13 (Kongre Özel Sayısı), 232-257.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² Çalışma daha önce 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulmuş, bildiri kitabında özet olarak basılmıştır.

A QUALITATIVE RESEARCH ON OUTPLACEMENT SERVICES



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUJEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 28.06.2021

Accepted Date: 31.03.2022

Esin ERTEMSİR

Asst. Prof. Dr.

Yıldız Technical University

Faculty of Economics and

Administrative Sciences,

İstanbul, Türkiye

ertemsir@yildiz.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-5906-985X

Derya ÇELİK

Master's Student

Yıldız Technical University

Graduate School of Social Sciences,

İstanbul, Türkiye

deryacelk97@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-4294-9068

Özge KOBAK

Master's Student

Yıldız Technical University

Graduate School of Social Sciences,

İstanbul, Türkiye

s1220022@std.yildiz.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-2542-6126

Zeynep Sinem

NALBANTOĞLU

Master's Student

Yıldız Technical University

Graduate School of Social Sciences,

İstanbul, Türkiye

zsnalb@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4191-3634

ABSTRACT | Businesses that

dismiss employees for corporate reasons such as downsizing, merger, restructuring, or individual reasons such as poor performance use the Outplacement Services to minimise the negative effects of this difficult process. In this setting, career counseling, job placement assistance, interview coaching etc. may be provided. In this study, interviews were performed with senior HR managers from six organizations in Turkey that provide outplacement either in-house or through consultancy firms. Business-level data were analyzed using theme analysis and qualitative descriptive analysis based on the literature. The results show that this practice turned into a routine HR process by half of the participants, and the other half utilized it systematically after mass layoffs during economic downturns. Outplacement is thought to improve the business image for both internal and external stakeholders. The duration of the service is kept more limited due to the high cost when taken from consultancy firms.

Keywords: *Outplacement, offboarding, qualitative research*

JEL codes: *M50, J63, J64, O15*

Scope: *Business administration*

Type: *Research*

1. GİRİŞ

Günümüzün sert rekabet koşulları ve çevre faktörlerinin belirsizliği birleştiğinde işletmeler finansal sürdürülebilirliği öncelikli tutarak farklı stratejilere başvurmaktadır. Örgütsel küçülme, birleşme veya satın alma gibi stratejiler yanında özelleştirme gibi sebepler ile mevcut çalışanlarını azaltma yoluna gidebilmektedirler. İşten çıkarmaların bir diğer sebebi ise ekonomik krizlerdir. İçinden geçtiğimiz bu gibi dönemlerde işletmeler hayatta kalmak ve rekabetçiliği sürdürmek için maliyetlerini düşürmeye ve işgücünü azaltmaya yönelmektedir.

İşten çıkarma ile sonuçlanan tüm süreçler birden fazla tarafı etkilemektedir. Üst yönetim, insan kaynakları yöneticisi, işten çıkarılacak personelin bağlı bulunduğu birimin yöneticileri, işten çıkarılacak personel ve geride kalıp çalışmaya devam edecek personel bu karardan etkilenecektir. Bu sebeple şirketlerin işten çıkarma sürecine stratejik yaklaşması ve bu süreci en az hasarla tamamlamak için hem işten çıkarılan, hem de geride kalan çalışanları destekleyecek uygulamalara yer vermesi önemlidir. Çalışanların işten çıkarılma sürecinde yaşadığı değişimler, işten çıkarılan bireylerin ekonomik, sosyal ve psikolojik anlamda olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bazı işletmeler bu gibi durumlarda, çalışanlarının maddi ya da manevi açıdan zarar görmesini engellemek ya da bu zararı en aza indirmek için onlara çeşitli destek hizmetleri önermektedir. Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe bu faaliyetlere “işten çıkarılanlara destek hizmeti” adı verilmektedir. İşten çıkarılan personelin yeni bir işe yerleştirilmesi için verilen bu desteğin ilk örnekleri, esas olarak kıdemli yöneticilerin bir kuruluştan çıkışını yönetme ihtiyacına dayanmıştır. Zamanla kullanımı diğer kademeler için de yaygınlaşmış ve İnsan Kaynakları (İK) Yönetimi’ne entegre bir süreç haline gelmiştir. (Borghouts et al., 2021).

Günümüzde gerek Covid-19 salgınının ekonomik ve sosyal etkileriyle, gerekse uzaktan çalışmanın yalnızlaştırdığı işgücünün içinde anlam araması ve işverenden taleplerini arttırmasıyla yaşanan işten çıkarmalar ve nihayet robotların ve yapay zekanın iş gücünün yerini almaya başladığı iş kollarında yaşanacak zorunlu değişimler (Arias-Pérez & Vélez-Jaramillo, 2021) işten çıkarılanlara destek hizmetinin önümüzdeki yıllarda giderek artan bir önemi olacağına işaret etmektedir. Bu sürecin İnsan Kaynakları Yönetimi’nin önemli destek fonksiyonlarından birine dönüşebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, nitel araştırma yaklaşımı ile farklı sektörlerdeki firmaların üst düzey insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılacaktır. Katılımcıların işten çıkarılanlara destek hizmeti uygulamaları hakkındaki derinlemesine veri toplamak ve elde edilen bulguları yazındaki ulusal ve

uluslararası araştırma sonuçları ile karşılaştırmak amaçlanmaktadır. İncelenecek konular arasında; çalışanın işten çıkarılma nedenleri, işten çıkarılanlara destek hizmetinin sağlanma şekli, hizmetin hangi kademe/kademelerde sunulduğu, kapsamı, süresi ve süreci, işten çıkarılan ve geride kalan çalışanların motivasyon ve bağlılığı ve bu hizmetin sunulmasının kurumsal imaj/ itibara katkısı bulunmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletmeler küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi kurum kaynaklı sebeplerle veya performans düşüklüğüne bağlı bireysel bir sebeple personellerini işten çıkardıklarında, bu zor sürecin olumsuz etkilerini de en aza indirmek için çeşitli destek faaliyetleri sunabilirler. Uluslararası yazında “outplacement” olarak kullanılan kavram, dilimize “İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti” (İÇDH) olarak çevrilmiştir. En basit tanımıyla bu destek, işletmelerin organizasyonel değişim, şirket birleşmesi veya küçülmesi gibi çeşitli nedenlerle işini sonlandırmak durumunda kaldığı çalışanlarına sunduğu bir kariyer desteğidir. Bu kavram, çalışanların bireysel olarak veya gruplar halinde yeni bir iş aramalarına yardımcı olunan, planlı ve kapsamlı bir işten çıkarma organizasyonu süreci olarak da tanımlanabilir (Chwistecka-Dudek, 2016). Bu destek kapsamında kariyer danışmanlığı, işe yerleştirme yardımı, mülakat koçluğu, bilgisayar eğitimi, iş arama becerisini arttırmaya yönelik görüşmeler gibi hizmetler sunulabilmektedir. İÇDH, işten çıkarılmanın neden olacağı olumsuz etkileri azaltmak, bireyin mesleki yeteneklerini geliştirmek ve işsizlik sürecini kısaltmak amacı ile sağlanmaktadır. İşletmeler için İÇDH kapsamında verilen uygulamalar, yumuşak bir işten çıkarma sürecine yardımcı olmaktadır. Bu sayede hem geride kalan çalışanların süreçten olumsuz etkilenmesi minimize edilmekte hem de kurumdaki motivasyon ve verimliliğin korunması sağlanmaktadır (Kazmierczyk, Tarasova & Andrianova, 2020; Arpa & Tan, 2019).

İÇDH, kapsamı gün geçtikçe genişleyen bir çalışma konusudur. Sadece işten çıkarılanları değil, işletmede geride kalan tüm çalışanları da kapsayıcı bir süreç olarak görülmeye başlanmıştır. Geniş kapsamlı bir yeniden yerleştirme programı, bireyin kariyeri ile ilgili tüm konuları ele alır. Dolayısıyla bu hizmet yasaların gerekli kıldığı asgari bir hizmet değil, bundan daha fazlasıdır (Kazmierczyk, Tarasova, Andrianova & Baszynski, 2019; Cocul'ová & Bodnárová, 2017).

Tarihsel gelişimine bakıldığında, İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti, ilk olarak İkinci Dünya Savaşı bittikten sonra Amerika’da uygulanmıştır. Bu dönemde başta silah endüstrisi olmak üzere, birçok sektörde çok sayıda işçi

işten çıkarılmıştır. New York Society of The Advancement of Management tarafından İÇDH'nin temel amacı; “mesleği savaşmak olan kişilerin, savaş sonrasında normal hayata entegre olmalarını sağlamak ve onlar için iş bulmaya yardımcı olacak bir sistem sunmak olarak” tanımlanmıştır. Bu konuda bireysel olarak çalışan ilk isim ise Bernard Haldane olmuştur (Baszyński, 2020; Kim, Lee & Shim, 2018; Cocul'ová & Bodnárová, 2017). Teknolojik gelişmelerle birlikte makineleşmenin artması, kas gücüne olan ihtiyacın azalması, birleşme ve satın alma faaliyetleri ile işgücü fazlası oluşması ve 1973 ekonomik krizi gibi sebeplerle giderek artan işten çıkarmalar, İÇDH'ye olan ihtiyacı arttırmıştır. Amerika'nın ardından Avrupa'da da uygulanmaya başlanılan bu destek hizmeti, toplu işten çıkarmaların artmasına paralel olarak şekil değiştirmiş, bireysel olarak sunulan hizmetlerin payı azaltılırken eğitici seminerler ya da atölye faaliyetleri gibi grupça alınan hizmetlerin payı artmıştır. Hizmeti danışmanlık firmalarından tedarik eden şirketler tarafından daha kısa süreli ve daha az maliyetli hizmetler talep edilmeye başlanmıştır (Arslan, 2004; Dereli, 2003).

İÇDH'nin Türkiye'deki ilk kullanımı, Şubat 2001 krizi ve özelleştirme çalışmalarına rastlamaktadır (Arpa& Tan, 2019; Bayraktaroğlu, Ersoy & Mustafayeva, 2010; Gültekin, 2006). 2008 krizini takiben toplu işten çıkarmalarda daha yaygın olarak kullanılan destek hizmeti, danışmanlık firmaları tarafından sağlanmış ya da kurum içinde insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmüştür. Türkiye'de bu tür bir danışmanlık hizmetine, Avrupa ile kıyaslandığında göreceli olarak daha az başvurulmakla birlikte, yabancı sermayeli işletmelerin ve kurumsallaşmaya önem veren yerel işletmelerin, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde bu uygulamalara yer verdiği görülmektedir (Sözer, 2018). İnsan sermayesini tüketilebilir değil sürdürülebilir bir kaynak olarak gören işletmelerin İK süreçlerine entegre edebileceği bu uygulama ile ilgili olarak, ülkemizde az sayıda ve konuyu çoğunlukla kuramsal olarak ele alan nitel ve nicel çalışmalar mevcuttur (Arpa & Tan, 2019; Bayraktaroğlu, Ersoy & Mustafayeva, 2010; Gümüş, 2009; Gültekin, 2006; Arslan & Ulaş, 2004; Dereli, 2003).

2019'da başlayan, ülkemizde etkilerini ağırlıklı olarak Mart 2020'den sonra görmeye başladığımız koronavirüs salgını nedeniyle iş yaşantısı bir kez daha zorlu bir dönemden ve dönüşümden geçmektedir. (Nebhay & Mutikani, 2020). Bu süreçte birçok iş yeri kapanmak zorunda kalmış, değişen arz-talep dengelerine bağlı olarak küçülmeler gerçekleşmiş, çalışanlar işten çıkarılmış veya ücretsiz izne çıkarılmıştır. İstihdama yönelik teşvik paketleri, kamu sektörüne yapılan personel alımları, işsizlik sigortasına erişim, kısa çalışma ödeneği veya nakdi ödeme gibi destekler ve son olarak işten çıkarmanın işveren aleyhine zorlaştırılması tedbirleri ile işsizliğin artması engellenmeye

çalışılmıştır. Bütün bu önlemler ile istihdam oranlarındaki düşüş frenlenmeye çalışılsa da Nisan-Ağustos 2020 döneminde işsizlik oranı 0,4 puan artmış, işsiz sayısında ise 419 bin kişilik artış meydana gelmiştir (Bulut & Pınar, 2020). Ülkemizde 16 Nisan 2020 itibariyle işverenlere, pandemide ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırılık dışında bir sebeple işçiler nezdinde işten çıkarma yasağı getirilmiş, 1 Temmuz 2021 itibariyle yasak kaldırılmıştır. Aslında söz konusu işten çıkarma yasağı pandeminin başında getirilmesine rağmen işverenler 2003 yılında kanuna eklenen "İşveren tarafından ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranış nedeni ile iş akdinin feshi" anlamına gelen Kod 29 adlı maddeden faydalanarak bu süreçte de işten çıkarmalara devam edebilmiştir. (Bayrakçı, 2021). Son olarak 2021'in son çeyreğinde etkisini arttıran kur krizinin sebep olduğu enflasyon artışı sonrasında bekledikleri maaş artışını alamayan işçi ve memurların tepkileri sebebiyle işten çıkarılmalarda ve işten ayrılmalarda artış yaşanabileceği öngörülmektedir. 2021'de Amerika'da başlayan The Great Resignation (Büyük İstifa) ya da daha farklı bir bakış açısıyla "yeteneğin mobilizasyonu" olarak adlandırılan dalgada kendi isteğiyle işten ayrılanların sayısı, kasım ayında 4,5 milyona yükselerek tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaşmıştır (Değirmencioglu, 2021). Büyük istifa dalgası, pandemi ile birlikte, aslında hayatın sevmedikleri bir işi yapmak için çok kısa olduğunun farkına varan çalışanların daha iyi koşullarda iş bulabilmek için istifa etmesi ile oluşmuştur. Bu dalganın yayılması küresel tedarik zinciri krizinin ölçeğini de değiştirebilir. Kriz dönemleri ile destek hizmetinin kullanımını ilişkilendiren çalışmalardan hareketle (Giuliani,2021; Borghouts et al.,2021; Kazmierczyk et al., 2019; Forde et al., 2009) İÇDH'nin önümüzdeki dönemde daha yaygın kullanılması ihtimal dahilindedir. Bu sayede işten ayrılan çalışanın en azından sektörden ayrılmaması ve bir süre sonra bumerang çalışan –a.n. işten ayrılıp geri dönen çalışanlar- olarak yeniden işe alım süreci ile işletmeye geri dönebilmesi mümkün olabilir (Ravenda & Satish, 2021; Hart, 2009).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Sorusu

Literatürde işten çıkarılanlara destek hizmeti ile ilişkili olarak ele alınan kavramlar arasında; işten çıkarılma nedenleri (Gümüş, 2009; Arslan, 2004; Dereli, 2003), işten çıkarılanlara destek hizmetinin sağlanma şekli (Arpa & Tan, 2019; Dereli, 2003), hizmetin hangi kademe/kademelerde sunulduğu, kapsamı, süresi ve süreci (Oksanen, 2017; Kilcrease, 2013; Gümüş, 2009; Pekel, 2007; Gültekin, 2006), işten çıkarılan ve geride kalan çalışanların motivasyon ve bağlılığı (Pekel, 2007; Arslan,2004; Dereli, 2003; Doherty et al., 1993) ve

kurumsal imaj/ itibar (Cocuřová & Bodnárová, 2017; Doherty et al., 1993) bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında yukarıdaki kavramlardan yola çıkılarak dört temel soruya yanıt bulmak amaçlanmıştır:

- İşten çıkarma süreci işten çıkarılanlara destek hizmeti (İÇDH) uygulamalarını nasıl etkilemektedir?
- İÇDH uygulanmasında temel faktörler nelerdir?
- İÇDH'nin işten çıkarılan ve geride kalan çalışanların motivasyon ve bağlılığına etkisi nedir?
- İÇDH'nin kurumsal imaja etkisi nedir?

3.2. Araştırmanın Önemi

İÇDH'nin kullanımı ve çeşitli uygulamalarına yönelik ulusal ve uluslararası yazında çalışmalar olsa da ülkemizdeki çalışmaların çoğu konuyu kuramsal olarak (Arslan & Ulaş, 2004; Arslan, 2004; Dereli, 2003) ele almış, İÇDH'nin etkilerine dair tartışma nicel ve nitel araştırma bulguları ile yazında yeterince geliştirilememiştir.

Pandemi döneminde işverene getirilen işten çıkarma yasağının 1 Temmuz 2021 itibariyle kaldırılması sonrasında, işten çıkarılanlara yönelik destek hizmetlerine ve çalışanların bu durumun getirdiği olumsuz durumlarla nasıl baş ettiklerine yönelik bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. İşten çıkarılanlara destek hizmeti üzerine ulusal yazında az sayıda uygulamalı çalışma olması nedeniyle araştırma önemli bulunmaktadır. Güncel ve derinleştirilmiş verilerin sonraki araştırmalar için karşılaştırma imkânı sunacağı öngörülmektedir.

3.3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi ve keşfedici araştırma tasarımı benimsenmiştir. Gegez'in (2005) belirttiği gibi, bir sorun ve onun farklı yönlerini belirlemek amaçlandığında keşfedici araştırma tasarımı daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Keşfedici araştırma tasarımı, belirli bir konuda önceki araştırmalar sınırlı olduğunda önem kazanmaktadır. İşten çıkarılanlara destek hizmeti konusunda, yazında uygulamalı çalışmaların sınırlılığı nedeniyle bu çalışmada keşfedici bir tasarım kullanılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu görüşme tekniğinde görüşmeci, görüşmeleri yürütürken daha fazla esnekliğe sahiptir (Myers & Newman, 2007) ve cevaplayıcının tepkisi ile oluşturulan yapılandırılmamış sorular ekleyerek ilgili konu üzerinde daha derinlere gidebilir (Gürbüz & Şahin, 2018).

Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticiye ait demografik sorular, ikinci bölümde ise firmanın İÇDH kapsamındaki uygulamalarına yönelik 25 açık uçlu soru bulunmaktadır. Görüşme soruları literatür taramasına dayanarak belirlenen toplam 4 tema altında oluşturulmuştur. Bunlar; işten çıkarılma nedenleri, işten çıkarılanlara destek hizmetinin uygulanması (sağlanma şekli/ kademesi/ kapsamı/süresi), hizmetin işten çıkarılan ve geride kalan çalışanların motivasyon ve bağlılığına etkisi, hizmetin kurumsal imaja olan etkisi temalarıdır. Soru formu için çeşitli araştırmalardan (Arpa & Tan, 2019; Kilcrease, 2013; Gümüş, 2009; Pekel, 2007; Kumaş & Tozkoparan, 2006; Dereli, 2003; Doherty et al., 1993) örnek alınarak veya uyarlanarak kullanılan 20 soruya ek olarak araştırmacılar tarafından 5 soru eklenmiştir. Görüşme içerisinde daha derin cevaplar alınabilmesi adına sondaj sorularına da başvurulmuştur. Görüşmelerin ortalama süresi 30 dakika olarak gerçekleşmiştir.

3.5. Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 31.08.2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 2021/06

3.6. Örneklem

Araştırmada, araştırma sorusuna ve amacına uyacak biçimde kasıtlı olarak örnek seçmenin bir yolu olarak, amaçlı örnekleme (Tracy, 2012) kullanılmıştır. Bu örnekleme araştırmacı, kendi sorunsalına uygun olduğunu düşündüğü belirli özellikleri taşıyan denekleri tercih etmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018). Araştırmada, İÇDH uygulanan işletmelerdeki Genel Müdür Yardımcısı, İK Direktörü gibi yüksek seviye yöneticilerle görüşmeler yapılarak işletme düzeyinde veriye ulaşılmıştır. Araştırmanın ana kütlesi Türkiye’de faaliyet gösteren ve çalışanlarına İÇDH sunan işletmelerdir. Bu kapsamda Arslan’ın (2004) çalışmasında yer alan “Türkiye’de Yeniden Yerleştirme Destek Hizmeti Alan Firmalar” listesinden ve bu hizmeti sağlayan E&E Group ve Lee Hecht İK danışmanlık şirketlerinin web sitelerinde paylaştıkları referanslardan faydalanılmıştır. Süreç içerisinde toplam 81 firma ile iletişime geçilmiştir. 6 tanesi bu hizmeti artık sunmadıklarını belirterek olumsuz dönüş

yapmıştır. 69 firmadan dönüş alınamamıştır. Olumlu dönüş yapan 6 firma olmuştur. Demir-çelik, hızlı tüketim, turizm, ilaç, enerji ve tüketici ürünleri sektörlerinden toplamda 6 firma yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.7. Verilerin Analizi

Nitel analiz yöntemlerinden tema analizi ve betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Tema analizinde istenirse bir çetele tablosu oluşturularak hangi katılımcının hangi üst tema, kategori ve alt tema altında görüş bildirdiği tematik olarak verilebilir. Betimsel analiz, tema analizinin devamı ve daha ayrıntılı olacak şekilde verilerin analizidir. Veriler önceden belirlenmiş temalara göre sınıflandırılır, özetlenir ve araştırmacının öznel birikimi ile yorumlanır (Kitzinger, 1995; Kvale, 1994).

Bu çalışmanın tema analizi aşamasında veriler, literatüre dayanılarak belirlenen temalara ve sonrasında notlar çıkarılarak alt temalara göre sınıflandırılmıştır. Betimsel analizde ise görüşme ve görüşme sırasındaki gözlem sonucu toplanan veriler düzenlenmiş ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Son olarak araştırmanın bulguları, şu ana kadar yapılan araştırmalarda veya bu konuda yazılan bilimsel kitaplarda ne tür benzerlikler ve farklılıklar olduğuna odaklanılarak tartışılmıştır.

Pandemi şartlarında görüşmeler zoom programı üzerinden uzaktan gerçekleştirilmiş; deşifre yapabilmek adına, katılımcıların bilgisi dahilinde ses ve görüntü kaydı alınmıştır. Ortalama 30 dakika süren konuşmalar, yazılı metne geçirildiğinde 48 sayfalık kayıt çözümü elde edilmiştir. Katılımcılar tarafından yabancı dilde kullanılan kavramların Türkçe karşılığı için, gerekli görüldüğü yerlerde alıntı içine araştırmacı notu eklenmiştir. Söz konusu notlar için “a.n.” kısaltması kullanılmıştır. Nitel analizde verilerin indirgenmesinin, azaltılmasının veya sınıflandırılmasının gerekliliği üzerinde duran çalışmalara (Kuş, 2009; Catterall & Maclaran, 1997) dayanarak alt temalar için verilerin sınıflandırılması aşaması takip edilmiştir.

4. BULGULAR

Bu araştırmanın bulguları, İÇDH sunan 6 işletmenin araştırmaya dahil olan üst düzey yöneticilerinden, işletme düzeyinde veri toplanarak elde edilmiştir. Katılımcılar görüşmelerin yapıldığı tarih sırasına göre, anonim kalmaları için Katılımcı 1- Katılımcı 6 olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Sektör	Unvan	Cinsiyet	Yaş	İş Deneyimi (Yıl)	Kurumiçi Deneyim (Yıl)
Katılımcı 1	Demir Çelik- Ağır Sanayi	İK Genel Müdür Yardımcısı CHRO	Kadın	49	28	25
Katılımcı 2	Hızlı Tüketim- Gıda Ürünleri	İK Müdürü (Türkiye Sorumlusu)	Kadın	30	6	1.5
Katılımcı 3	Turizm-Otelcilik	Gelirler Müdürü	Kadın	34	14	3
Katılımcı 4	İlaç Sanayi	İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi Müdürü	Kadın	47	27	11
Katılımcı 5	Enerji	Ücret, Performans ve İşe Alım Yöneticisi	Erkek	39	14	14
Katılımcı 6	Tüketici Ürünleri	İK Direktörü (Türkiye ve İsrail Sorumlusu)	Erkek	44	18	8.5

Tablo 4.1’de katılımcılara ait demografik ve sektörel bilgiler bulunmaktadır. Dördü kadın, ikisi erkek olan katılımcıların yaş aralığı 30-49 yaş arasındadır. Yaş ortalaması ise 40,5’tur.

Görüşmeler esnasında her katılımcının işten çıkarılanlara destek uygulamasından bahsederken pozitif tepkiler verdiği fark edilmiştir. Bununla beraber -hızlı tüketim ve otelcilik sektörlerinde çalışan- iki kadın katılımcının, kurumlarının İÇDH sunmalarına ilişkin memnuniyetlerinin daha fazla olduğu görüşme sırasındaki jest, mimik ve ses tonlarından gözlemlenmiştir Bu gözlem, kadın yöneticilerin bu hizmete karşı erkek yöneticilere nazaran daha istekli olduğunu belirten Arpa ve Tan’ın (2019) çalışmasıyla tutarlılık gösterse de nitel araştırmanın yapısından ötürü genelleme yapmaya uygun değildir.

Bu kısımda, araştırmanın bulguları literatüre dayanarak belirlenmiş temalar halinde ifade edilerek derinlemesine bir inceleme yapılması adına çalışılmıştır.

Tema 1 - İşten Çıkarma Süreci

Alt Tema 1.1- İşten Çıkarma Nedenleri

Bu hususta yöneticilere işletmelerindeki işten çıkarma sebeplerinin neler olduğu sorulmuş ve sektör bazında farklar görülmekle birlikte, benzer sebepler olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 2: İşten Çıkarma Nedenleri

	Organizasyonel Yapı Değişiklikleri	Performans Düşüklüğü	Ahlak ya da Disiplin Kurallarına Aykırılık
Katılımcı 1	X	X	X
Katılımcı 2	X	X	X
Katılımcı 3	X		X
Katılımcı 4		X	X
Katılımcı 5		X	X
Katılımcı 6	X	X	X

Katılımcılar işten çıkarma sebeplerini ifade ederken en sık karşılaştıkları örneklerden yola çıkmışlardır. Çalışanların performans yetersizliği ve ahlaki kurallara uymaması, işten çıkarılma nedenleri arasında ön sıralarda gelmektedir. Bu durum, organizasyonların çalışanlardan temel olarak beklentilerinin ne olduğunu gösterir nitelikte olsa dahi, sektöre ya da çalışanın bulunduğu pozisyona göre farklılıklar da söz konusu olabilmektedir.

“Bir corporate restructuring -a.n. kurumsal yeniden yapılanma- geçiriyoruz, buna bağlı olarak bu dönemde biraz işten çıkarmalarımız var, işten çıkarma yasağının da sona ermesiyle bağlantılı olarak..... Outplacement -a.n. İÇDH- hizmetini performans nedeniyle ayrılan birine vermiyorum, compliance -a.n. uyum- nedeniyle etik nedenle ayrılan birine (vermiyorum), ama diğerleri zaten ne yazık ki onların suçu olmayan bir şekilde pozisyonları kapandığı için ayrıldığı için (veriyorum).” (Katılımcı 6)

Araştırma bulgularına göre, İÇDH'nin sunulup sunulmayacağı işten çıkarma nedenine bağlı olarak şekillenmektedir. Ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırılık altı katılımcı için de söz konusu hizmetin sunulmaması yönünde ortak gerekçe olarak belirtilmiştir. Performans düşüklüğüne bağlı bireysel bir sebeple veya küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi kurum kaynaklı sebeplerle işten çıkarılanlar ise hizmetten faydalanabilmektedir.

Alt Tema 1.2 - İşten Çıkış Mülakatları

Bu temadaki diğer bir soru ise, çıkış mülakatları ve bunların yapılış şekilleri ile ilgili olmuştur. Görüşme yapılan her firmada çıkış mülakatı yapıldığı bilgisi edinilmiş olup, bu mülakatların işten çıkarılan her çalışana yönelik yapıldığı tüm katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca, çıkış mülakatlarının ne şekilde ve/veya kim tarafından yapıldığı ile ayrılan çalışanın kademesi arasında bir ilişkinin olduğu fark edilmiştir. Çıkar çatışması yaşanabileceği durumlarda lokal İK yöneticileri yerine uluslararası yöneticilerin

çıkış mülakatını gerçekleştirmesi kademeye bağlı olarak uygulamanın değişebildiğini göstermiştir.

“Ahlak kurallarına aykırılık dışındaki her türlü çıkış sebebinde mutlaka çıkış mülakatı gerçekleştiriyoruz. Türkiye’de aktif olan 4 kademeli bir yapı var – yönetim kurulunu en üst kademe olarak düşünebilirsiniz, ben de onun bir üyesiyim. 1-3 kademe içerisinde olan herhangi bir çıkış olduğunda ya da mavi yakada herhangi bir çıkış olduğunda çıkış mülakatını ben yapıyorum. Ama yönetim kurulu seviyesi veya onun üstünden birisinin ayrılması durumunda çıkış mülakatı yurtdışındaki benim fonksiyonel yöneticim olan İK direktörü tarafından yapılıyor. Benim ekip arkadaşım olduğundan dolayı conflict of interesti –a.n. çıkar çatışması- önlemek için ben resmin içerisinde çıkıyorum.” (Katılımcı 2)

“Çıkmadan önce ya da çıktıktan sonra ilk hafta içerisinde...İK'dan bir arkadaşımız mülakatı gerçekleştiriyor. Mülakat hem İK sorumlusuna hem de çalışanın 2 üst düzey yöneticisine iletiliyor.” (Katılımcı 4)

“Tüm çalışanlara. Yani yönetim seviyesi fark etmeksizin tüm çalışanlara uygulanıyor. Biz işten çıkan tüm çalışanlar için bir çıkış mülakatı yapıyoruz, mümkünse yüz yüze yapıyoruz. Pandemi döneminde tabi online yaptıklarımız da oldu.” (Katılımcı 5)

Alt Tema 1.3- İşten Çıkarılan Çalışanların Tepkisi

Katılımcılara işten çıkarılmalarda karşılaştıkları tepkiler sorulduğunda, az sayıda istisna dışında çok sert tepkiler görmediklerini belirtmişlerdir. Katılımcı 1 en sert tepki olarak yeni işe yerleştirilme seçeneğini kabul etmeyip, işe iade davası açıldığından söz etmiştir. Katılımcı 2 ve 6, bu süreçte işten çıkarılan çalışan ile olan iletişimin önemine değinmiştir. Katılımcı 2, sağlıklı bir iletişimin yalnız İK'nın değil, tüm departmanların çabası ile sağlanabileceğinin altını çizmiştir.

“3 tip davranış var. 1 tanesi bunu kızgınlıkla reddedenler. Ben bu işe girmem diyen, bu hizmeti almayanlar. 2. Şirket bana böyle bir imkân sağlamış, yine de beni düşünüyor deyip devam edenler. 3. Yine kızgınlıkla ama madem böyle bir imkân var, en azından değerlendireyim diyenler. Çok şükür, öyle çok büyük bir tavır yaşanmadı. En fazla dava açma gibi bir durumumuz oluyor, yasal haklarını kullanıyorlar.” (Katılımcı 1)

*“Executive -a.n. üst düzey yönetici- seviyesindeki insanları da zaman zaman çıkarmak durumunda kaldım. Önemli olan birazcık hem sindirmek için zaman vermek, hem de sürecin gizliliğini yeterince sağlamak ve o güveni aşılabilme, hem de karşılıklı anlaşmaya açık olduğunuzu doğru sinyalizasyon edebilmek. Ama eğer iletişimi –a.n. iletişimi- doğru yönetirseniz genelde pozitif, yani çok mutlu bir süreç değil elbette ama ...”*seni düşünüyorum ve

önemsiyorum” algısı yaratma şansınız var. Genelde benim deneyimlerim hep olumlu oldu. Bugüne kadar hiç dava açılmadı örneğin şirkete, çıkış sonrasında.” (Katılımcı 2)

“Şaşırdıkları üzüldükleri durumlar olabiliyor, beklenmedik durumlarda. Tabi bizim hedefimiz beklenmedik yapmamak bu işi. O performansı düşen ve işten çıkarılma riskine giren kişiler kendisini bilir, bir uyarı gider.” (Katılımcı 4)

“Yönetim sistemlerinde zaten performansının düşük olduğunu, hem performans notuyla hem de yöneticisiyle yaptığı görüşmelerde yöneticisinin verdiği feedbacklerle –a.n. geribildirim- zaten almış oluyor. Dolayısıyla aslında onun için bir sürpriz olmuyor...onun öncesinde muhtemelen birkaç tane ihtar almış olur, öyle işten çıkmış olur. Aklıma tepkisel bir durumun olduğu bir örnek gelmedi.” (Katılımcı 5)

“İşten ayrıldığında diyorum ki, «Benim bir outplacement hizmetim (a.n. İÇDH) de var, almak ister misin? Hani sana bunu hak olarak sunabilirim.” Çünkü istemeyen de olabiliyor..., çok kötü ayrıldıysa A, "olmaz olsun" diyebilir, B "ya ben zaten Almanya'ya yerleşeceğim ailemle, önemi kalmadı» diyebilir, ya da C "isterim" derse, ilgili destek şirketindeki danışmana yönlendiriyoruz.” (Katılımcı 6)

İşten çıkarılan çalışanın tepkisi, işletmenin bu süreçte işten çıkan çalışana sunacağı destek hizmetlerini talep edip etmeme konusunda da belirleyici olabilmektedir. Katılımcı 1 ve 6'nın belirttikleri gibi; hizmeti almak istemeyenler sürecin dışında bırakılırken bu hizmeti almaya istekli olan çalışanlara İÇDH sağlanmaktadır.

Tema 2 - İşten Çıkarılanlara Destek Hizmetinin Uygulanması

Bu bağlamda katılımcılara sorulan sorular ile söz konusu işletmelerde bu hizmetin kim tarafından ne kadar süreyle ve ne şekilde sunulduğuna dair cevaplar alınarak aradaki farklar gözlemlenmiştir.

Tablo 3: İşten Çıkarılanlara Destek Hizmetinin Uygulanması

	Katılımcı 1	Katılımcı 2	Katılımcı 3	Katılımcı 4	Katılımcı 5	Katılımcı 6
Desteği Sunan Kurum	Danışmanlık firması	Danışmanlık firması	Kurum içi	Danışmanlık firması	Kurum içi	Danışmanlık firması
Desteğin Verildiği Süre	6 ay	6 ay	6 ay	3 ay	Devamlı	3 ay
Desteğin Sunuluş Biçimi	Bire bir ya da toplu	Bire bir	Bire bir ya da toplu	Toplu	Bire bir	Bire bir

Alt Tema 2.1- Destek Hizmetini Sunan Kurum

“Danışmanlık firması aracılığıyla sağlıyoruz, daha bağımsız olmasını tercih ediyoruz orada.” (Katılımcı 1)

“Biz, kurum içi bir destek sunuyoruz. Şimdi, bizim çok fazla markamız var. Diğer otellerimizde çok fazla kapanmalar, değişiklikler oluyor. Bir örnek veriyorum, X otelimizde sürekli bir yenilik halindeyiz. Globalde kurumum covid döneminde Albertsons, Amazon, Sunrise Senior Livings ve Walgreens gibi şirketlerle iş birliği yapmış... biz kurum içi yapıyorduk ama artık kurum dışı da işten çıkarılanlara bir destek hizmeti vermeye başlamış. Ama bu sadece şu an Amerika'yla kısıtlı. Genelde insanları part time pozisyonlara yerleştirmiş ve demiş ki covid bittiği zaman ben personelimi geri alacağım.” (Katılımcı 3)

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi işletmelerin çalışanlarına sunacakları desteği kurum içinden veya danışmanlık firmalarından sağlaması, hizmetin süresi, bireysel veya toplu olarak sunulması açılarından farklılık gösterebilmektedir. Hizmetin sunulacağı çalışanın kıdeminin ne olduğu, bu kişinin işten ayrılma sebebi gibi öznel konuların da sunulacak hizmetin içeriğinde değişiklik yaratabileceği görüşmeler sonucunda ortaya konmuştur. Katılımcı 3'ün ifadeleriyle, hizmeti kurum içinde geliştiren bir grup şirketinin, küresel stratejisinde İÇDH'ni kurum dışına da sunar hale gelmesi bu temada öne çıkan bulgulardan olmuş ve uzmanlaşmaya dikkat çekmiştir. Yine aynı şirketin pandemi döneminde işten çıkardığı çalışanlarını sektörden uzaklaşmaması için yeniden yerleştirme sürecini yönetmesi ve pandemi sonrası bumerang çalışan olarak kuruma geri alınacağını güvencesini de vermesi, İÇDH'nin işten ayrılan ve geride kalan çalışan için yaratabileceği faydaları en üst düzeyde göstermektedir.

Alt Tema 2.2- Destek Hizmetinin Zamanı

Katılımcı 1 ve 4, İÇDH'nin genellikle ekonomik kriz dönemlerindeki toplu işten çıkarma süreçlerinde ve şirketin yeniden yapılanma süreçlerinde daha sistemli olarak kullanıldığını ifade etmiştir. Bu şirketler toplu işten çıkarma döneminin sonrasında İÇDH hizmetine başvurmamıştır. Bununla birlikte Katılımcı 2 ve 3 şirketlerinde işten çıkarılanlara verilen desteğin düzenli sağlandığını belirtmiştir. Ülkemizde işverenlere 16 Nisan 2020 itibariyle getirilen işten çıkarma yasağının son dönemde bu hizmetin kullanımını sınırladığı Katılımcı 2'nin ifadesi ile saptanmıştır. Ancak yasağın kaldırılması ile İÇDH'nin kullanımında yeniden ihtiyaç olabileceğini Katılımcı 6'nın ifadesinden çıkarmak mümkündür.

“Aslında 10 yıldan fazla oldu yani 2009'da o 2008 krizinde bir küçülme yaşamıştık, orada bir outplacement (a.n. İÇDH) süreci yaşadık. (Katılımcı 1)

“Son 1 senedir tabii ki yapamıyoruz yasak olduğu için” (Katılımcı 2)

“3 yıldır bunun var olduğunu biliyorum. Benden öncesi de var ama tam tarih veremeyeceğim.” (Katılımcı 3)

“Biz çok büyük bir küçülme yaşamıştık 7-8 yıl önce. O küçülme sırasında Outplacement Hizmeti (a.n. İÇDH) yaşamıştık. O zaman böyle 200 kişinin işten çıkarılmasını yaptığımız bir vakitti. Ondan sonraki işten çıkarmalar, böyle aynı zamanda tek dönemde yapılan, bu kadar büyük işler olmadı hiçbir zaman. Ondan sonra kullanmadık outplacement hizmeti” (Katılımcı 4)

“Yeni uygulama, 2021’de başladık.” (Katılımcı 6)

Alt Tema 2.3- Destek Hizmetinin Süresi

Altı İK yöneticisinden üçü, şirketlerinde 6 ay süreyle, ikisi 3 ay süreyle, biri ise işten çıkarılan çalışan tekrar yeni bir işe yerleşene kadar devam edecek şekilde destek hizmeti sunduklarını belirtmiştir.

“Yaptığımız anlaşmalar yaklaşık 6 ay sürüyor. Tabi 6 ay biz söylüyoruz ama, eğer çalışan daha erken bırakmak istiyorsa bırakabiliyor.” (Katılımcı 1)

“Karşı tarafın yaptığı olumsuz bir durumdan dolayı biz onu çıkartmak zorunda kalıyor veya ondan vazgeçiyorsak, ama yine de ona bir istihdam sağlıyorsak, orada süre mümkün olan en kısa süre. (Katılımcı 3)

Alt Tema 2.4- Destek Hizmetinin Sunuluş Biçimi

Desteğin bireysel mi grup içinde mi sunulduğuna ilişkin soruya, Tablo 4.3’te görülebileceği gibi üç katılımcı bire bir, iki katılımcı duruma ve kademeye göre bire bir veya toplu, bir katılımcı ise (ilaç sektöründeki katılımcı) sadece toplu olarak düzenlendiğini belirtmiştir.

“Yönetim kademelerinde bire bir, uzman kademelerde toplu.” (Katılımcı 1)

“Bire-bir bir danışman atanıyor...ilgili şirketteki danışmana yönlendiriyoruz ve danışmanla beraber 6 seans birlikte görüşme yapıyorlar.” (Katılımcı 6)

Alt Tema 2.5- Destek Hizmetinin Hedef Kitlesi

Araştırmada bu hizmetten en sık yararlanan kademenin hangisi olduğu sorulmuştur. Bu hususta kimi şirketler bir ayrıma gitmezken, kimileri de bu hizmeti yalnız üst düzey çalışanlara ve beyaz yakalı çalışanlara sunabildiklerini belirtmiştir. Burada ayrıca katılımcıların şu ifadeleri de dikkate değerdir:

“Özellikle üst yönetim kademesinde organizasyonel küçülmeden dolayı bir değişiklik olması halinde o taraflarda böyle bir hizmeti sunmayı düşünebiliyoruz.” (Katılımcı 1)

“Kademesine göre farklılık göstermiyor, hayır.” (Katılımcı 3)

“Alt düzeyde, yani o zamanki toplu işten çıkartma tıbbi tanıtım temsilcileriydi. Alt düzey, ilk giriş seviyesi diyebilirim.” (Katılımcı 4)

“Tüm çalışanlara. Tabii ki kademesi ve yetkinliği bazında yapabileceğimiz ya da sunabileceğimiz şeyler değişebiliyor.” (Katılımcı 5)

“Mavi yaka için geçerli değil, ama beyaz yakada her kademeye veriyorum.” (Katılımcı 6)

Kademenin dışında, işten çıkarılma nedeni de hizmetin sunulacağı kişi ve kişilerin seçimini etkilemektedir. İK yöneticilerinin hiçbiri, kurumlarından ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırılık sebebiyle çıkarılan çalışanlarına destek hizmeti sunmamaktadır. Performans düşüklüğü gibi bireysel bir nedenle veya organizasyonel küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi kurum kaynaklı sebeplerle işten çıkarılanlar arasından ise sadece hizmeti almaya istekli olanlara sağlandığı ifade edilmiştir.

“Sadece performansına gerçekten kefil olabildiğim çalışanlar için sunuyorum.” (Katılımcı 2)

Hizmetin sadece üst düzey yöneticilere veya beyaz yakaya sunulduğunu belirten Katılımcı 1 ve 6'nin yanında, kademe gözetmeksizin mavi yakaya da sunulduğunu belirten katılımcılar da olmuştur. Katılımcı 1'in çalıştığı kurumun, 2008 krizinden sonra toplu işten çıkarma sırasında bu hizmeti sağladığı düşünülürse, hizmetin işletmeye yarattığı maliyet ve organizasyonu için harcanacak emeğin, daha kapsayıcı bir uygulamayı kısıtladığı tahmin edilebilir. Bu hususta Katılımcı 2 yalnız kademe bazlı düşünmeyerek performansına kefil olabildiği çalışanlarına yönelik de böyle bir desteği sağlayabildiklerini ifade etmiştir.

Alt Tema 2.6- Destek Hizmetinin Kapsamı

Destek hizmeti kapsamında sağlanan hizmetler işletmelere göre farklılık göstermekle beraber çalışanın yeni iş bulmasına yönelik desteklerin ortak paydada bulunduğu görülmektedir. Bunların içerisinde işten çıkarılan mavi yakalı çalışanlar için özgeçmiş hazırlama gibi başlangıç düzeyi desteklerin yanında, daha çok beyaz yakaya önerilen kişinin profilinin görünürlüğünü artırma, kariyer koçluğu gibi ileri seviyede destekler de bulunmaktadır.

“CV hazırlama, başvuru sürecinde danışmanların dikkat etmesi, genelde head hunter firmaları -a.n. üst düzey pozisyonlarına yönelik yetenek avcılığı- zaten bunu yapıyor. Dolayısıyla biraz orada kişinin özgüvenini güçlendirmeye yönelik psikolojik destek ve onun yanı sıra çalışana başka bir göreve veya işe başvurmaya hazırlayabilecek ve başvurularını yapacak bir süreç oluyor.” (Katılımcı 1)

“Bir CV havuzunun oluşturulması, o CV havuzunun başka firmalara, diğer ilaç firmalarına erişilebilirliğinin sağlanması, çalışanlara eğitimler verilmesi, mülakat deneyimini kaybetmiş olanlar, uzun yıllardır yapmamış olanlar vardı aralarında, mülakatla ilgili eğitimler simülasyonlar. Bunun yanı

sıra birebir görüşmeler; ben ne yapabilirim, güçlü yönlerim nedir, neler, hangi alanlara başvuru yapabilirim gibi çalışmalar da gerçekleştirilmişti. Danışmanlık firması da aslında mevcut pozisyonları bulup, bizim arkadaşlarımızı yerleştirebileceğimiz pozisyonları bulup oralara öneri sağlamaktı bir hedefi de.” (Katılımcı 4)

“Danışman ona bire-bir atandığı için, aslında hem profesyonel destek hem psikolojik destek de veriyor tabi ki de.” (Katılımcı 6)

Katılımcı ifadelerinde hizmet kapsamında sadece mesleki destek değil, çalışanların psikolojik ve sosyal anlamda da desteklendikleri, özgüvenini güçlendirmeye yönelik etkinlikler sunulduğu görülmüştür.

Tema 3: Memnuniyet ve Motivasyon

Alt Tema 3.1- Memnuniyetin Ölçümü

Araştırmaya katılan İK yöneticilerine, İÇDH’den faydalanan çalışanların memnuniyetlerini nasıl ölçtükleri sorulmuştur. Katılımcıların çalıştığı işletmelerin hizmet özelinde memnuniyeti ölçmek için sistemli bir çalışma yapmadıkları saptanmıştır. Sözel olarak olumlu dönüş aldıklarını belirten katılımcılar olmuştur.

Destek hizmeti uygulaması hakkında genel memnuniyetin yüksek olduğuna ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

“Bu uygulamadan yararlananların yarısından fazlası memnun diyebilirim. Memnuniyeti tabi herkesin kendine göre değişiyor ama iş bulunca memnun olanlar var, eğitim alınca memnun olanlar var. Dolayısıyla, o memnuniyet kişinin kendi beklentisine göre değişiyor ama %50'nin üstünde bir memnuniyet var diyebilirim.” (Katılımcı 1)

“Artık bu grubun içindesin ve çıkmayacaksın. Bugün bu kurumdan çıkacaksın, zincirdeki bir başka kurumda başlayacaksın. Oradan çıkacaksın, zincir otelin farklı bir şubesinde başlayacaksın. Sen artık bu ailenin bir ferdisin.” (Katılımcı 3)

“Önemseniyorum duygusunu ve ‘çıkış süreci gerçekten düşünülerek planlanmış’ duygusunu bence pekiştiren bir adım.” (Katılımcı 2)

“Sadece şirket çalışanlarını değil de ayrılanları etkiliyor bu, özellikle İsrail’de bunu 3 çalışanımıza yaptık, üçü de çok çok memnun olduklarını söylediler. O yüzden, memnuniyet derecesi çok yüksek diyebilirim.” (Katılımcı 6)

Alt Tema 3.2 - Geride Kalan Çalışanlara Yönelik Faaliyetler

İşten çıkarılmalar sonrasında, geride kalan çalışanlarda motivasyon düşüklüğü ya da bağlılığın azalması gibi durumlar göz önüne alınarak, işletmelerin ne gibi uygulamalara sahip olduğu katılımcılara sorulmuştur. Tablo 4.4’te işletmelerin bu konuda çeşitli uygulamalarının var olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Geride Kalan Çalışanlara Yönelik Faaliyetler

Katılımcılar:	1	2	3	4	5	6
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	X		X	X		
İletişim Güçlendirme Odaklı Faaliyetler	X	X	X	X	X	X
Spor Faaliyetleri				X	X	
Psikolojik/Sosyal Destek Programları	X			X	X	
Eğitim-Gelişim Faaliyetleri	X			X		

Her bir katılımcı ayrı ayrı uygulamalardan bahsetse de, altı işletmede de geride kalan çalışanlarının motivasyonun önemli görüldüğü ve buna yönelik çalışmalar gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

“Olumlu etkilediğini düşünüyorum. Çünkü aslında kurum içi kültüre hakim, gerçekten bu işi profesyonel anlamda yapan insanlar bu çatının altından başka bir yere gitmeyeceklerini biliyorlar ve kendilerine işini kaybetmekle alakalı bir güvensizlikte bulmuyorlar. Biz biriz, biz bir bütünü, aramızda pozisyon farkları olsa da ‘bir aradayız’ı hissettiriyorduk.” (Katılımcı 3)

Firmaların doğru, açık ve güçlü iletişime verdikleri önem ise Katılımcı 2 tarafından ayrıca vurgulanmıştır. İşten ayrılma sürecinin kurum içinde duyurulması konusunu işten ayrılan çalışanın tercihinin bıraktıklarını Katılımcı 2 aşağıdaki ifadesi ile aktarmıştır.

“İkale yaptığımızı komünike etmiyoruz. -(a.n.) Bu ifade ile iş sözleşmesinin karşılıklı feshine dair sözleşmenin kurum içinde duyurulmadığı kastedilmektedir. Fesih, tek taraflı irade açıklaması iken sözleşme niteliğindeki ikalede ise tarafların irade uyuşması aranmaktadır. (Güzel, 2013) - Çalışana aslında istifa ettiğini söyleme alanı veriyoruz. Bunu İK eli ile yapmıyoruz, bunlar da ekibin geri kalanına olumlu etki yaratıyor bence...Çıkış yani istifa ve işten çıkarılma sürecinde çalışan deneyimini işveren markasının parçası olarak gördüğümüz için bunu standardize etmeyi planlıyoruz.” (Katılımcı 2)

Bu durumda, İÇDH uygulamalarının, hem ayrılan hem de işlerine devam eden çalışanlar üzerinde kendilerinin önemsendikleri hissiyatını yarattığı ve ayrıca işletmelerin çalışanlarının motivasyon ve bağlılıklarını arttırmaya yönelik destek hizmeti dışında uygulamalara da yer verdiği görülmektedir.

Tema 4: Kurumsal İmaj

Katılımcılara, İÇDH bağlamında sunulan uygulamaların kurumsal imajı nasıl etkilediği ve bu algıyı nasıl ölçtüklerine dair sorular sorulmuştur. Katılımcıların tümü sunulan hizmetin, kurum imajını olumlu etkilediği yönünde ortak bir görüşe sahipken, bu imaj algısını değerlendirme hususunda ise işletme

bazında farklılıkların olduğu görülmektedir. Spesifik olarak destek hizmetinin işletme imajına etkisi her ne kadar ölçülmemiş olsa da yöneticiler tarafından yapılan gözlemler ve geri bildirimler, hizmetin pozitif bir etki sağladığını ortaya koymaktadır. Bu hizmeti sunan işletmelerin öncelikli hedefinin kurum imajına artı değer katmak değil, işten çıkarılan ve geride kalıp işlerine devam eden çalışanlarına yardım etmek olduğu belirtilmiştir.

“Bunları yaparken asıl amacımız şirket imajını arttırmak değil çalışanları iyi hissettirmek.” (Katılımcı 5)

“Kurumsal imajı öğrenciler, dışarıdaki genç profesyoneller, bir de çalışanlar, 3 boyutlu olarak ölçüyoruz. İyi yönde etkiledi tabii.”(Katılımcı 4)

“Çok pozitif! Çünkü Türkiye’de çok fazla şirketin yaptığı bir çözüm değil.....Benim işe alım şirketlerinden de genelde aldığım reaksiyon hep şey oluyor: ...çok az şirket yapıyor, çok iyi yapıyorsunuz bunu yaparak falan. Bu beni de mutlu ediyor açıkçası! yani kurumum için ama onun ötesinde insan özelinde çok daha kıymetli. Çok daha farklı bir yere koyuyor sizi kurum olarak.” (Katılımcı 2)

“Amaç şirketin grup imajıdır belki ama ikinci bir amaç da oradaki arkadaşlarımızın mutluluğudur.” (Katılımcı 6)

İşletmelerin, dışarıdan görülen algılarını önemsedikleri ve İÇDH sayesinde olumlu bir algı yaratmaya çalıştıkları katılımcı ifadelerinden anlaşılmaktadır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kazmierczyk, Tarasova, Andrianova ve Baszynski’nin (2019) de belirttiği gibi, İÇDH uygulaması, çok sık karşılaşılmayan bir insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır ve bu konuda yapılan araştırma sayısı yeterli değildir. Çalışmamız sırasında, bu uygulamanın katılımcı şirketlerin yarısı tarafından işten çıkarmalarda rutinleşen bir sürece dönüştüğü görüşmüştür. Diğer yarısı ise ekonomik kriz dönemlerindeki toplu işten çıkarmalar sırasında sistematik uygulandığı, ancak halen işten çıkarma süreçlerinde rutin bir uygulama haline gelmediği tespit edilmiştir. 6 İK yöneticisinden 2’sinin bu hizmete geçmişte yaşanmış kriz dönemlerinde ihtiyaç duyduklarını, bir diğerinin ise covid-19 salgını dönemindeki zaruri işten çıkartmaların artması ile birlikte destek hizmeti kullanımına olan ihtiyacın arttırdığını belirtmesi, Stacho ve Stachova’nın (2015) büyük krizler sonucu, toplu işten çıkarılma durumlarında İÇDH’ne başvurulduğu bulgusunu desteklemiştir.

İşletmeler, birleşme veya satın almalardan kaynaklı yalınlaşma gibi sebepler yanında örgütsel küçülme ya da özelleştirme gibi birtakım sebepler ile de mevcut çalışanlarını azaltma yoluna gitmektedir. Ayrıca, işverenlerin

çalışanlarını işten çıkarma sebepleri ağırlıklı olarak performansın istenenden düşük olmasıyla ilişkili olmakla beraber, bunun yanında görevlerin yerine getirilmemesi ve ahlak kurallarına uymamak gibi sebepler de sıralanabilir (Kumaş & Tozkoparan, 2006). Korkmaz ve Özkara (2012) da çalışmalarında işverenlerin, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan çalışanlarını işten çıkarma eğilimlerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmamızın çıktıları bu iki görüşü desteklemiştir. Zira görüşülen tüm katılımcılar performans düşüklüğü ve ahlaka aykırılığın işletmelerinde işten çıkarılma sebebi olarak görüldüğünü belirtmiştir.

İşletmeler, çalışan sayılarını azaltmayı takiben, işten çıkarılanların uğradığı psikolojik, sosyal ve maddi zararı telafi etmek için birtakım destekler sunmaktadır. Yapılan görüşmelerde elde edilen farklı bir çıktı da, bu hizmetin şirketteki kıdeme ve pozisyona göre değişiklik göstermesidir. Bu uygulama, mavi yakada CV hazırlama, uzun yıllardır mülakata girmemiş ve mülakat deneyimini kaybetmiş olanlara eğitim verilmesi gibi daha basit gelişim destekleri olarak sağlanırken, üst düzeyde yetenek avcılarının portföyüne girmeye yönelik daha ileri seviyede sürdürülmektedir.

6 İK yöneticisinden 4'ü işten çıkarılanlara destek hizmetini bu alanda uzmanlaşmış danışmanlık firmalarından satın aldıklarını belirtmişlerdir. Danışmanlık firmalarını tercih eden yöneticilerin gerekçeleri; hizmetin profesyonelce yürütülmesi, bağımsız olması ve daha geniş bir bağlantı ağı sayesinde işe yeniden yerleştirme olasılığının fazlalığı olarak sıralanmıştır. Ayrıca işten çıkışı yapılmış eski çalışanla şirketin organik bağına kesme ihtiyacından da söz edilmiştir. Danışmanlık şirketlerinden bu hizmeti alanlar belli bir maliyete katlandıkları için desteğin süresini mümkün mertebe kısa tutma eğilimindeyken, kurum içinde sunan 2 İK yöneticisi 6 ay ve devamlı süreyle (çalışan yeni bir işe yerleşene kadar) destek verdiklerini belirtmiştir. Danışmanlık şirketlerinden bu hizmeti alan İK yöneticilerinin memnuniyet sebepleri ve beraberinde taşıdıkları maliyet kaygıları Bayraktaroğlu, Ersoy & Mustafayeva'nın (2010) bulgularını destekler niteliktedir. Bu bağlamda katılımcılardan birinin işletmesinin Amerika'daki merkezinde başlattıkları uygulama hem destek hizmetinde uzmanlaşması, hem de maliyet kalemi olmaktan çıkararak bir gelir modeline dönüştürmesi yönüyle araştırmanın öne çıkan bulgularından olmuştur. Katılımcı 3, çalıştığı grup şirketinin küresel stratejiyle hizalanarak Türkiye'de de benzer bir uygulamanın başlayabileceğini belirtmiştir. Covid salgını döneminde artan işten çıkarmalar sebebiyle kurum içinde sunulan İÇDH hizmetinde uzmanlaşılması ve bu hizmetin kurum dışına da sunularak ticari bir faydaya dönüştürülmesi inovatif bir çözüm olarak değerlendirilmiştir.

Yazında, örgütsel küçülmeye gitmek zorunda olan bazı firmaların, bu süreci basitleştirecek birtakım öneriler getiren çalışanlarına referans olarak yeni iş bulma garantisi de verdiği belirtilmiştir (Arslan ve Ulaş, 2004). Fakat İÇDH uygulamalarının hepsinin nihai amacı iş bulma garantisi vermek olmayabilir. Bazı işletmeler hizmeti, yeni iş bulma sürecinde destek olmakla sınırlı tutabilir. Nitekim bu araştırmada görüşülen firmaların çoğunluğunda benzer bir iş güvencesinden söz edilmemiştir. Sadece konaklama sektöründeki işletmenin, pandemi döneminde işten çıkardığı çalışanlarının sektörden uzaklaşmalarını için yeniden yerleştirme sürecini bizzat yönetmesi ve pandemi sonrası bumerang çalışan olarak kuruma geri alınacaklarının güvencesini vermesi, destek hizmetinin işten çıkartılan ve geride kalan çalışanın güven ve motivasyonu için yaratabileceği faydaları en üst düzeyde gösteren bir örnek olmuştur.

Belirtilmelidir ki İÇDH sadece işten çıkarılan çalışanlar için sağlanan bir destek değildir. İşten çıkarılan çalışanlara verilen hizmetler, işletmede çalışmaya devam eden bireyleri de etkilemektedir. Öyle ki; çalıştıkları işletmenin, işten çıkarılan bireylere verdiği desteği bilen, hâlihazırda çalışmaya devam eden çalışanlar kendilerini daha güvende hissedecek ve işten çıkarma durumuyla daha iyi başa çıkabilecektir (Wagnerová, Hoskovcová-Horáková, Šírová-Bidlová, Baarová & Kmoníčková, 2011). *“İstifa ve işten çıkarılma sürecinde, çalışan deneyiminin işveren markasının parçası olarak görüldüğü”* ifadesi araştırmanın öne çıkan bulgularından olmuştur. Bu bağlamda diğer katılımcıların da işveren markasını bütüncül ele aldıklarını ve işten çıkarma sürecinde bile çalışan deneyimini önemsediklerini gösteren ifadeler çalışan memnuniyeti temasında öne çıkmıştır. Spesifik olarak destek hizmetinin işletme imajına etkisinin kurumlar tarafından ölçülmediği saptanmıştır. Bununla birlikte İK yöneticilerinin gözlemleri, iç ve dış çevreden edindikleri geri bildirimler, hizmetin kurumsal imajda pozitif bir etki sağladığını ortaya koymuştur. Çalışanlarına iç müşteri bakış açısı ile bakabilen işletmeler için, sunulan hizmetin çalışanın gözündeki şirket imajına olumlu etkisinin, en az dış paydaşlarda yaratacağı etki kadar önemsendiği görülmüştür.

Türkiye’de ilk defa 2001 döneminde yaşanan krizle birlikte gündeme gelmiş ve 2008 küresel krizindeki toplu işten çıkarmalarda kullanımı artmış olan İÇDH’nin kriz dönemlerinde veya organizasyonun yeniden yapılanma geçirdiği süreçlerde daha sistematik yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Günümüzde benzeri bir kriz döneminin etkileri hissedilmektedir. 2019’da başlayan, ülkemizde etkilerini ağırlıklı olarak Mart 2020’den sonra görmeye başladığımız korona virüs salgını, ekonomi ve iş hayatında bir darboğaz yaratmış, ayrıca çalışanların çalışma hayatını sorgulaması ile personel hareketliliğini arttırmıştır.

Ülkemizde işverenlere 16 Nisan 2020- 1 Temmuz 2021 tarihleri arasında işten çıkarma yasağı getirilmiş, bu dönemde hizmetin kullanımı sınırlanmıştır, ancak yasağın kaldırılması ile İÇDH'nin kullanımında yeniden ihtiyaç olabileceği öngörülmektedir. Hatta katılımcılarından biri destek hizmetine ilk kez 2021'de ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Son olarak 2021'in son çeyreğinde etkisini arttıran kur krizinin sebep olduğu enflasyon artışı sonrasında bekledikleri maaş artışını alamayan işçi ve memurların tepkileri sebebiyle işten çıkarmalarda ve ayrılmalarda artış yaşanabileceği öngörülmektedir. Toplumsal duyarlılığın yüksek olduğu bu konuda, “işten çıkarılanlara destek hizmeti”nin kurumsal imaja yapacağı katkı tartışılmayacak kadar önemlidir.

6. KISITLAR VE ÖNERİLER

Türkiye’de bu hizmeti sağlayan firmalara ulaşmanın güçlüğü sebebiyle örneklemin küçük olması çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Nitel araştırmalar, doğası gereği genellemelere dayalı nicel araştırmadan farklıdır (Baltacı, 2019). Bu araştırmada bulgular çeşitlendirilmektense detaylandırılmaya çalışılmıştır. Konuya ilgi duyan araştırmacılara daha geniş bir örnekleme, nicel verilere dayalı genellenebilir bir analiz yapmaları önerilebilir. Çalışmanın ikinci kısıtı ise araştırma tasarımında sadece hizmeti sunan taraf olan İK yöneticilerine yer verilmesi, hizmetten faydalanan taraf olan çalışanlardan veri toplanmamış olmasıdır. İÇDH hizmetini bire-bir alarak işten ayrılmış ve/veya geride kalan personeli de araştırma modeline dahil ederek yapılacak çalışmalar Bayraktaroğlu, Ersoy ve Mustafayeva'nın (2010) karşılaştırmalı çalışmasından sonra yazındaki boşluğu dolduracaktır. Pandemiye getirilen işten çıkarma yasağının 1 Temmuz 2021 itibarıyla kaldırılmasına bağlı olarak işten çıkarmalarda bir artış trendi olasılık dahilindedir. Bu dönemde, İÇDH kullanımına yönelik karşılaştırmalı ve uzamsal çalışmalar da yazına katkı sağlayacaktır. Akademik önerilerin yanında sektör temsilcilerine ve özellikle büyük ölçekli, kurumsal işletmelerin İK yöneticilerine, son dönemde sosyal medya sayesinde daha göz önünde yaşanan işveren-işgören arasındaki çıkar çatışmalarının etkin şekilde yönetilebilmesi ve kurum imajının hem iç hem dış çevrede bu süreçten daha az hasar görmesi için “işten çıkarılanlara destek hizmeti”ni yaygınlaştırmaları ve sistematik olarak kullanmaları önerilmektedir. İşten çıkarılan ve/veya işten ayrılan çalışanlara bu süreçte verilecek destek hizmeti ile işletmeler eski çalışanlarını sektörden çok uzaklaşmadan yakın çevresinde tutabilir, bir kurumsal mezunlar ağı kurarak temasta kalabilir ve olası bir geri dönüş için kapıyı aralık bırakabilir.

7. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

8. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

9. YAZAR KATKILARI

EE: Kavramsallaştırma

EE, DÇ, ÖK, ZSN: Literatür taraması

EE, DÇ, ÖK, ZSN: Ölçme aracı geliştirme

DÇ, ÖK, ZSN: Veri toplama

EE, ÖK: Örneklemeye ulaşma

EE: Metodoloji

EE: Bulguları yorumlama

EE: Yazma, düzenleme ve kontrol.

10. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

11. KAYNAKÇA

- Arias-Pérez, J., & Vélez-Jaramillo, J. (2021). Understanding knowledge hiding under technological turbulence caused by artificial intelligence and robotics. *Journal of Knowledge Management*.
- Arpa R. G. & Tan, F. Z. (2019). Yeni bir insan kaynakları işlevi: işten ayrılmalarda destek hizmeti (outplacement) *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 4(10), 307-317. doi: 10.25204/iktisad.589060.
- Arslan, H. B. (2004). *Örgütsel küçülme, yeniden yerleştirme destek danışmanlığı ve Türkiye uygulaması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Arslan, H. B. & Ulaş, D. (2004). İstihdamın korunması ve işten çıkarılanlara uygulanan yardımlar. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4(1), 102-114.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 5(2), 368-388. doi:10.31592/aeusbed.598299.
- Bar-Isaac, H., Jewitt, I., & Leaver, C. (2021). Outplacement as endogenous adverse selection. Erişim adresi: <https://www.zew.de/en/events-and-professional-training/detail/outplacement-as-endogenous-adverse-selection-1/3469?cHash=2acef40260d1b04e813b2d092e178a46>

- Baszyński, A. (2020). Outplacement – from business practice to a modern management concept. *International Scientific and Practical Conference bildiriler kitabı içinde* (ss.14-16), Lesia Ukrainka Eastern European National University, Ukrayna.
- Bayrakçı, O. (2021). Pandemi döneminde kod 29 ile işten atılmak. *Journal of Management and Economics Research*, 19(2), 320-333. doi: 10.11611/yead.913168.
- Bayraktaroğlu, S., Ersoy Y., & Mustafayeva, L. (2010). Yeniden yerleştirme danışmanlığı (outplacement) programına katılan kişilerin ve işletme yöneticilerinin bu programla ilgili düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(26), 12-23.
- Borghouts–van de Pas, I., Bosmans, M., & Freese, C. (2021). Unemployment prevention: the role of human resource management in job-to-job transitions in the event of redundancy. *European Journal of Social Security*, 23(2), 103-119. doi: 10.1177/1388262721995209.
- Catterall, M., & Maclaran, P. (1997). Focus group data and qualitative analysis programs: Coding the moving picture as well as the snapshots. *Sociological Research Online*, 2(1), 41- 49. doi: 10.5153/sro.67.
- Cho, S. E., & Lee, Y. M. (2021). Analysis of Perceptions of Job Aptitudes of Elderly Workers Outplacement From Their Support Experts Based on Q Methodology: Case of Korea. *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(1).
- Chwistecka-Dudek, H. (2016). Outplacement - a modern concept of human resource management. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie [Scientific Papers of the Humanitas Higher School. Management]*, 17(2), 13-27. doi:10.5604/18998658.1209968.
- Cocuľová, J. & Bodnárová, K. (2017). Analytical view on providing outplacement services in slovak companies. *Mladá Veda*, 5(8), 182-187.
- Değirmencioğlu, E. (2022) Great resignation, büyük istifa. Erişim tarihi: 18.02.2022 Erişim adresi: <https://www.iktisatbank.com/hazine-bulteni-great-resignation-buyuk-istifa-1173>
- Dereli, B. (2003). *İşten çıkarılanlara destek hizmeti (outplacement) ve Türkiye'de bu hizmeti sunan şirketlerin çalışanlarının hizmete yönelik tutumlarını inceleyen bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Doherty, N., Tyson, S. & Viney, C. (1993) A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and outplacement. *Personnel Review*, 22(7), 45-53. doi:10.1108/00483489310047964.
- Forde, C., Stuart, M., Gardiner, J., Greenwood, I., Mackenzie, R. & Perrett, R. (2009). Socially responsible restructuring in an era of mass redundancy. *Academy of Management Proceedings*. 2014. 10.5465/AMBPP.2014.16072abstract.

- Gegez, A. E. (2005). *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Giuliani, G. A. (2021). The distributive implications of welfare reform packages. The Italian case during and after the great crisis. *European Politics and Society*, 22(5), 589-603. doi: 10.1080/23745118.2020.1804243.
- Gültekin, N. (2006). İnsan kaynakları yönetiminde etik bir uygulama: Outplacement. *Öneri Dergisi*, 7(26), 147-151.
- Gümüş, B. (2009). *Türkiye'deki işletmeler tarafından yeniden yerleştirme (outplacement) hizmetini etkileyen bireysel ve örgütsel etmenlerin analiz edilmesine ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güzel, A. (2013). İş sözleşmesinin sona ermesi ve sonuçları (eleştirel bir yaklaşım). *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Akademik Forumu, Türkiye Toprak İşverenleri Sendikası*, İstanbul, 237-317.
- Hart, K. A. (2009). Boomerang recruitment: bridging the gap. *Nursing Economics*. 27(1): 56-7, 63. PMID: 19331315.
- Kazmierczyk, J., Figas, D., Akulich, M., & Jazwinski, I. (2021). Mobbing in banks: the role of gender and position on the process of mobbing in banks in Poland and Russia. *European Research Studies Journal*, 24(1).
- Kazmierczyk, J., Tarasova, A. & Andrianova, E. (2020). Outplacement—An employment safety tool but not for everyone. The relationship between job insecurity, new job opportunities and outplacement implementation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-15. doi: 10.1080/23311975.2020.1723210.
- Kazmierczyk, J., Tarasova, A., Andrianova, E. & Baszynski, A. (2019). Factors affecting the use of outplacement in the banking sectors of Poland and Russia. *Management*, 23(2), 163-280, doi: 10.2478/manment-2019-0030.
- Kilcrease, K. M. (2013). Outplacement services for displaced employees: attitudes of human resource managers based on differences in internal and external delivery. *Journal of Employment Counseling*, 50(1), 2-13. doi:10.1002/j.2161-1920.2013.00020.x.
- Kim, S. Y., Lee, Y. M., & Shim, J. H. (2018). Comparative study of outplacement programs for building effective operation. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 11(4), 344-354. doi: 10.1504/IJEPEE.2018.10015661.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *Bmj*, 311(7000), 299-302.

- Klotz, A. C., Swider, B. W., Shao, Y., & Prengler, M. K. (2021). The paths from insider to outsider: A review of employee exit transitions. *Human Resource Management, 60(1)*, 119-144. doi: 10.1002/hrm.22033.
- Korkmaz, A. & Özkara, O. (2012). İşçi davranışlarının işverenin işten çıkarma kararı üzerindeki etkileri: Isparta ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*, 207-222.
- Kumaş, H. & Tozkoparan, G. (2006). İşten çıkarma sürecinde çıkış mülakatları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(4)*, 148-176.
- Kuş, E. (2012). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*, Anı Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- Kvale, S. (1994). Ten standard objections to qualitative research interviews. *Journal of Phenomenological Psychology, 25(2)*, 147-173. doi:10.1163/156916294X00016.
- Maier, V. (2021). A case of responsible restructuring as good governance. *In New Living Cases on Corporate Governance*, 65-73, Springer, Cham.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization, 17(1)*, 2-26. doi:10.1016/j.infoandorg.2006.11.001.
- Nebehay, S. & Mutikani, L. (2020). Tens of millions face losing jobs in escalating coronavirus crisis. Reuters. Erişim: <https://reuters.com>.
- Oksanen, M. (2017). *Outplacement: Experiences of repacking the special competence for re-employment*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Jamk, Finlandiya.
- Pekel, P. (2007). *Outplacement consulting services and a research*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Rainer, T.S. & Rainer, J. (2011) *The Millennials*. B&H Publishing Group.
- Raveendra, P. & Satish, Y. (2021). Boomerang hiring: Strategy for sustainable development in COVID-19 era. *Human Systems Management, 1-6*. 10.3233/HSM-201152.
- Sözer, B. (2018). İşten çıkarılana kariyer desteği. 28 Mayıs 2021 tarihinde <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/isten-cikarilana-kariyer-destegi-41052631> adresinden erişildi.
- Stacho, Z. & Stachová, K. (2015). Outplacement as part of human resource management. *Procedia Economics and Finance, 34*, 19-26. doi: 10.1016/S2212-5671(15)01596-8.
- Tracy, S. J. (2012). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Wagnerová, I., Hoskovcová-Horáková, S., Šírová-Bidlová, E., Baarová, E. & Kmoníčková, J. (2011). *Work Psychologists and Organization (Psychologie Práce a Organizace)*, (1st ed.), GRADA: Prag, Çek Cumhuriyeti.

**START-UP ANLATILARININ
ARGÜMANTASYON
PERSPEKTİFİNDEN
DEĞERLENDİRİLMESİ: İTÜ BIG
BANG START-UP CHALLENGE
ÖRNEK OLAYI^{1 2}**



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 28.10.2021 Yayına Kabul Tarihi: 14.04.2022

Umut Sanem ÇİTÇİ
Doç. Dr.
İzmir Bakırçay Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İzmir, Türkiye
umutsanem.citci@bakircay.edu.tr
ORCID ID: 0000-0001-8740-9076

Safiye PETEKÇİ
Lisansüstü Öğrencisi
İzmir Bakırçay Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İzmir, Türkiye
safiyepetekci@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-0736-4096

ÖZ Girişimciler girişimlerini başlatmak, girişimlerinin sürdürülebilirliğini ve ilerlemesini sağlamak için yatırımcı desteğine ihtiyaç duyarlar. Girişimciler ile yatırımcıları bir araya getiren start-up yarışmalarında ise girişimcilerin yatırımcıları ikna edebilmeleri için çok kısıtlı zamanları vardır. Bu kısıtlı zamanda yatırımcıları kendilerine destek vermek için ikna etmeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, start-upların yatırım alma çabasını sergilerken anlatılarını nasıl şekillendirdikleri, anlatıların benzer araştırmalardan hangi noktalarda farklılaştığı ve varsa bu farklılıkların bağlamla ilişkili olup olmadığını tartışmaktır. Çalışma, lisansüstü tez çalışmasının ilk aşaması olarak tasarlanmıştır. Bu nedenle kapsamı örnek olay olarak belirlenen İTÜ Big Bang Start-up Challenge organizasyonunun 2019 ve 2020 yıllarında yer verilen anlatılara odaklanmaktadır. Keşfedici nitelikte olan bu araştırmada anlatı analizi ile benzer ve farklı yanlar belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın en çarpıcı bulgusu örnek olay olarak belirlenen organizasyona katılan start-upların eksik tasarım konusunda önceki araştırmalardan oldukça farklılaşmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, girişimci anlatı, argümantasyon teorisi, start-up, yatırımcı

JEL Kodları: M13, M10, O16

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauiibfd.2022.ozelsayi12

Atıfta bulunmak için: Çitçi, U. M. & Petekçi, S. (2022). Start-up anlatılarının argümantasyon perspektifinden değerlendirilmesi: İTÜ big bang start-up challenge örnek olayı. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 258-279.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² Bu çalışma yüksek lisans tezinin ön çalışması niteliğindedir. Çalışma 29.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

EVALUATION OF START-UP NARRATIVES FROM THE ARGUMENTATION PERSPECTIVE: CASE STUDY OF ITU BIG BANG START-UP CHALLENGE



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 28.10.2021 Accepted Date: 14.04.2022

Umut Sanem ÇİTÇİ
Assoc. Prof. Dr.
Izmir Bakircay University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
İzmir, Turkey
umutsanem.citci@bakircay.edu.tr
ORCID ID: 0000-0001-8740-9076

Safiye PETEKÇİ
Graduate Student
Izmir Bakircay University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
İzmir, Turkey
safiyepetekci@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-0736-4096

ABSTRACT | Entrepreneurs need investor support to start their ventures and ensure their sustainability and progress. In start-up competitions that bring entrepreneurs and investors together, entrepreneurs have very limited time to convince investors. In this limited time, they need to persuade investors to support them. The aim of this study is to discuss how start-ups shape their narratives while they are trying to get investment, at what points the narratives differ from similar studies, and whether these differences, if any, are related to the context. The study is designed as the first phase of the postgraduate thesis. For this reason, it focuses on the narratives of the ITU Big Bang Start-up Challenge organization, the scope of which is determined as a case study, in 2019 and 2020. In this exploratory study, similar and different aspects are tried to be determined by narrative analysis. The most striking finding of the study is that the start-ups participating in the organization, which was determined as a case study, differed considerably from previous research on incomplete syllogism.

Keywords: *Entrepreneurship, entrepreneurial narrative, argumentation theory, start-up, investor*

JEL Codes: *M13, M10, O16*

Scope: *Business administration*

Type: *Research*

1. GİRİŞ

Girişimcilerin yatırımcılar için gerçekleştirdikleri ve genellikle “asansör konuşması” olarak adlandırılan anlatıları, çeşitli açılardan değerlendirilerek (ikna gücü, girişimcilerin tutkusunu yansıtırma biçimi, yatırımcıların duygusal tepkileri, anlatının kullanım biçimleri, retorik, argümanların gücü vb.) giderek artan bir hızla girişimcilik literatürüne konu edilmektedir (Chen vd., 2009; Holt & Macpherson, 2010; Gartner, 2010; Lucas vd., 2016; Davis vd., 2017; Allison vd. 2017; Garud, Gehman & Tharchen, 2018; van Werven vd, 2015, 2019; Soublière & Gehman, 2019). Genellikle girişimcilerin yatırım almasında iş fikrinin “sağlam/sıkı” olmasının etkili olduğu düşünülse de son dönemde yatırımcılar çeşitli mecralarda iş fikri kadar, işin nasıl aktarıldığı, anlatıcının motivasyonu, kurucu takımın niteliği gibi faktörlerin de kararlarında etkili olduğunu dile getirmektedirler (StartUp, 2021, s. 29).

Start-up³ anlatılarının nasıl olması ve neler içermesi gerektiği konusunda girişimci adaylarının kolaylıkla erişebildiği, normatif ve pratik niteliği öne çıkan kaynaklar bulunmaktadır (Karahana, 2013; endeavor.org.tr, 2021). Ancak yatırım alma sürecini verimli ve sonuçları bakımından başarılı kılmak için sistematik olarak düzenlenen organizasyonların yaygınlaştığı bilinmektedir. Günümüzde hemen hemen her ülkede girişimciliği teşvik edici politikalar izlenmekte ve bu politikalarla uyumlu programlar takip edilmektedir. Bu programlar girişimcilik ekosistemini güçlendirmek adına yapılmaktadır. Girişimcilik ekosistemi ya da yakın dönemde start-up ekosistemi olarak da anılan oluşum büyük işletmeler, fonlayıcı kuruluşlar, servis sağlayıcıları, araştırma organizasyonları, destekleyen kuruluşlar ve üniversitelerden oluşmaktadır (Yazıcı, 2019, s.2). Farklı aktörlerce farklı katkıların sunulduğu ekosistemde hem sayısı hem de sunduğu hizmetlerden yararlanıcı sayısı bakımından üniversitelerin öne çıktığı görülmektedir. Türkiye’deki girişimcilik/start-up ekosisteminin gelişmesinde üniversiteler ve

³ Türk Dil Kurumu’nun (TDK) resmî web sayfasında ‘start’ kelimesi ‘çıkış’ ve ‘başlama’ şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durum ‘start’ kelimesinin TDK’da anlam bulduğunun göstergesidir. Fakat sözlüğe ‘startup’ yazıldığında herhangi bir karşılık bulunmamaktadır (sozluk.gov.tr, 2021c). Öte yandan İngilizce etimoloji sözlüğüne göre start-up 1845’ten beri ‘başlatma eylemi’ anlamında kullanılmaktadır (etymonline.com, 2021c). Yazında bahsedildiği üzere farklı anlamlandırmaların olması dolayısıyla anlam karmaşası yaratmamak ve Türkçe ’de tam olarak doğru sözcikle eşleşmemesi sebepleriyle start-up sadece dilimizde değil tüm dünyada orijinal haliyle kullanılan global terime dönüşmüştür (Şahin, 2018, s.83).

teknoparklar önemli yere sahip olmakla birlikte start-uplara yönelik hızlandırıcı modülleri sayesinde teknoparkların girişimlerin başarısına katkısı giderek artmaktadır (Tekin, 2021). Bu noktada üniversiteler YÖK'ün üniversitelere tanımladığı girişimci üniversite rolünü yerine getirirken start-up'lar için de önemli bir hızlandırıcı olarak faaliyet yürütmektedirler. Üniversiteler ilk kez 1992 yılında teknokentlere (TEKMER tabanlı) ev sahipliği yapmış, ardından kuluçka/hızlandırıcı hizmetleri sunmaya başlamışlardır. Kuluçka merkezleri, erken dönem girişimciler için bilgi aktarımı, altyapı hizmetleri, çeşitli kaynakları ve sosyal ağları sunması bakımından önemli bir rol oynamaktadır (Porter & Kramer, 2011). Günümüzde, Türkiye bağlamı düşünüldüğünde, yatırımcılar ile start-upları düzenli olarak bir araya getiren, hibe ve destek imkanları ile buluşturan oluşumlar üniversitelerin bünyelerinde sıklıkla organize edilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, start-upların yatırım alma çabalarını sergilerken anlatılarını nasıl şekillendirdikleri, anlatıların benzer araştırmalardan hangi noktalarda farklılaştığı ve varsa bu farklılıkların bağlamla ilişkili olup olmadığını tartışmaktır. Çalışma, lisansüstü tez çalışmasının ilk aşaması olarak tasarlanmıştır. Bu nedenle kapsamı örnek olay olarak belirlenen İTÜ Big Bang Start-up Challenge organizasyonunun 2019 ve 2020 yıllarında yer verilen anlatılara odaklanmaktadır. Keşfedici nitelikte olan bu araştırmada anlatı analizi ile benzer ve farklı yanlar belirlenmeye çalışılmaktadır.

İş fikri geliştirmek ve girişimde bulunmak elbette girişimsel süreçte önemli adımlardır ancak girişimcilik ekosisteminin güçlenmesi ve ülke ekonomisinde beklenen etkiyi yaratması start-upların büyümesine ve hatta karlı "çıkışlar-exit" yapmalarına bağlıdır. Girişimsel süreçte hayati öneme sahip olan yatırımcılarla girişimcilerin ilk elden bir araya gelmesini sağlayan anlatılara odaklanılması çalışmanın önemini artırmaktadır. Ayrıca Türkiye bağlamında az sayıda çalışmanın start-up anlatılarını odaklarına almış olması (Nayır & Gümüştaş, 2017) çalışmanın bulgularını kıymetli kılmaktadır. Çalışmanın bir diğer önemi de girişimcilik eğitime sunduğu katkıdır. Bilindiği üzere girişimsel pratikler olan iş modeli, iş planı hazırlama, prototip geliştirme, inovatif düşünme ve olma üzerine pek çok eser bulunmaktadır. Anlatı konusu pratik alanda kendine yer bulmakta ancak anlatıların teorik zeminde incelenmesi ihmal edilmektedir oysaki bu minvalde yapılacak araştırmalar dilbilimsel stratejilerin nasıl, hangi amaçlarla, hangi aşamada kullanıldığını ve ne gibi gelişmelere neden olduğunu açıklığa kavuşturarak alanda bilimsel ilerlemelere de destek sunacaktır (Berglund & Glaser, 2021).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Start-up girişimcileri, çeşitli yarışma ve mecralarda kendilerini (girişimlerini) melek yatırımcılar ve risk sermayedarları karşısında ifade ederek söz konusu yatırımcıları girişimlerine fon sağlamaları konusunda ikna etme çabası gösterirler. Girişimcilik ekosisteminin önemli parçalarından biri olan yatırımcı kavramı start-up finansmanı adına da büyük önem taşımaktadır. Yatırımcı grubunda beklentilerinin karşılanması bakımında görece kolay erişilebilen Melek Yatırımcılar, kendi sahip oldukları maddi varlıkları özellikle yeni kurulan işletmelere destek sağlamak amacıyla kullanan kişiler ya da gruplardır (Karabayır vd., 2012). Melek yatırımcılar girişimcilere maddi olarak ve/veya tecrübe aktarımı konusunda destek sunmaktadırlar (Bingöl&Türkmen, 2016). Bu destekler melek yatırımcılar tarafından bireysel olarak yapılabildiği gibi melek yatırımcı grubu tarafından ortaklık şeklinde de gerçekleştirilebilir. Genellikle melek yatırımcılar, yatırım alanlarını çoğunlukla kendi kişisel deneyimlerine yakın alanlardan seçmektedirler. Melek yatırımcıların tek beklentileri yatırımlarının kara geçmesi değildir, aynı zamanda destekledikleri girişimin yönetsel süreçlerinde rol almak ve katma değer yaratmak şeklinde istekleri de mevcut olabilmektedir (Uluyol, 2008). Start-upların büyümeye geçme aşamasında risk sermayedarlarının desteği oldukça kritiktir. Risk sermayedarlarından doğru zamanda, doğru miktarda parayı talep edebilen start-up girişimcileri stratejik anlamda doğru adımı atmış sayılmaktadırlar (Akin, 2020). Risk sermayedarları melek yatırımcılara göre daha yüksek meblağlarda yatırım yapan fonları temsil etmektedirler. Risk sermayedarının ilk amacı satış veya halka arz aracılığı ile mevcut yatırımlarının getirisini maksimize etmektir. Bununla birlikte risk sermayedarlarının yatırım gerçekleştirdiği girişimin iç büyümesini de desteklemeyi tercih ettikleri bilinmektedir (Bayar, 2012). Melek yatırımcılar ve risk sermayedarları destekleyecekleri start-upları günümüzde ağırlıklı olarak düzenli olarak yapılan yarışmalarda belirlemektedir. Bu noktada söz konusu yarışmalarda girişimcilerin start-uplarının amacını ve vizyonunu aktarabilmeleri hayati önem arz etmektedir.

İletişim herkes için olduğu gibi girişimciler için de önemlidir. Hatta erken dönem yenilikçi girişimler olarak tanımlanan start-uplarda iletişim hassas bir noktayı temsil etmektedir. Bir girişimin start-up olarak değerlendirilmesi Blank ve Dorf (2012)'a göre "Tekrar edilebilir ve ölçeklenebilir bir iş modelinin ortaya konma sürecindeki geçici organizasyon" olmasına bağlıdır. Söz konusu start-upın girişimsel süreçte ilerlemesi, hayat döngüsünde yol alması tedarik ağı kurmasına,

müşteri portföyünü genişletmesine, yatırımcı çekmesine, rakiplerini takip etmesine ve daha nice, stratejik düzeyde iletişim gerektiren faaliyetine bağlıdır.

Start-up sahiplerinin, yatırımcılarla bir araya gelmesi bu nedenle ana çerçeve olarak iletişim sınırları içinde değerlendirilmelidir. Taraflar farklı mecralarda bir araya gelebilir, mesajın göndericisi olan start-up sahipleriye, mesajın alıcısı ise hibe ve/veya yatırım yapmak için ikna edilmeyi bekleyen yatırımcılardır. Ancak temel iletişim seviyesinde ele alınamayacak kadar çetrefil bir iletişimden bahsedildiği aşıkardır. Çünkü mesajın alınması ve beklenen yönde bir adımın gerçekleşmesi diğer start-upların iş fikrine, anlatıyı gerçekleştirenlerin niteliklerine, anlatının niteliğine, ortamın şartlarına, yatırımcının ilgisine bağlı olarak pek çok şeyden etkilenmektedir. Yatırımcılarla olan iletişimin odağında ikna olması konuyu farklı bir alan olan argümantasyon mecrasına taşımaktadır.

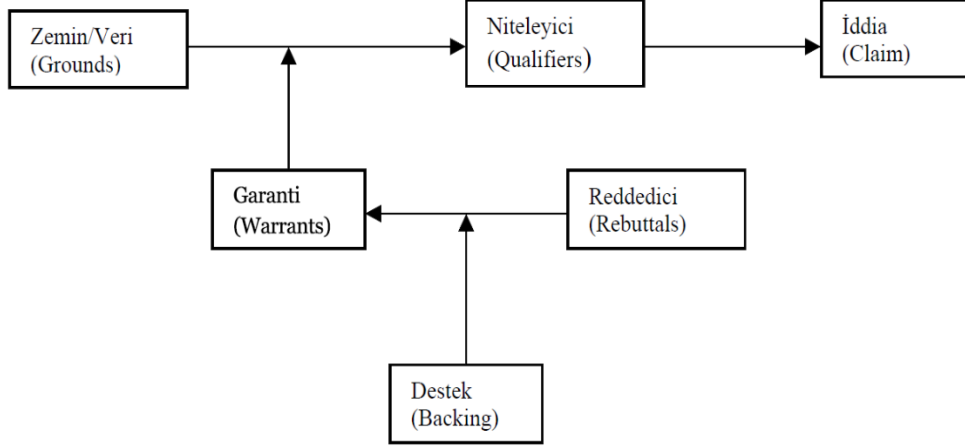
Bu çalışmanın konusu, mesajın yani start-up sahiplerinin karşı tarafın ilgisini çekmek ve beklenen yatırımı almak için yani ikna etmede argümanlardan nasıl yararlandıklarıdır. Argümantasyon Teorisi (AT) genel olarak “iyi muhakeme” ve “eleştirel düşünme/argüman” üzerinde durarak hataları düzeltmeyi ve tartışma şeklimizi geliştirmeyi hedeflemektedir (Lewinski & Mohammed, 2016, s. 2). AT’deki üç temel kavram retorik, diyalektik ve mantıktır. Retorik, argümantasyona “ikna edici iletişimin doğal bir süreci” olarak yaklaşır ve kişilerin kararlarını objektif kanıtlara dayandıramadığı ya da destekleme ihtiyacı gördüğü durumlarda dil, görüntü ve ses gibi sembolik kaynakların kullanılması yoluyla iknayı ifade eder. Diyalektik ise, rakip iddiaların kapsamlı eleştiri alışverişi yoluyla test edildiği tartışmalardır. Son olarak mantık ise argümanların yapısını inşa edebildiğimiz ve değerlendirebildiğimiz yöntemleri ve standartları tanımlar (Wenzel, 1990, s. 9). Bu açıklamadan şu çıkarımı yapmak mümkündür; retorik içinde bulunduğunuz toplumda meşru kılıcı tarihsel ve kültürel öğeler içerirken, diyalektik metodik olarak gerçekleştirilen eleştirel cevaplama sürecidir; mantık ise büyük ölçüde eksiksiz ve kesin kanıt temelli biçimsel kurallara uygunluğu ifade eder. Bu çalışmada AT’nin retorik kavramı sınırları içinde kalınmıştır çünkü start-up sahiplerinin yatırımcılar karşısındaki monolog niteliğindeki anlatıları araştırmada veri seti olarak kullanılmaktadır.

	Söylemsel	Yapısal
Monolojik	Perelman <i>Yeni Retorik</i>	Toulmin <i>Argümanların Kullanımı</i>
Diyalojik	Plantin	van Eemeren ve Grootendorst <i>Pragma-diyalektik</i>

Şekil 1: AT’de Toulmin’in ve Perelman’ın Yaklaşımlarının Konumu
Kaynak: Schwarz ve Baker (2016, s. 68)

Argümantasyonun bir ayağı mantık olduğundan literatür elbette Aristo’ya kadar götürülebilir ancak bu çalışmanın konusu retorikle ilişkili olması nedeniyle yirminci yüzyılın en bilinen ve iş iletişimi, tıp, yapay zekâ, eğitim gibi pek çok alanda açıklayıcılığı test edilmekte olan Toulmin’in argüman modeli çalışmada zemin olarak belirlenmiştir (Lee & Lee, 2019; Fox & Modgil, 2007; Elgandy vd., 2021; Erduran vd., 2004). İngiliz filozof Stephen Toulmin (1922–2009), *The Uses of Argument* isimli temel eserinde ([1958] 2003), argümanların geçerliliğini değerlendirme kriterlerinin genellikle mantıkçıların iddia ettiği gibi evrensel olmadığını, daha çok alana bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Böylelikle, bir çıkarımda önemli olan öneriler arasındaki biçimsel bir ilişkinin kurulmuş olması değil; bir argüman alanındaki öncüllerin içeriklerinin uyum göstermesidir.

The Uses of Argument ([1958] 2003) ve *An Introduction to Reasoning* (1979) adlı çığır açıcı kitaplarında Toulmin ve meslektaşları, bilimsel araştırmalar da dahil olmak üzere çeşitli bağlamlara uygulanabilecek genel bir argüman yapısı sunmaktadırlar (Toulmin vd., 1979). Toulmin’in genel argüman yapısı altı ana unsurdan oluşur:



Şekil 2: Toulmin'in Argümantasyon Modeli

Toulmin'e göre bir argümanın, argümantasyon sürecine dâhil olması dilin ikna etme niyetiyle kullanılmasına bağlıdır (Toulmin vd., 1984, s. 5). Modele göre *iddia*, tartışılan ana ifadedir. *Zemin/mesnet* ise teorik ve ampirik varsayımlardır. İddia, belirli bir zemin üzerinde cereyan eden tartışmalı bir durumdur. İddia ve zemin, garanti ile bağlantılıdır. *Garanti*, ana iddia için zeminin gücünü belirler veya başka bir deyişle, durumun gerekçelendirilip gerekçelendirilemeyeceğini gösterir. *Destek* olarak adlandırılan bileşen ise, garanti için (deneysel veya teorik) güçlendirme sağlar. *Niteleyiciler* ise iddiayı ve genel olarak anlatıyı kuvvetlendirmek için kullanılır. Son olarak, *reddedici/çürütmeler*, karşı argümanlar veya argümanın doğru olmadığı durumları belirtir (von der Mühlen vd., 2019, s. 217).

Örneğin start-up sahiplerinin iddiası yatırım almak niyeti ile anlattıkları işin piyasada kendine yer bulacağıdır ya da büyüme potansiyeli olduğu kabul edilebilir. *Zemin/mesnet* olarak ifade edilen şey, söz konusu iş fikrinin gerekliliğinin altındaki varsayımlardır, mesela endüstri 4.0 ile tüm kobilerin dijitalleşmesinin kaçınılmaz olduğu varsayımı gibi. Karşısındakinin şüphelerini ortadan kaldırmak için kullanılan garanti, girişimcinin konuya ilişkin sunduğu

genel kabul gören nicel ve nitel şeylerdir. Destek ise garantinin özel bir olgu ya da olayda nasıl zuhur ettiğini göstermektir ki bunu genelde kendi müşterilerinden spesifik bir örnekle yaptıkları söylenebilir. Modelde yer alan niteleyicilerin de iddiayı ve genel olarak anlatıyı kuvvetlendirmek için muhakkak, kesinlikle, büyük olasılıkla, ihtimaller dahilinde, bir dereceye kadar, büyük olasılıkla, kuvvetle muhtemel, belki, görünüme göre, makul bir biçimde vb. gibi sözcük ve söz öbekleri kullanmasıdır.

Modelde yer alıp da start-up anlatılarında kendine yer bulması beklenmeyen şey şüphesiz ki çürütücülerdir. Çünkü genel kanı anlatılarda olumsuzlamalardan kaçınılmasıdır böyle bir durum varsa da yatırımcının aktif rol olarak kendisinin eksik önermeyi tamamlaması beklenir (van Werven vd.,2019).

Tüm bu gerçekleştirme gayreti, iddia edilen şeyin olduğu gibi kabul edilmek zorunda olmamasından kaynaklanmaktadır. Yani iddialar, girişimsel süreçte bulunulan aşamaya göre gerekçe, kanıt, garanti, destek gibi farklı isimlendirilen açıklamaları gerektirmektedirler. Hele ki işin ucunda yatırımcı hibe ve desteklerinden yararlanmak söz konusu ise yapısal olarak uyumlu gerekçeler yeterli olmayabilir ve tüm bunların yanında iyi bir tasarım, akış ve aktarım da gerekir ki bu durum girişimsel anlatılarda retoriğin önemini açığa çıkarır.

Bu çalışmada spesifik bir grup karşısında yapılan sunumlar ele alındığı için argümantasyon teorilerinde özellikle hedef kitleye de vurgu yapan Perelman'ın modelinin de çalışmaya dahil edilmesi uygun görülmüştür. Perelman (1979, s. 14)'a göre hedef kitlenin inanç ve kabulleri, yürütülecek tartışmanın unsurları üzerinde belirleyici olmaktadır. Hedef kitle evrensel olabileceği gibi hususi bir grup da olabilir (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1971, s. 30). Evrensel hedef kitleye yönelik yapılan konuşmalar gerçeğe odaklanırken hususi hedef kitleye yönelik yapılan konuşmalar beklentilere odaklanır (Gross & Dearin, 2003, s. 36). Örneğin, iş modeli kalıbına uygun sunumların hazırlanıyor olması yatırımcıların bu yöndeki beklentilerini karşılamak olarak değerlendirilebilir.

Perelman ve Olbrechts-Tyteca'nın sunduğu bu çatı ve Toulmin'in argümantasyon modelinin sunduğu çatı, anlatı analizinde hem argümanların görece yapısal analizini hem de hedef kitlenin belirleyiciliğini açığa çıkarmayı mümkün kılmaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın analiz birimi, yatırımcılardan girişim fonu talebi için yapılan girişimci anlatılarıdır. İkna temelli iletişim sürecinin bir parçası olan anlatılar, iş fikrine yatırımcıların ilgisini çekme işlevini üstlenirler. Çalışmanın metodolojisi, start-upların yatırım alma çabasını sergilerken anlatılarını nasıl şekillendirdikleri, anlatıların benzer araştırmalardan hangi noktalarda farklılaştığı ve varsa bu farklılıkların bağlamla ilişkili olup olmadığını tartışma amacına uygun olarak keşfedici araştırmaya dayanmaktadır. Örnek olay olarak Türkiye’de uzun zamandır düzenli olarak gerçekleştirilen, katılımcı sayıları, dağıtılan hibe/destekler ve anlatı videolarının halka açık platformda sergilenmesi nedeniyle popüleritesi yüksek olan İTÜ Big Bang Start-up Challenge organizasyonu belirlenmiştir.

Araştırma sürecinde ilk olarak 2019 ve 2020 yıllarında düzenlenen organizasyonlardaki anlatıların videolarına YouTube’den erişilmiştir. Anlatıların ortalama uzunluğu 4 dakikadır. İkinci yazar iki yıl için yayınlanan tüm videoları izlemiş ve videolarda yer alan anlatıların her birini ortalama 480 kelime ile yazıya dökmüştür. Araştırmacıların analize konu ettikleri toplam transkripsiyon 35 sayfadır ve 40 kadar farklı sunumu içermektedir. Anlatılarda kullanılan argümanları ve kullanım şekillerini belirlerken yapılan kodlamada tümevarımsal yaklaşım benimsenmiştir. Analiz açık kodlama ile başlamış daha sonra birinci dereceden soyutlama yapılarak kategorilere sonrasında da ikinci dereceden soyutlama yapılarak temalara erişilmiştir (Strauss & Corbin, 1998). Araştırmacılar metinleri ilk aşamada bireysel olarak analiz etmişler ve kod-kategori-tema analiz izleğini takip etmişlerdir. Araştırmacıların en büyük avantajı birinin iş modeli ve iş planı hazırlama konusunda eğitiminin olması diğerinin olmamasıdır. Bu durum aynı anlatı parçacığının farklı yorumlanıp yorumlanamayacağını anlamalarını sağlamıştır. Sonrasında da yaklaşık bir haftalık zaman diliminde kod-kategori-tema üzerinde ortak fikir geliştirmek için düzenli toplantılar gerçekleştirmişlerdir.

3.1. Örnek Olay Seçimi

Türkiye’de 2001 yılında 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu yürürlüğe girmesiyle birlikte ODTÜ’nün takipçisi olarak yeni teknokentler kurulmaya başlanmıştır. En yakın takipçisi 2002 yılında kurulan İTÜ TEKNOKENT’tir (tgbd.org.tr, 2021a). Ülkemizde hali hazırda kurulu 84

tane teknokent bulunmakta olup, 70 tanesi aktif olarak faaliyet göstermektedir (tgbd.org.tr, 2021b).

2002’de kurulan İTÜ Arı Teknokent bünyesinde İTÜ Çekirdek, İTÜ Magnet, Innogate, Big Bang ve Beetech şeklinde farklı alanlara hizmet sunan yapılanmalara sahiptir (ariteknokent.com.tr, 2021a). “Dünyanın en iyi beş üniversite kuluçka merkezi” arasında gösterilen İTÜ Çekirdek Kuluçka Merkezi amacını, ‘fikirlerini ticarileşebilir ürün ya da hizmete dönüştürmek isteyen girişimciler için çalışmak’ olarak ifade etmektedir (ariteknokent.com.tr, 2021b). İTÜ Çekirdek, İTÜ ve İTÜ ARI Teknokent tarafından 2012 yılında kurulmuştur. İTÜ Çekirdek Kuluçka Merkezi teknoloji yoğun, yenilikçi ve ticarileştirilebilen iş fikirlerine sahip tüm girişimcilere hizmet sunmaktadır. İTÜ Çekirdek’te girişimcilere açık ofis, miniMBA/girişimcilik eğitimi, teknik alt yapı desteği, laboratuvar desteği gibi tüm imkanların bir arada bulunduğu bir ortam sağlanmaktadır. “İTÜ Çekirdek kurulduğu günden bugüne 2979 girişime ve 6562 girişimciye destek sağlamıştır. Desteklenen girişimler 260 milyon TL’yi aşkın yatırım almışlardır. 3.973 kişiye istihdam sağlanırken, 890 şirket kurulumu gerçekleşmiştir (itucekirdek.com, 2021a).

Kendi deyimleriyle ‘dünyanın lider girişimcilik yarışmalarından biri olan’ İTÜ Big Bang Start-up Challenge, İTÜ Çekirdek bünyesinde gerçekleştirilen yatırımcılarla girişimcileri buluşturmak için düzenlenen erken aşama girişim desteği sağlayan (start-up) bir yarışmadır. Her yıl Kasım/Aralık ayında düzenlenmektedir. 2012 yılından itibaren düzenli olarak yapılmaktadır (bigbang.itucekirdek.com, 2021). İTÜ Big Bang’ın TÜBİTAK, Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Elginkan Vakfı, Petrol Ofisi, İstanbul Sanayi Odası gibi kamu ve özel sektörden pek çok paydaşı bulunmaktadır. “İTÜ Çekirdek kuluçka merkezinde girişimlerini geliştiren girişimcilerin arasından pazara en yakın olanlarının seçilerek sahne aldığı Big Bang’de, izleyici olarak yer alan potansiyel girişimciler ve yatırımcılar da yenilikçi fikir ve iş modellerinden haberdar olma ve yükselen girişimler ile tanışma fırsatı elde etmektedir (itucekirdek.com, 2021b). Her yıl yarışmaya 20 start-up girişimi seçilmektedir. Seçilen bu start-up girişimleri kendilerine atanan mentörler aracılığıyla yarışmaya hazırlanmaktadır. Yarışma gününde ise kendilerine verilen 4 dakika içerisinde yatırımcılara iş fikirlerini anlatmaları ve yatırımcıları kendilerini desteklemeye ikna etmeleri beklenmektedir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Anlatı videolarının genel özelliklerine bakıldığında ilk tespitler şöyledir:

- 40 anlatı içinde sadece 2019'da sahnede 2 kişi yer almıştır (Facilis Racing); bu tespitten hareketle anlatılarda odağın tek kişi üzerinde toplanmasının bir strateji olarak düşünülmesi mümkün;
- 2019 ve 2020 anlatılarında dörder kadın anlatıcının yer aldığı görülmektedir ki örnek olayda erkek anlatıcı hegemonyası olduğu söylenebilir;
- Sahnede anlatıyı tamamlayıcı bir unsur olarak kılık kıyafet tercihine bakılmış ve çok az sayıda girişimcinin firma logolu kıyafet (4) ya da üniforma (2) tercih ettikleri görülmüştür.

Tablo 1: Analize Konu Edilen İTÜ Big Bang Start-up Challenge 2019 ve 2020 Anlatıları

2019Start-upları	Kuruluş Yılı	Girişimin Türü	Girişim Aşaması	2020Start-upları	Kuruluş Yılı	Girişimin Türü	Girişim Aşaması
Stork Camper	2019	Ürün/Cihaz	P ⁴	Airscreen	2017	Yazılım	LS
Earnado	2019	Dijital Platform	LS ⁵	Tospaa	2017	Ürün/Cihaz	LS
Ludens Robo Advisory	2019	Dijital Platform	LÖ ⁶	Algea Biodiesel	2019	Ürün/Cihaz	LS
Car4Future	2018	Ürün/Cihaz+ Yazılım	LÖ	Rise	2020	Ürün/Cihaz+ Yazılım	LÖ
Meinox İlaç Teknolojileri	2019	Ürün/Cihaz	LS	Archmir	2018	Dijital Platform	LS
Freight Basket	2018	Dijital Platform	LS	Hergele	2020	Ürün/Cihaz+ Platform	LS
Cleantex	2016	Dijital Platform	LS	Arvia	2020	Yazılım	LS
Eve	2018	Dijital Platform	LS	Missafir	2020	Dijital Platform	LS
Mips	2019	Ürün/Cihaz	LS	Gene-us Biotechnology	2020	Ürün/Cihaz	P

⁴ P: Prototip aşaması

⁵ LS: Lansman sonrası

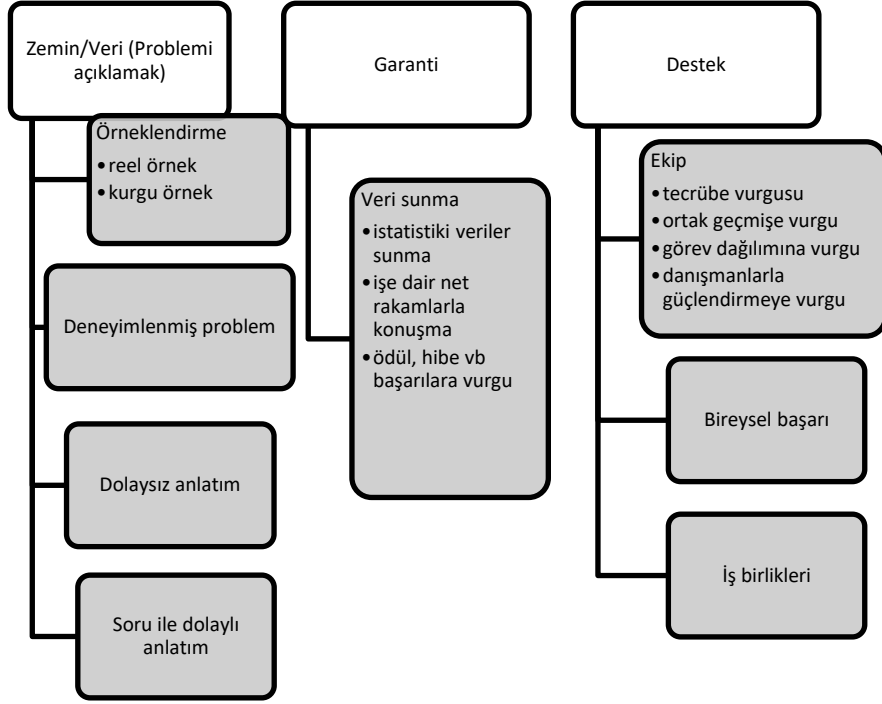
⁶ LÖ: Lansman öncesi

KAÜİİBFD Kongre Özel Sayısı, 2022: 258-279

Parxlab	2018	Ürün/Cihaz+ Yazılım	LS	Gordion Game	2020	Oyun Yazılımı	LÖ
Safetech	2019	Yazılım	LS	Spiky.ai	2020	Dijital Platform	LO
Sensemores	2019	Ürün/Cihaz+ Yazılım	LS	Avokadio	2019	Ürün/Cihaz	LS
Fonradar	2019	Dijital Platform	LS	Büyütech	2011	Ürün/Cihaz+ Yalı	LS
Facilis Racing	2019	Ürün/Cihaz	P	Bugboun er	2020	Dijital Platform	LS
Meşk	2018	Dijital Platform	LS	Adlema	2020	Ürün/Cihaz+ Yazılım	LS
Bulut Klinik	2018	Dijital Platform	LS	Evecrude	2020	3D karakter üretiyor	LS
Fabrikatör	2018	Yazılım	LS	Lumnion	2019	Dijital Platform	LS
Torchit		Ürün/Cihaz	LS	Eyecheck up	2019	Ürün/Cihaz+ Yazılım	LÖ
Xentron	2019	Dijital Platform	LS	Searover	2018	Ürün/Cihaz	LS
Ecording	2018	Ürün/Cihaz	LS	Sytonym	2019	Dijital Platform	LÖ

Analizler Toulmin ve Perelman perspektifinden gerçekleştirildiği için iki başlık altında toplanmıştır:

4.1. Anlatıların Argüman Temelli İçerik Analizi



Girişimcilerin anlatılarda niteleyici kullanma sıklıkları şu şekildedir:

Tablo 2. Niteleyici Kullanım Sıklığı ve Yıllara göre dağılımı

	2019	2020
Daha	65	22
Çok/Az (önemli, çok, büyük, yüksek, ufak, az vb.)	73	49
Sadece	39	28
Halihazırda	3	4
Belki	5	0
Özellikle	9	4

Kendi işlerinin başarılı olacağı iddiası dikkate alındığında reddedici/çürütücü kullanmadıkları görülmekle birlikte bazı girişimcilerin start-uplarını rakipleri üzerinden konumlandıkları görülmektedir. Bu durum bir nevi rakiplerin başarısının çürütülmesi olarak yorumlanabilir. Genellikle rakiplere değinme konusunda iki farklı tarzdan bahsetmek de mümkün görünmektedir: rakiplere benzeyen ve farklılaşan yönleri belirterek kendi ürününü konumlandırma ya da rakiplerden bahsetmemek. Rakiplerden bahsetmeme hali bir yok saymanın ürünü olabileceği gibi, işin inovatif doğası gereği henüz rakibin olmamasından da kaynaklanıyor olabilir.

4.2. Anlatıların Retorik İzleği

Paydaşlar için hazırlanan anlatıların, girişimin yenilikçi yanını ortaya koyduğu gibi uygulanabilir yani meşru tarafını da içeren bir hazırlık içermeleri önerilir (Lounsbury & Glynn, 2001). Bu amaçla son dönemde start-up anlatılarının popüler iş modeli kanvası (Blank, 2013; Osterwalder & Pigneur, 2010) ile hazırlanması söz konusudur. Söz konusu anlatı çatısı o kadar revaçtadır ki ekosistemde girişimcilik eğitimi veren tüm aktörlerce adaylara aktarılmaktadır. İş modeli kanvasının iki taraf için de avantajlı olduğu söylenebilir. Girişimcilere anlatılarını önemli noktaları pas geçmeyecek şekilde hazırlama, yatırımcılara da değerlendirmede standart zemin kullanma imkânı vermektedir.

İTÜ Çekirdek'te de sunum hazırlığı aşamasında iş modeli eğitimi uzmanlarca verilmektedir ve analize tabi olan tüm anlatılarda bunun etkisi görülmektedir. Anlatıların bir kısmında iş modeli kanvasının alt başlıkları bizzat kullanılmakla birlikte bir kısım anlatı da üstü örtülü olarak modelin çizgisinde kalınmaktadır.

Perelman retorik'in bağlama göre şekillendiğini iddia etmektedir ve yapılan analizde start-up anlatılarının günümüz yatırımcılarının beklentilerini karşılayacak şekilde iş modeli kanvası çerçevesinde hazırlandığı görülmektedir. Bu durum anlatılar arasında benzerlikleri büyük oranda açıklamaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkelerin ekonomisine yön veren, gelişmişlik ve kalkınmanın en etkili faktörlerinden biri olan girişimcilik faaliyetlerinde, özellikle nitelik ve nicelik bakımından start-up oluşturma sürecinde Türkiye, ABD, Avrupa ülkeleri ve Japonya gibi ülkelere nazaran gelişmişlik düzeyinde geridedir ve bu geride kalmışlığın nedenlerinden belki de en önemlisi start-upların finansman kaynaklarına erişimde sorun yaşıyor olmasıdır (Kalfaoğlu & Bedük, 2018). Bu

nedenledir ki ülkede düzenlenen start-up yarışmalarının önemi yadsınamaz. Finansman kaynağı sağlamada etkili olan start-up yarışmalarına katılacak olan girişimciler için ‘start-up anlatıları’ ekstra önem kazanmaktadır.

Bir lisansüstü tez çalışmasının ilk kısmı niteliğindeki bu araştırmada, belirlenen bir organizasyon özelinde start-upların yatırımcılar için hazırladıkları anlatılar analiz edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde analize konu edilen 40 anlatı içinde problemin ifşa edilmesinde en çok dolaysız anlatımın, bir soru ile başlamanın ve reel bir örnekle canlandırma girişiminin yaygın olduğu görülmektedir. İddia ile zemin ilişkisini kuvvetlendirmek için tercih edilen garanti sunma şekli ise işe ilişkin net rakamların sunulmasıdır. Garantiyi kuvvetlendirmek için tercih edilen destekler ise ekibin profiline uygun görev dağılımı, ortak geçmiş ve danışmanlarla güçlendirilmiş yapıdır.

Toulmin’in argümantasyon modelinin dışında ilginç olan bir tespit rakiplerden farklılaşma yönünde yapılan açıklamalardır. Bu durum Türkiye bağlamında henüz inovatif iş fikri geliştirme konusunda alınması gereken mesafe olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Perelman’ın bağlama göre retorik iddiası, özel bir gruba anlatılarını aktaran girişimciler için geçerlidir. Hemen hemen yapılan tüm anlatılar iş modeli kanvasının çatısı dışına çıkmamakta ve hatta modelin orijinal kavramlarını kullanmaktadır.

Çalışmanın en çarpıcı bulgusu önceki araştırmalardan farklı olarak örnek olay olarak belirlenen organizasyona katılan start-upların eksik tasarım konusunda bir adım daha ileri gittikleri söylenebilir. Yani anlatıda eksik bırakılıp yatırımcının kendisinin tamamlaması gereken nokta yazından farklılaşmaktadır. Görmezden gelinemeyecek kadar anlatıda, talep edilen fon miktarının belirtilmediği görülmektedir. Bu durum Türkiye bağlamına özgü olarak yorumlanabilir. Türk toplumunda “bir şey isteyene aza çok’a bakmadan bir şeyler verme kültürü” olması ister istemez start-up anlatılarında da kendini göstermektedir. Fon talebindeki “artık ne verirsen” mantığının yatırımcılar tarafından nasıl algılandığı durumu tez çalışması için yapılan araştırmanın ikinci kısmında yatırımcı görüşmeleri ile değerlendirilecektir. Yine tez çalışmasında, start-upların lansman öncesi ve sonrası aşamasında bulunmasının Perelman ve Olbrechts-Tyteca’nın argüman taslakları modelinde ne anlama geldiği incelenecektir. Bu sayede lansman sonrasında “gerçekliğin yapısına dayalı”; lansman öncesinde “gerçekliğin yapısını inşa eden” bir dil kullanıp kullanılmadığı açığa çıkarılacaktır.

Çalışmanın sonuçları girişimcilik eğitiminde retorik muhakeme geliştirmede bir kaynak olarak mevcut haliyle bile kullanılabilir niteliktedir (Lee & Lee, 2019). Çalışmanın literatür açısından daha anlamlı sonuçlar doğurması gelecek araştırmaların yatırımcıların soru sorabildiği ve karşılıklı iletişimin olduğu organizasyonlara yönelmesi ile mümkün olacaktır (Fernández-Vázquez & Álvarez-Delgado, 2020). Bu şekilde düzenlenen bir organizasyondan elde edilen bir veri setinin incelenmesi halinde anlatının nedenli tatmin edici olduğu ve anlatının hangi noktalarda yetersiz argüman sunduğu da açığa çıkarılabilir.

Bağlama özgü garanti ve destek sağlama tekniklerini belirlemek adına gelecek araştırmalarda sadece Türk yatırımcıların karşısında yapılan anlatılar ile yabancı yatırımcıların da olduğu organizasyonların anlatıları karşılaştırmalı olarak ele alınabilir.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

8. YAZAR KATKILARI

USC: Fikir;

USC: Tasarım;

USC: Denetleme;

USC, SP: Kaynakların toplanması ve/veya işleme;

USC, SP: Analiz ve/veya yorum;

USC, SP: Literatür taraması;

USC: Yazıyı yazan;

USC: Eleştirel inceleme

9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

10. KAYNAKÇA

- Akın, M.Ş. (2020). Risk sermayesinin yüksek maliyeti ve startupların izlemesi gereken yatırım stratejisi. *İstanbul İktisat Dergisi* 70, 2020/1, s. 229-245 ISSN: 2602-4152 E-ISSN: 2602-3954.
- Allison, T. H., Davis, B. C., Webb, J. W., & Short, J. C. (2017). Persuasion in crowdfunding: An elaboration likelihood model of crowdfunding performance. *Journal of Business Venturing*, 32, 707-725.
- Bayar, Y. (2012). Girişimcilik finansmanında risk sermayesi ve melek finansmanı. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 7(2). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Berglund, H. & Glaser, V. (2021). *The artifacts of entrepreneurial practice*. Thompson, N.
- Bingöl, G., & Türkmen, Y. S. (2016). Girişimciliğin finansmanında melek sermaye ve Türkiye uygulaması. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12 (45), 357-373.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. California: K & S Ranch.
- Byrne, O., Teague, B. & Jenkins, A. (Basım aşamasında). *Research handbook on entrepreneurship as practice*. Edgar Elgar Publishing, Inc.
- Chen, X., Yao, X., & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management*, 52(1).
- Davis, B. C., Hmieleski, K. M., Webb, J. W., & Coombs, J. E. (2017). Funders' positive affective reactions to entrepreneurs' crowdfunding pitches: The influence of perceived product creativity and entrepreneurial passion. *Journal of Business Venturing*, 32(1), 90-106.
- Elgendy, N., Elragal, A. & Päivärinta, T. (2021). DECAS: A modern data-driven decision theory for big data and analytics. *Journal of Decision Systems*. doi: 10.1080/12460125.2021.1894674.
- Erduran, S., Simon, S. & Osborne, J. (2004). TAPping into argumentation: developments in the application of Toulmin's argument pattern for studying science discourse. *Science Education*, 88, 915-933.

- Fernández-Vázquez, J., & Álvarez-Delgado, R. (2020). Persuasive strategies in the SME entrepreneurial pitch: functional and discursive considerations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2342-2359.
- Fox, J., & Modgil, S. (2007). From arguments to decisions: extending the Toulmin view. doi:10.1007/978-1-4020-4938-5_18.
- Gartner, W. B. (2010). A new path to the waterfall: a narrative on the use of entrepreneurial narrative. *International Small Business Journal*, 28(1).
- Garud, R., Gehman, J. & Tharchen, T. (2018). Performativity as ongoing journeys: implications for strategy, entrepreneurship, and innovation. *Long Range Planning*, 51(3), 500–509.
- Gross, A., & Dearin, R. (2003). *Chaim Perelman*. New York: State University of New York Press.
- Holt, R., & Macpherson, A. (2010). Sensemaking, rhetoric, and the socially competent entrepreneur. *International Small Business Journal*, 28(1).
- Kalfaoğlu S., & Bedük A. (2018). Türkiye'nin start-up ekosisteminin incelenmesi "Osrobotics" firması örnek olay. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(9), 25-40.
- Karabayır, M. E., Gülşen A. Z., Çiftçi S., & Muzaffer, H. (2012). Melek yatırımcıların yatırım kararlarında girişimci odaklılığın rolü: Türkiye'deki melek yatırımcılar üzerine bir çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 67(2), 69-93.
- Karahan, E. (2013). Yatırımcı sunumu. 01 Mayıs 2021 tarihinde <https://www.etoHum.com/blog-tr/yatirimcisunumu/#:~:text=%C3%9Cr%C3%BCn%C3%BCn%C3%BCz%C3%BCn%20%C3%A7%C3%B6zd%C3%BC%C4%9F%C3%BC%20problemi%20anlat%C4%B1n..olmad%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20s%C3%BCre%20teknik%20kelimelerden%20ka%C3%A7%C4%B1n%C4%B1n> adresinden erişildi.
- Lee, M., & Lee, K. (2019). Uses of rhetorical reasoning theories in business communication researches. *Business Communication Research and Practice*, 2, 28-33.
- Lewinski, M. & Mohammed, M. (2016). *Argumentation theory*. In The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. Hoboken, New Jersey: JohnWiley & Sons.

- Lounsbury, M. & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 545-564.
- Lucas, K., Kerrick, S.A., Haugen, J. & Crider, C.J. (2016). Communicating entrepreneurial passion: personal passion vs. perceived passion in venture pitches. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(4).
- Nayır, Z. D., & Gümüştaş, K. N. (2017). Belagat (retorik) ne sağlar? Sosyal girişimcilerin meşruiyet kazanma çabaları. *Yönetim Organizasyon Kongresi*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Perelman, C. (1979). *Rhetorical perspectives on semantic problems. The new rhetoric and the humanities*. Synthese Library, vol 140, Springer, Dordrecht.
- Perelman, C., & Olbrechts-Tyteca, L. (1971). *The new rhetoric: a treatise on argumentation*. London: University of Notre Dame Press.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash the wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77.
- Schwarz, B., & Baker, M. (2016). *Dialogue, argumentation, and education: history, theory and practice*. Cambridge University Press.
- Soublière, J. F. & Gehman, J. (2019). The legitimacy threshold revisited: How prior successes and failures spill over to other endeavors on kickstarter. *Academy of Management Journal*, 63(2), 472-502.
- StartUp (2021), Nevzat Aydın söyleşi, *Şubat-Nisan*, 24- 29.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Şahin, B. (2018). *Pazar odaklılığın firma performansına etkisinde cezbedici pazarlamanın moderator rolü: Ankara'da faaliyet gösteren start-uplar üzerine bir uygulama*. Çankaya Üniversitesi, Ankara.
- Tekin, E. (2021). Türkiye'de start-up ekosistemi üzerine bir değerlendirme. *International Academic Journal*, 5(1), 33-48.
- Toulmin, S. E. [1958] (2003). *The uses of argument* (yenilenmiş baskı). Cambridge: Cambridge University Press.
- Toulmin, S. E., Rieke, R. & Janik, A. (1984). *An introduction to reasoning*. 2nd Edition. New York: Macmillan Publishing Company.

- Toulmin, S. E., Rieke, R., & Janik, A. (1979). *An introduction to reasoning*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Uluyol, O. (2008). Girişimcilikte alternatif bir finansman modeli olarak melek finansman yönetimi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3(2), 43-68.
- van Eemeren F. H., Garssen B., Krabbe E. C. W., Snoeck Henkemans A. F., Verheij B., & Wagemans J. H. M. (2014). *Handbook of argumentation theory*. Springer, Dordrecht.
- van Werven, R., Bouwmeester, O., & Cornelissen, J. P. (2015). The power of arguments: how entrepreneurs convince stakeholders of the legitimate distinctiveness of their ventures. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 616-631.
- van Werven, R., Bouwmeester, O. & Cornelissen, J. P. (2019). Pitching a business idea to investors: how new venture founders use micro-level rhetoric to achieve narrative plausibility and resonance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(3).
- von der Mühlen, S., Richter, T., Schmid, S. vd. (2019). How to improve argumentation comprehension in university students: Experimental test of a training approach. *Instructional Science*, 47(2), 215-237.
- Wenzel, J. W. (1990). Three perspectives on argument: rhetoric, dialectic, logic. J. Schuetz & R. Trapp (Ed.) *Perspectives on argumentation: Essays in honor of Wayne Brockriede*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Yazıcı, M. (2019). Türkiye'de melek yatırımcılık ve start-uplar. *4.Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi bildiriler kitabı cilt II* içinde (ss.1126-1133). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

İnternet kaynakları

- Ariteknokent.com.tr. 2021a. Birlikte ileriye. 26 Nisan 2021 tarihinde <https://www.ariteknokent.com.tr/tr/hakkinda/birlikte-ileriye> adresinden erişildi..
- Ariteknokent.com.tr. 2021b. İTÜ çekirdek. 26 Nisan 2021 tarihinde <https://www.ariteknokent.com.tr/tr/ekosistem/itu-cekirdek> adresinden erişildi.
- Bigbang.itucekirdek. 2021. Girişimler. 22 Nisan 2021 tarihinde <https://bigbang.itucekirdek.com/girisimler> adresinden erişildi.
- Endeavor. 2021. Yatırımcı sunumu taslağı. 01 Mayıs 2021 tarihinde <https://endeavor.org.tr/wp->

[content/uploads/2015/05/Endeavor_Giri%C5%9Fimci-Sunum-Teknikleri.pdf](#)
adresinden erişildi.

Etymonline.com. 2021c. Start-up. 05 Ocak 2022 tarihinde

<https://www.etymonline.com/search?q=start-up> adresinden erişildi.

İtüçekirdek.com. 2021a. İTÜ çekirdek kuluçka merkezi. 22 Nisan 2021 tarihinde

<https://itucekirdek.com/hakkimizda/> adresinden erişildi.

İtüçekirdek.com. 2021b. Big Bang. 22 Nisan 2021 tarihinde [https://itucekirdek.com/big-](https://itucekirdek.com/big-bang/)

[bang/](https://itucekirdek.com/big-bang/) adresinden erişildi.

Sozluk.gov.tr. 2021c. Start. 05 Ocak 2022 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden

erişildi.

Tgbd.org.tr. 2021a. İTÜ arı teknokent. 28 Nisan 2021 tarihinde

<https://www.tgbd.org.tr/itu-ari-teknokent-firmasi-231> adresinden erişildi.

Tgbd.org.tr. 2021b. Türkiye’de teknoparklar. 28 Nisan 2021 tarihinde

<https://www.tgbd.org.tr/turkiyede-teknoparklar-icerik-35> adresinden erişildi.

THE ROLE OF SOCIAL NETWORKS IN FOREIGN DIRECT INVESTMENTS: THE CASE OF TURKISH BUSINESS GROUPS^{1 2}



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEAS
Special Issue, 2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 13.12.2021

Accepted Date: 25.04.2022

Tülay İLHAN-NAS

Prof. Dr.

Karadeniz Technical University

Faculty of Economics and

Administrative Sciences,

Trabzon, Turkey

tulayco@ktu.edu.tr

tulayilhan@yahoo.com

ORCID ID: 0000-0002-6264-7948

Şengül DURAN

Res. Asst.

Kafkas University

Faculty of Economics and

Administrative Sciences,

Kars, Türkiye

sengul.duran@kafkas.edu.tr

sengul.duran_614@hotmail.com

ORCID ID: 0000-0002-2872-2350

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of network structures of Turkish business groups on foreign direct investment decisions. In line with this study, social network structures (in the dimensions of centrality and betweenness) that are handled at the business group level, are evaluated in the context of overlapping boards of directors. The scope of the study consists of 13 business groups determined according to the deliberate sampling method and 83 affiliates operating as affiliated companies of these business groups. In the study, the data about 96 enterprises (13 holdings and 83 affiliates) is obtained between 1997-2019, and their network structures (degrees of centrality and betweenness) are revealed. Afterward, the hypotheses, which are developed within the scope of the study, are tested through panel regression models. Research results show that degree centrality at the enterprise group level positively affects FDI decisions and activities. Another significant finding obtained within the scope of the study shows that there is no effect of betweenness at the enterprise group level on FDI activities.

Keywords: *Social networks, foreign direct investments, Turkish business groups*

JEL Codes: *M10, M16, F23*

Scope: *Business administration*

Type: *Research*

DOI: [10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi13](https://doi.org/10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi13)

Atıfta bulunmak için: İlhan-Nas, T. & Duran, Ş. (2022). The role of social networks in foreign direct investments: the case of Turkish business groups. *KAÜİİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 280-304.

¹ Compliance with the ethical rules of the relevant study has been declared.

² The summary of the study was presented at the 29th National Management and Organization Congress. Although there are some differences in the research design (research model, variables, sample, and analysis findings) of this study, in some parts of the literature part of the study, it was derived from the master's thesis titled "The Role of Social Network Structures in Foreign Direct Investment Activities of Turkish Business Groups" presented at Karadeniz Technical University Social Sciences Institute in 2021.

DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARDA SOSYAL AĞLARIN ROLÜ: TÜRK İŞLETME GRUPLARI



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİİBF
Özel Sayı, 2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 13.12.2021

Yayına Kabul Tarihi: 25.04.2022

Tülay İLHAN-NAS

Prof. Dr.

Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Trabzon, Türkiye
tulayco@ktu.edu.tr
tulayilhan@yahoo.com

ORCID ID: 0000-0002-6264-7948

Şengül DURAN

Arş. Gör.

Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Kars, Türkiye
sengul.duran@kafkas.edu.tr
sengul.duran_614@hotmail.com

ORCID ID: 0000-0002-2872-2350

ÖZ | Bu çalışmanın amacı, Türk işletme gruplarının sahip oldukları ağ yapılarının doğrudan yabancı yatırım kararları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu doğrultuda işletme grubu düzeyinde ele alınan sosyal ağ yapıları (merkezlilik ve arasındalık boyutlarında) örtüşen yönetim kurulları bağlamında değerlendirilmektedir. Çalışmanın kapsamı, kasıtlı örneklem yöntemine göre belirlenen 13 işletme grubundan, bu işletme gruplarına bağlı şirketler olarak faaliyet gösteren 83 bağlı işletmeden oluşmaktadır. Çalışmada öncelikle toplamda 96 işletmenin (13 holding ve 83 bağlı şirket) 1997-2019 yılları arasında elde edilen verileri ile ağ yapıları (merkezlilik ve arasındalık dereceleri) ortaya konulmaktadır. Sonrasında da çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler, panel regresyon modelleri aracılığıyla test edilmektedir. Çalışmanın bulguları, işletme grubu düzeyinde derece merkeziliğinin işletme gruplarının DYY karar ve faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışma kapsamında elde edilen diğer önemli bulgu ise işletme grubu düzeyinde arasındalığın işletme gruplarının DYY faaliyetleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal ağlar, doğrudan yabancı yatırımlar, Türk işletme grupları
JEL Kodları: M10, M16, F23

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

1. INTRODUCTION

With the phenomenon of globalization, the issue of internationalization of organizations has become important in terms of their competitiveness and survival, and growth. Today, impressive expansion in the number of exporting companies, FDIs, and global outsourcing reveal that companies respond to globalization by developing internationally oriented strategies. Internationalization process, which is critical and risky, is an important strategic decision for organizations. So, what motivates multinational companies in this critical process and moves them to choose different international markets and entry modes? In this regard, what motivates multinational to choose a different international market and entry mode in this crucial process? This question is often answered through theories such as institutional theory (DiMaggio & Powell, 1983), the transaction cost approach based on internalization theory (Klein, 1989; Williamson, 1979), and resource dependence (Beckman et al., 2004). However, considering that almost all economic behaviors in modern life are embedded in social relations networks (Granovetter, 1985), the need for network approaches that address theoretical ideas and questions different from traditional views arises in explaining internationalization (Gummesson, 2007; Quatman & Chelladurai, 2008). It is seen that the importance of network structures (Udomkit & Schreier, 2017, p. 6), organizations' strategies, companies' sustainable growth achievement, and competitive advantages are emphasized in many studies. It is seen that the importance of network structures, which have become a critical asset in minimizing resource constraints (Udomkit & Schreier, 2017), in the strategies of organizations, sustainable growth, and competitive advantage of companies, is emphasized in many studies.

When the literature is examined, network relations between companies or individuals have been evaluated as the determining motivator of internationalization, especially in research on small and medium-sized companies. It is also considered as a critical asset in accessing resources (Chetty & Stangl, 2010; Johanson & Vahlne, 2006; Coviello & Munro, 1995; Zhou et al. 2007; Batas & Liu, 2013; Chetty & Wilson, 2003; Udomkit & Schreier, 2017; Zain & Ng, 2006; Coviello, 2006). However, the role of networks that provide connections between different actors (Tseng & Kuo, 2008, p. 24; Wasserman & Faust, 1994, p. 24; Zhou et al. 2007, p. 685) in creating foreign direct investment (FDI) have been discussed in a limited number of studies. In other words, it seems that its role in this context has not been examined in detail (Chen & Chen, 1998; De Masi & Ricchiuti, 2018, p. 16). There is limited number of studies examining the effects of actors' positions and advantages on FDI strategies through networks (Güler & Guillén, 2010; Chen & Chen, 1998; De Masi & Ricchiuti, 2018).

Network connections that actors have or will have have a significant impact on internationalization processes, and the qualities of these connections can explain the differences in strategies between organizations. It is important to examine the organizations of developing countries where deep institutional transformation is experienced to be able to address and explain these differences more clearly. Because factors such as asymmetric information problems, poorly functioning market mechanisms, rapid political, economic, and institutional changes, and the structure of ownership concentration (Musteen et al., 2010; Wright et al., 2005; Lin et al., 2009; Yiu et al., 2005; Selekler-Gökşen and Karataş, 2008) in these contexts cause the network structures established within business groups to differ from industrial network structures and increase the critical role of network connections (Wright et al., 2005; Zhao et al., 2005). Considering that foreign direct investments from developing economies have become an important field of study for international trade and that businesses operating in these contexts develop different FDI patterns, the importance of examining the strategies of businesses in these contexts from a different perspective will be understood (Tan & Meyer, 2010). As a result, explaining FDIs by associating them with both the dominant organizational form in developing countries (Tan & Meyer, 2010) and the network perspective will contribute to the understanding of the dynamics behind FDI from developing economies.

Turkey, a country with great potential for FDI (Hadjit & Browne, 2005, p. 336), is seen as one of the key developing countries with high economic growth rates (Tatoglu & Glaister, 1998). The recent increase in outward investments from Turkey (Erdilek, 2003, p. 81), makes it crucial to examine the effects of the positions and advantages that Turkish business groups have gained from their network mechanisms through the ties between their affiliated businesses on outward FDI strategies. Diversified business groups, known as "holding" in the country, are identified with poorly functioning market mechanisms, and are under the ownership and control of families (Çolpan & Hikino, 2008, p. 25; Guillen 2000; OECD, 2003, p. 146; Selekler- Gökşen & Üsdiken, 2001; Buğra, 2010, p. 241) joint board memberships formed among affiliated companies are of great importance. These groups are crucial for understanding FDI, as groups are considered important actors for many emerging economies (Tan and Meyer, 2010). In this direction, it is thought that it would be appropriate to examine the business groups in Turkey, which include the underdeveloped corporate environment features, in which intense network relations are created, especially through joint boards of directors.

The main question addressed in this study is whether the network connections of Turkish business groups and their affiliates affect foreign direct investment activities and decisions. In this direction, the findings of the study, which will be obtained by considering Turkish business groups and their affiliates, will provide a better definition of foreign direct investment activities and decisions of companies originating from developing countries. In addition, it is thought that the findings will contribute to revealing the important dynamics behind FDI decisions. Thus, it is intended to expand the previous studies on FDI by focusing on the advantages specific to the business group in light of the network structures of the groups.

The next part of the research includes the conceptual framework of the study and the hypotheses developed within the framework of the research model are presented. Later parts of the research; continue with research design and findings. The study concludes with the conclusion and discussion sections.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES

The recent increase in foreign investments from Turkey (Erdilek, 2003, p. 81) makes it significant to examine the positions and advantages that Turkish business groups obtain from their network mechanisms through the ties of the board of directors they have established among their affiliates. This can be explained based on two important reasons. First of all, from the point of view of an underdeveloped institutional context, the significant impact of joint board memberships created among affiliates in diversified business groups under family ownership and control on decisions can be demonstrated (Çolpan & Hikino, 2008, p. 25; Guillen 2000; OECD, 2003, p. 146; Selekler- Gökşen & Üsdiken, 2001; Buğra, 2010, p. 241). In the country, it is seen that family member managers and professional managers who own the holding take part in the board of directors of more than one group company (Ataay, 2008, p. 26). In this context, joint boards of directors are a crucial mechanism used to ensure control and coordination over group companies. It also emerges as an internal corporate governance mechanism (Yurtoğlu, 2003, p. 84; Maman, 1999; Selekler-Gökşen & Karataş, 2008). In this context, joint boards of directors are a crucial mechanism used to ensure control and coordination over group companies. Networks created through joint boards of directors can form an information channel between organizations and provide intense information flow (Mizruchi, 1996; Barringer & Harrison, 2000). In addition, FDI can have a significant impact on decisions and strategies. The second reason is that overlapping board memberships are often emphasized as a link in social networking and social capital studies (Grandori & Soda 1995, Mizruchi, 1996; Mahmood, 2011; Sözen

& Gürbüz, 2015, p. 325; Wasserman & Faust, 1994; Kenis & Oerlemans, 2007). These memberships are accepted as a crucial indicator of network connections between organizations.

Social network theory emphasizes the role of ties and social interactions among actors (individual, group, organization). According to this theory, the economy is embedded in social relations, namely the economy as a whole cannot be an autonomous field separate from social relations (Machado, 2011, p. 119). It is a mechanism that ensures inter-organizational coordination, connections, and cooperation (Grandori & Soda, 1995, p. 184). Furthermore, for organizations, taking part in social network mechanisms can be very important for the survival of organizations (Sözen & Gürbüz, 2015, p. 324). The network perspective, which offers the ability to include multiple levels of analysis of relational data at the same time (Quatman and Chelladurai, 2008, p. 348), is crucial because it is argued that almost all economic behavior in life is embedded in networks of social relations (Granovetter, 1985). This perspective can provide a utility perspective on how social connections and ties shape economies and organizations in countries.

Social networks, relations, and connections between actors are considered as a kind of bridge at the point of internationalization for the transfer of resources (Wasserman & Faust, 1994, p. 17). However, at this point, the quality of the relations between the actors is critical in benefiting from the relations.

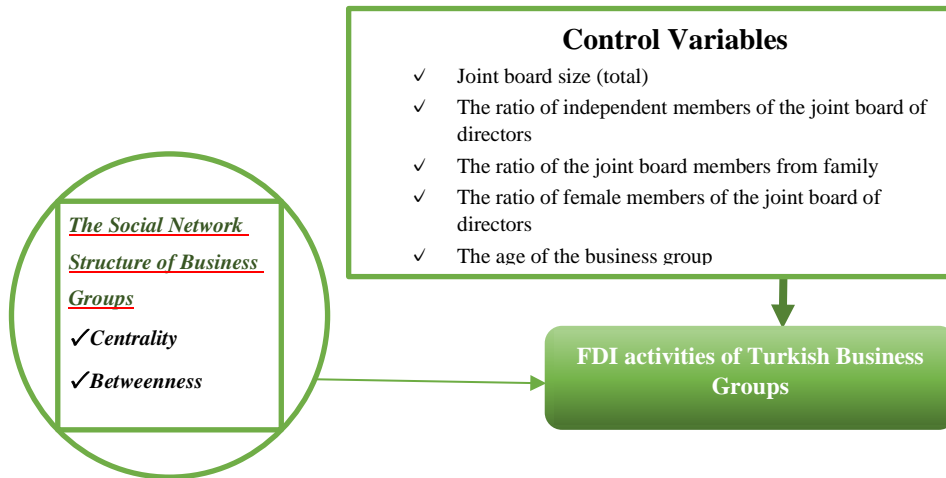


Figure 1: The Research Model: The Impact of the Social Network Structure on the Internationalization (FDI) of Turkish Business Groups

2.1. The Impact of Centrality on FDI Activities

Reflecting a significant structural feature of social networks, centrality, expresses the position within the network (Freeman, 1979, p. 217). It is an important indicator showing the degree of centrality of the actors on the network mechanisms. The actor with the most connections in a network is the actor located in the center (Sözen and Gürbüz, 2015, p. 325). While the concept of centrality characterizes the number of direct connections that the actor has obtained within the network, a centralized actor is seen by others as the main information channel, has the potential to retain control of resource flows, combine and exchange them with other actors (Tsai & Ghoshal, 2008). 1998). In addition, it can provide superiority in many aspects, such as gaining power, providing advantages in change, controlling the network mechanism compared to less centralized actors (Freeman, 1979; Gargiulo & Benassi, 1998; Koka et al., 2006). An actor with a central position in a social interaction network is also likely to be perceived as trustworthy (Tsai & Ghoshal, 1998, p. 465). Therefore, the situation related to central positioning in networks (Podolny, 1993) will positively affect the centrally located organizations in the future cooperation point. Consequently, firms in central positions will have information advantages that increase their tendency to form new partnerships (Freeman, 1979).

Since social relations are effective in economic actions, the actors in the network mechanisms do not carry out their activities in a disconnected and independent manner from their context (Granovetter, 1985). Therefore, the ability of firms to take advantage of their central location in business group networks will also adhere to the characteristics of the corporate environment (Peng et al., 2008; Peng, 2003). As a result, the strategies of firms may have to be adapted to institutional conditions that vary not only between countries but also in the host country's economy (Peng et al., 2009, pp. 65-66; Wright et al., 2005). Given the importance of the corporate environment and the growing interest in developing countries (Hoskisson et al., 2000; Kim et al., 2010, p. 1145), it becomes substantial to examine to what extent different institutional environments influence market functions in these contexts and shape firm strategies (Peng et al., 2009). The business environment in a sophisticated corporate environment provides adequate legal protection for market behavior. In addition, the reliability of market monitoring mechanisms helps to benefit from the relationships obtained for the central organizations, minimizing the cooperation costs (Lin et al., 2009, p. 1117). In these contexts, institutions and market dynamics work efficiently (Ar and Fıçıcı, 2017, p. 57), which reduces their opportunistic behavior. On the other hand, in underdeveloped institutional environments, where the business environment is fragile and legal protection is insufficient, the central

position of the actor in the network mechanism can reduce the reliability of relations between firms for the central organization. (Li and Atuahene-Gima, 2002). This situation may cause them to face a high threat of opportunism by their partners (Lin et al., 2009). However, considering the importance of network connections in developing country contexts (Wright et al., 2005, p. 26; Zhao et al., 2005), it will be seen that the network structures, established within business groups that emerge as a common organizational form, differ from industrial network structures. In these contexts, business groups, centrally located in networks, may be inclined to take advantage of their central location to achieve better control of resources and strategic gains (mergers, acquisitions, joint ventures, etc.).

The central location of local networks and actors is a substantial factor due to reasons such as asymmetric information problems, poorly functioning market mechanisms (Lin et al., 2009, pp. 1116-1119; Yiu et al., 2005), rapid political, economic, and institutional changes (Musteen et al., 2010, p. 197; Wright et al., 2005), and the structure of ownership concentration (Selekler-Gökşen and Karataş, 2008, p. 132) in developing economies where institutional transformation is experienced. In underdeveloped corporate environments, companies located at the center of their networks can take advantage of their central location to achieve better control of resources and strategic gains (Lin et al., 2009). Moreover, the situation regarding central positioning in the network also reflects a substantial aspect of resilience.

In countries with underdeveloped institutional contexts, such as Turkey, groups that emerged as a way of coping with the problems of underdeveloped market institutions (Ataay, 2012, p. 75; Yiu et al., 2005, p. 183), try to take advantage of their central location in networks. They tend to use these advantages in the international arena. Business groups are often defined as a specific type of organizational network composed of legally independent companies, often controlled by families, linked by economic (such as property, intercompany transactions) and social (such as family, friendship) ties (Chang & Hong, 2000; Chung, 2001; Granovetter, 1995; 2005; Hsieh et al., 2010; Khanna & Rivkin, 2001 ; Yiu et al., 2005). Groups are also seen as multi-company firms combining transactions in different markets under joint venture and financial control (Leff, 1978). Affiliated companies are collections of companies linked by ownership ties such as family, friendship, cross ownership, joint board memberships, credit dependency, and social and economic ties (Chung, 2001; Khanna & Rivkin, 2001). Business groups, which are considered as a collection of companies that cooperate with each other (Granovetter, 1995: 94), have an important place in the development of many developed and developing countries (Granovetter, 2005:

429). The emphasis in the study with the concept of network centralization is the creation of a network for each business group (with its subsidiaries) and the centrality value of the network calculated specifically for each business group.

Considering that the position of the firms in the national network determines the ability to use the resources within the network and thus shapes the internationalization process (Johanson & Vahlne, 1977), the advantages of the central actors gain unique importance. Güler and Guillén (2010) argue that companies with a high degree of centrality in-country networks have higher foreign market entry rates and emphasize the significant impact of the advantages of centrality on foreign investment decisions. In addition, the companies that do not have a central location for foreign direct investment do not go abroad or try to enter with a different method (Nas et al., 2019) because of increasing the importance of centrality for business groups operating in underdeveloped corporate contexts such as Turkey. Turkish business groups can achieve the strategic goals they desire for international markets thanks to the centrality position achieved in line with the ties established between the affiliates. As a result, it is expected that network mechanisms will be effective in the activities of business groups and their affiliates in Turkey, and the advantages of the central location they have achieved with overlapping board networks will positively affect the decision of a new FDI.

Hypothesis 1: The centrality degree is positively associated with the internationalization (FDI) of Turkish business groups.

2.2. The Impact of Betweenness on FDI Activities

While important aspects of centrality are revealed in some studies, there are also studies examining the effect of actors or intermediaries that act as bridging structural gaps on network mechanisms (Jensen, 2008; Xiao & Tsui, 2007; Lin et al., 2009; Güler & Guillén, 2010). This point of view differs from the centrality approach, as it focuses on the intermediation in network mechanisms rather than the nature of network connections (Sözen et al., 2009; Sözen & Gürbüz, 2015). When considered within the framework of network mechanisms, it is seen that there are gaps in providing connections between actors in the social structure, and these gaps act as a bridge between groups (Burt, 2000). The scope and contents of the information held by the actors are very different from each other. Information that can overcome this gap and reach the parties will be critical new information. Furthermore, if the actors (business groups and affiliates in this study) can hold the connections that can mediate the gap, they can gain an advantage. Thanks to this crucial and different information, businesses can have a competitive position and control advantages (Brass et al., 2004, p. 805; Burt, 2002, p. 338; Sargut, 2006, p. 5; Zaheer & Soda, 2009). Companies that can act

as intermediaries between groups can become information centers by connecting different network clusters (Sözen et al., 2009, p. 27). They can learn faster than others, take control, and be more creative (Burt, 2004, p. 357; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Zaheer & Soda, 2009, p. 8). Therefore, organizations that assume the role of intermediary have a better learning capacity than their competitors and are more innovative in production. It can also create opportunities for entrepreneurial behaviors and be in a stronger position (Adler & Kwon, 2002; Burt, 1997, 2004). Also, Burt (2002) argues that betweenness is more dynamic.

Institutional transitions and the institutional environment, defined by Peng (2003, p. 275) as a crucial situation for developing economies, affect the advantage of the intermediary position, just like the centrality position. Significant institutional differences between developing and developed economies can create different benefits and constraints for different contexts (Peng et al., 2009, p. 66). In a context where market mechanisms work well and sound business laws encourage and reward market competition, it may be desirable for firms to act as intermediaries in structural gaps to use these control and information advantages to gain strategic benefits (Lin et al., 2009, p. 1118). The structural gap between unaffiliated firms helps brokerage firms in these contexts to provide access to private information by creating effective bridges, thus increasing the chances of intermediaries to achieve their goals. However, in underdeveloped institutional contexts, reasons, such as insufficient legal regulations and ineffective market mechanisms may hinder market functions (Smallbone & Welter, 2001; Park et al., 2006). The advantages of the intermediary position can turn into disadvantages (Lin et al., 2009). In addition, brokerage firms are considered unreliable in an underdeveloped corporate environment. Due to the hostile attitude they face, they cannot carry out their effective intermediation activities. They cannot carry out active intermediation activities. Therefore, it cannot fully benefit from the advantages of its intermediary position (Kovacic, 1998). As a result, although a company in an underdeveloped corporate environment may enjoy the temporary benefits of the betweenness position, it may face higher risks, costs, and longer-term consequences to change its brokerage position (Wright et al., 2005).

Some researchers argue that the contributions made by the betweenness position developed in the home country have not been carried over to international contexts. Therefore, they emphasize that it is used less in international decision-making activities (Güler & Guillén, 2010, p. 394; Shi et al., 2014). In their study, Güler and Guillén (2010, p. 394) state that companies that benefit from the advantage of betweenness in their own country are less likely

to invest abroad by using these advantages. The reason for this is that betweenness activities are local (Burt, 2007). It is argued that the betweenness advantage is concentrated within an actor's close network. It is also stated that the betweenness value between indirect ties is less (Burt, 2007). For this reason, it is argued that intermediary advantages may lose their substantial strategic worth outside the local network (Shi et al. 2014, p. 342; Burt, 2007;). Therefore, the intermediary position is considered context-specific (Burt 2007; Güler & Guillén, 2010, pp. 394-395; Xiao & Tsui, 2007), more dynamic and temporary (Burt, 2002). The information and control benefits provided by this position can quickly disappear (Sargut, 2006, p. 9; Soda et al., 2004). Furthermore, the presence of intermediary advantages may cause the firm to be seen as an opportunistic and less desirable potential partner in the new network. Indeed, recent studies show that betweenness advantage is concentrated within an actor's close network and betweenness between indirect ties has little value (Burt, 2007). This may adversely affect business groups with a high degree of intermediation in making a new FDI decision. It is expected that the effects of the advantages of the betweenness position in local networks in the new FDI decisions to be taken by the groups in foreign expansions will be less in this sense. Therefore, it is seen that business groups in Turkey, which operate under underdeveloped institutional context, are less likely to use the advantages of being a betweenness in the internationalization process.

Hypothesis 2: The high degree of betweenness of Turkish business groups in their networks negatively affects the number of foreign direct investment activities.

3. RESEARCH DESIGN

3.1. Sampling Process of the Research

The analysis unit will be composed of organizations, the judgemental (purposive/selective) sampling method was used within the framework of the purpose of the study. In the selection of the business groups that can be included in the study, the list of Top 50 Economic Actors in Turkey, The Old and New Business Groups list, and the lists prepared jointly by Kadir Has University (KHU), DEİK, and VCC (2009, 2011, 2014)³ were examined one by one. These lists were used in sampling selection (Çolpan & Hikino, 2008; KHU-DEİK-KPMG-VCC, 2011; KHU-DEİK-VCC, 2009, 2014; Özkara et al., 2008). A different business group, which is not mentioned in these studies, but carries the specified criteria and has a significant number of FDI, is also included in the

³ KPMG Turkey company also took part in the study conducted in 2011.

study. Within the framework of the judgmental (purposive/selective) sampling method, the group;

- ✓ Having done at least 8 (outward) FDI since its establishment
- ✓ At least one company is listed in BIST,
- ✓ At least one of its affiliates has been included in one of Turkey's Top 500 Industrial Enterprises, Turkey's Second Top 500 Industrial Enterprises, or Fortune Turkey's Top 500 Enterprises lists for five years (2015-2019) prepared by the Istanbul Chamber of Industry,
- ✓ Business groups with family business characteristics were selected.

13 business groups determined by considering these criteria and 83 affiliated businesses operating as affiliated companies of these business groups constitute the sample of the research. The following steps were followed in determining the companies affiliated to the business groups to be evaluated within the scope of the sample: First of all, the annual consolidated financial statements, footnotes and independent auditors' reports, annual reports, company websites, and internet-based information resources of all identified business groups and their affiliates were examined one by one for all available years. In the second stage, the database of the Turkish Trade Registry Gazette issued by the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey was used. All advertisements related to business groups and affiliated companies in this database were examined one by one, starting from the year the companies were first established until 2019. By examining the announcements registered in the relevant database throughout all years, the years of inclusion of the enterprises in the business groups as affiliates were determined. Then, by comparing all the information obtained, affiliate lists were revealed for each business group from the establishment years to 2019. If sufficient data could not be obtained from all these sources or there was doubt about some of the data obtained, interviews were made with authorized persons via telephone using the contact numbers available on the websites of the holding and affiliated companies. In the last stage, the affiliates of all business groups and the years when the business groups gained control of these businesses as affiliates were brought together and examined as a whole. To compare the data of all business groups over the years and to minimize the disadvantages that may arise from time differences, an optimal time interval covering all business groups has been tried to be determined. When all the data obtained is examined, it has been determined that the most appropriate optimal time interval in terms of the number of affiliates for all business groups is between 1997-2019.

3.2. Variables and Measures

Dependent variable

The dependent variable of the research is the total outward FDI numbers made by the business groups between 1997-2019. To determine the number of FDI of the business groups, the annual consolidated financial statements, footnotes and independent auditor reports, annual reports, company websites, and internet-based information resources of the Turkish business groups were examined. The cumulative FDI number generated by examining all sources formed the observations of each dependent variable.

Independent variables

The independent variable of the research is the social network structure. The social network structure is discussed in terms of degree centrality and betweenness (Prell et al., 2009; Otte & Rousseau, 2002; O'Malley & Marsden, 2008). The degree of centrality and betweenness values were measured with symmetric matrices, which are frequently seen in Turkish business groups and were weighted according to the relationships between the members of the board of directors established among the subsidiaries. For each business group, the relationships between the members of the board of directors were weighted according to the number of relationships and matrices were created. In this way, social network matrices were revealed and these matrices were measured. Weighted symmetric matrices were created using the Turkish Trade Registry Gazette Archives and the Public Disclosure Platform (KAP) database. Independent variable observations of the research were created by analyzing each symmetric matrix created for each holding with the UCINET 6 program (Borgatti et al. 2002), which is a network analysis measurement method, one by one for each year. Between 1997 and 2019, a total of 598 analyzes (299 analyzes for centrality, 299 analyzes for betweenness) were conducted to obtain the centrality and betweenness values of Turkish business groups. according to the number of relationships and matrices were created.

Control Variables

Control variables consist of the age of the business group, the size of the joint board of directors (total), the ratio of independent members of the joint board of directors, the ratio of female members of the joint board of directors and the ratio of members of the joint board of directors from the family.

- *Age*: The age of the business group has been calculated separately for the years 1997-2019, based on the year of establishment.
- *Joint board size (total)*: It is defined as the total number of people serving as members of the joint board of directors in the business group.

- *The ratio of independent members of the joint board of directors:* It is obtained by dividing the number of independent members in the joint board of directors by the number of all other members in the board of directors.
- *The ratio of female members in the joint board of directors:* It is obtained by dividing the number of female members by the number of all other members in the joint board of directors.
- *The ratio of members of the joint board of directors from the family:* It is obtained by dividing the number of members from the family in the joint board of directors by the number of all other members.

4. FINDINGS

Table 1 displays the descriptive statistics and correlations table of the study.

Table 1: Descriptive Statistics and Correlations Table

	Mean	Std. Dev.	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7
1.Total FDI Number	13.137	17.896	1	133							
2.Centrality	.206	.097	0	.583	0.035						
3.Betweenness	.125	.169	0	.833	-0.0779	0.437**					
4.Board Size	4.327	1.882	1	10	0.116*	0.272**	-0.0550				
5.Female Member Rate	.117	.111	0	.444	-0.1351*	-0.031	-0.090	0.338*			
6.Independent Member Rate	.009	.032	0	.181	0.183**	0.015	0.147*	0.129*	0.061		
7.Family Member Rate	.337	.280	0	1	-0.144*	-0.414**	-0.217**	-0.086	0.278**	-0.151**	
8.The age of business group	30.15	11.426	0	56	0.439**	0.152**	0.192**	0.226**	-0.033	0.380**	-0.514**
Number of observations	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299

**p<.01 *p<.05

In the study, the number of business groups included in the sample is 13, and a panel containing 299 observations was created for these businesses as of 23 years of data. Total FDI variable as the dependent variable, degree centrality, and betweenness variables as independent variables were included in the panel regression model. The panel regression model was analyzed using the STATA 13 program. Before testing the panel regression model, the classical model was tested with the F test against the two-way model. As a result of the test, the primary hypothesis was rejected and it was determined that the one-way model with only unit effects was valid $F(12, 279) = 40.92, p < 0.01$. Hausman's (1978) test was applied to decide whether the unit-effect one-way model is a fixed-effect or random-effect model. As a result of the Hausman test, the assumptions of the random effects model were not met. In this context, it was decided to continue the analysis with the fixed effects estimator ($\chi^2(7) = 27.11, p < 0.01$).

In the fixed effects method, since the basic assumptions must be met to be able to estimate parameter estimates consistently and effectively, it has been tested whether there are autocorrelation, cross-sectional dependence, and heteroscedasticity problems. First of all, the "Modified Wald Test" (Tatoğlu, 2018), which is suggested as a suitable method for the fixed effects model, was used to determine whether there is a heteroscedasticity problem. According to the modified Wald test results, H_0 , which represents constant variance, was rejected in the tested model, so it was concluded that there was a heteroscedasticity problem in the model ($\chi^2(13) = 2212.31, p < 0.01$). Bhargava, Franzini, and Narendranathan's (1982) Durbin-Watson Test and Baltagi-Wu's (1999) Locally Best Invariant test were used to detect autocorrelation. Since the critical value is less than 2 in both rates, it is concluded that there is autocorrelation in the model (DW= 0.18, LBI= 0.41). Finally, Friedman FR (1937), Pesaran CD (2004), and Frees's FRE (1995, 2004) tests were performed to determine the inter-unit correlation in the model, and it was determined that there was a correlation between units according to all tests (CD= 4.530, $p < 0.05$; FR= 50.445, $p < 0.05$; FRE= 1.639, $p < 0.05$). The model was analyzed by using the Driscoll and Kraay estimators (Tatoğlu, 2018), which were suggested as standard error estimators resistant to autocorrelation, heteroscedasticity, and cross-sectional dependence problems, which were determined as deviations from the basic assumptions in the model. Table 2 shows the model analysis results.

Table 2: Fixed Effects Estimator (Robust Standard Errors)

Variables	β	SE ^a	t	P
Degree Centrality	31.162	7.824	3.98	0.001
Betweenness	10.145	9.808	1.03	0.312
Board Size	-.720	.563	-1.28	0.214
Independent Member Rate	12.166	6.376	1.91	0.070
Female Member Rate	-33.154	11.062	-3.00	0.007
Family Member Rate	34.150	5.645	6.05	0.000
The age of business group	1.780	.195	9.13	0.000
Constant	-52.845	7.554	-7.00	0.000
F Value	90.34 ***			
R-sq	0.551			

Robust standard errors have been reported. (***) $<.01$.

When the results of the analysis are evaluated in general, Hypothesis 1 ($\beta=31.162$, $p<0.01$), developed as "The high degree of centrality of the Turkish business group positively affects the number of foreign direct investment activities", is accepted. Hypothesis 2, which states that the betweenness degree is negatively associated with the internationalization (FDI) of Turkish business groups, was not supported ($\beta=10.145$, $p>0.05$). Among the control variables, the ratio of female members of the joint board of directors ($\beta=-33.154$, $p<0.01$), the ratio of members of the joint board of directors from the family ($\beta=34.150$, $p<0.001$), and the age of the business group ($\beta=1.780$, $p<0.001$) have significant results. The variable of the ratio of independent members of the joint board of directors, on the other hand, has a positive effect at a lower significance level ($\beta=12.166$, $p<0.10$).

5. CONCLUSION AND DISCUSSION

This research has been shaped around the question of whether the network connections of Turkish business groups and their affiliates have an impact on foreign direct investment activities and decisions. The study, which seeks to answer this research question, aims to contribute to the understanding of the important dynamics behind the headquarters' FDI decisions and activities of Turkish business groups. The findings of this research, which was carried out by considering Turkish business groups and their affiliated businesses, show that the

increase in degree centralization positively affects the FDI decisions and activities of business groups. In other words, groups are seen as a way of coping with the problems of poorly functioning market institutions in countries with underdeveloped institutional contexts such as Turkey (Wright et al., 2005, p. 3; Ataay, 2012, p. 75; Yiu et al., 2005, p. 183). It is seen that the central position they have achieved with overlapping board networks has positive reflections on the new FDI decisions. This finding may be related to the advantages of the centrality position to the actors (Tsai & Ghoshal 1998; Freeman 1979; Ibarra 1993; Gargiulo & Benassi 1998; Thomas et al., 2007; Koka et al. 2006). It is seen that this finding also overlaps with the evidence of the study conducted by Güler and Guillén (2010). According to these researchers, centralized actors can gain superiority in many aspects such as obtaining the information needed in internationalization, controlling their network, controlling resource flows at the enterprise group level, and the potential to combine and exchange them with other actors (affiliated enterprises). It is seen that these advantages of the degree centrality have positive reflections on the internationalization of business groups.

Another important finding obtained within the scope of the research shows that the betweenness at the level of the business group does not have any effect on the FDI activities of the business groups. In support of this finding, Güler, and Guillén (2010, p. 394) state that companies that benefit from intermediation advantage in their own countries are less likely to invest abroad by using these advantages. It can be said that this situation is closely related to the fact that the contributions of the intermediary position developed in the parent countries cannot be transferred to international contexts and are used less in international decision activities (Güler & Guillén, 2010, p. 394; Shi et al., 2014). The reason for this is the idea that intermediary activities are local (Burt, 2007) and can be applied in existing networks of actors. Firms that have the advantages of intermediation in their local networks cannot have regular information flow and control advantages in foreign investments. Therefore, it is seen that this advantage is not effective in making a new foreign direct investment decision for Turkish business groups.

This research, like every research, has some limitations. The first of these limitations can be shown as examining the social network structure (in the dimensions of centrality and betweenness) by considering only overlapping boards of directors. By examining the social network structure from many aspects, such as commercial relations networks, supplier networks, international cooperation networks, it will be possible to comment on FDI activities from a broader perspective. Another limitation of the study is the use of only a quantitative research method. In examining the effects of different network

characteristics of business groups on internationalization decisions, it is thought that studies using qualitative research methods can make remarkable contributions to the field.

6. CONFLICT OF INTEREST STATEMENT

There is no conflict of interest between the authors.

7. FUNDING ACKNOWLEDGEMENTS

No funding or support was used in this study.

8. AUTHOR CONTRIBUTIONS

TIN: The idea;

TIN, ŞD: Design;

TIN: Supervision;

ŞD: Collection and/or processing of resources;

ŞD: Empirical Analysis and/or interpretation;

ŞD: Literature review;

TIN, ŞD: Writing of Article;

TIN: Critical review

9. ETHICS COMMITTEE STATEMENT AND INTELLECTUAL PROPERTY COPYRIGHTS

Ethics committee principles were complied with in the study and necessary permissions were obtained in accordance with the intellectual property and copyright principles.

10. REFERENCES

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Perspectives*, 27(1), 17–40.
- Ar, A., & FıCıCı, A. (2017). The emerging market manufacturing business groups (embgs) and the interplay between innovation in environmental sustainability, Digitalization, Internationalization and Corporate Governance Structures: The Case of Turkish Holding Companies. *Turkish Economic Review*, 4(1), 55–65.
- Ataay, A. (2012). Türk aile işletme gruplarının uluslararasılaşma deneyimleri. In T. Koçel (Ed.), *5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Baltagi, B. H., & Wu, P. X. (1999). Unequally spaced panel data regressions with AR(1) disturbances. *Econometric Theory*, 15(6), 814–823.

- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367–403. <https://doi.org/10.1177/014920630002600302>.
- Beckman, C. M., Pamela, R. H., & Damon J. P. (2004). Friends or strangers? Firm-specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection. *Organization Science*, 15(3), 259-275.
- Bhargava, A., Franzini, L., & Narendranathan, W. (1982). Serial correlation and the fixed effects model. *Source: The Review of Economic Studies*, 49(4), 533–549.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817. <https://doi.org/10.2307/20159624>
- Buğra, A. (2010). *Devlet ve iş adamları* (7.), İletişim Yayınları.
- Buğra, A. (2018). *Devlet ve işadamları* (11.), İletişim Yayınları.
- Burt, R. S. (1992). The social structure of competition. *Contemporary Sociology*. <https://doi.org/10.2307/2075713>
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339–365.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behaviour* (Vol. 22). Elsevier Science Inc.
- Burt, R. S. (2002). Bridge decay. *Social Networks*, 24(4), 333–363. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(02\)00017-5](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(02)00017-5)
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Burt, R. S. (2007). Secondhand brokerage: Evidence on the importance of local structure for managers, bankers and analysts. *Academy of Management Journal*, 50(1), 119–148. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24162082>
- Chang, S. J., & Hong, J. (2000). Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions. *Academy of Management Journal*, 43(3), 429–448.
- Chen, H., & Chen, T. J. (1998). Network linkages and location choice in foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 445–467. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490002
- Chetty, S. K., & Stangl, L. M. (2010). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44(11), 1725–1743. <https://doi.org/10.1108/03090561011079855>
- Çolpan, M. A., & Hikino, T. (2008). Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1–2), 23–58.

- Chung, C. N., & Mahmood, I. P. (2006). Taiwanese business groups: Steady growth in institutional transition, S.J. Chang (Ed.), *Business Groups in East Asia Financial Crisis, Restructuring and New* içinde, (70-93).
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731.
- De Masi, G., & Ricchiuti, G. (2018). A network analysis of foreign direct investments. *Networks of International Trade and Investment*, September 2017, 1–20. <https://vernonpress.com/book/96>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Erdilek, A. (2003). A comparative analysis of inward and outward FDI in Turkey. *Uctad/Ite/Itt*, 12(3), 79–105. <https://doi.org/10.3848/iif.2005.233.3044>
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215–239. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- Frees, E. W. (1995). Assessing cross-sectional correlation in panel data. *Journal of Econometrics*, 69(2), 393–414. [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(94\)01658-M](https://doi.org/10.1016/0304-4076(94)01658-M)
- Frees, E. W. (2004). Longitudinal and panel data: Analysis and applications in the social sciences. In *Cambridge University Press*. (Vol. 101, Issue 473).
- Friedman, M. (1937). The use of ranks to avoid the assumption of normality implicit in the analysis of variance. *Journal of the American Statistical Association*, 32(200), 675–701.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (1998). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183–196. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.2.183.12514>
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183–214.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 3(3).
- Granovetter, M. (1995). Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy. *Industrial and Corporate Change*, 93–130.
- Güler, I., & Guillén, M. F. (2010). Home country networks and foreign expansion: Evidence from the venture capital industry. *Academy of Management Journal*, 53(2), 390–410. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49389027>
- Gummesson, E. (2007). Case study research and network theory: Birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(3), 226–248. <https://doi.org/10.1108/17465640710835373>

- Hadjit, A., & Browne, E. M. (2005). Foreign direct investment in Turkey: The implications of EU accession. *Turkish Studies*, 6(3), 321–340.
- Hagedoorn, J. (2006). Understanding the cross-level embeddedness of interfirm partnership formation. *Academy of Management Review*, 31(3), 670–680. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318924>.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267.
- Hsieh, T. J. (2010). Business group characteristics and affiliated firm innovation: The case of Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 560–570. doi: 10.1016/j.indmarman.2008.12.018.
- Jensen, M. (2008). The use of relational discrimination to manage market entry: When do social status and structural holes work against you? *Academy of Management Journal*, 51(4), 723–743. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.33665259>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1139/y89-072>
- Khanna, T., & Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic management journal*, 22(1), 45–74.
- Kenis, P., & Oerlemans, L. (2007). The social network perspective: understanding the structure of cooperation. In *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0011>
- KHU-DEİK-KPMG-VCC. (2011). *Turkish MNEs steady on their course despite crisis, survey finds*. 1–26.
- KHU-DEİK-VCC. (2009). *Survey provides the first ever ranking of Turkish multinationals investing abroad*. Vcc, 1–14.
- KHU-DEİK-VCC. (2014). *Turkish OFDI continues to grow*. Vcc, 1–34. <http://ccsi.columbia.edu/files/2014/03/EMGP-Turkey-Report-March-24-2014.pdf>
- Kim, H., Kim, H., & Hoskisson, R. E. (2010). Does market-oriented institutional change in an emerging economy make business-group-affiliated multinationals perform better? An institution-based view. *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1141–1160. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.17>
- Klein, S. (1989). A transaction cost explanation of vertical control in international markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(3), 253–260. <https://doi.org/10.1007/BF02729817>
- Koka, B. R., Madhavan, R., & Prescott, J. E. (2006). The evolution of interfirm networks: Environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review*, 31(3), 721–737. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318927>

- Leff, N. H. (1978). Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. *Economic development and cultural change*, 26(4), 661-675.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2002). The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures. *Strategic Management Journal*, 23(6), 469–490. <https://doi.org/10.1002/smj.233>
- Lin, J. Z., Peng, W. M., Yang, H., & Sun, L. S. (2009). How do networks and learning drive m&as?an institutional comparison between China and the United States. *Strategic Management Journal*, 894(June 2006), 1113–1132. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1998). Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4(3), 1–41. https://doi.org/10.1300/J033v04n03_01
- Maman, D. (1999). Research Note: Interlocking ties within business groups in Israel — A Longitudinal Analysis. *Organization Studies*, 20(2), 323–339.
- Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, 271–298. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.271>
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.12.003>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- O'Malley, A. J., & Marsden, P. V. (2008). The analysis of social networks. *Health Services and Outcomes Research Methodology*, 8(4), 222–269.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50–59. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.10.002>
- Otte, E., & Rousseau, R. (2002). Social network analysis: A powerful strategy, also for the information sciences. *Journal of Information Science*, 28(6), 441–453. <https://doi.org/10.1177/016555150202800601>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 537–553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Özkara, B., Kurt, M., & Karayormuk, K. (2008). Türkiye’de işletme grupları: eskiler ve yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 59–83.

- Park, S. H., Li, S., & Tse, D. K. (2006). Market liberalization and firm performance during China's economic transition. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 127–147. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400178>
- Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2), 275–296. <https://doi.org/10.2307/30040678>
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63–81. <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.43479264>
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Pesaran, M. (2004). General diagnostic tests for cross section dependence in panels. In *Cambridge working Paper in Economics* (Issue 1240).
- Podolny, J. M. (1993). A status-based model of market. *American Journal of Sociology*, 98(4), 829–872.
- Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder analysis and social network analysis in natural resource management. *Society and Natural Resources*, 22(6), 501–518. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>
- Quatman, C., & Chelladurai, P. (2008). Social network theory and analysis: A complementary lens for inquiry. *Journal of Sport Management*, 22(3), 338–360. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.3.338>
- Sargut, A. S. (2006). Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi? *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12, 1–13.
- Selekler-Gökşen, N., & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325–340. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00213>
- Selekler-Gökşen, N., & Karataş, A. (2008). Board structure and performance in an emerging economy: Turkey. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(2), 132–147. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2008.019172>
- Shi, W., Sun, S. L., Pinkham, B. C., & Peng, M. W. (2014). Domestic alliance network to attract foreign partners: Evidence from international joint ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 338–362. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.71>
- Smallbone, D., & Welter, F. (2001). *The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies*. 249–262.

- Soda, G., Usai, A., & Zaheer, A. (2004). Network memory: The influence of past and current networks on performance. *Academy of Management Journal*, 47(6), 893–906. <https://doi.org/10.2307/20159629>
- Sözen, C., Basım, N., & Hazır, K. (2009). Social network analysis in organizational studies. *International Journal of Business and Management Studies*, 1(1), 21–35.
- Sözen, C., & Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel ağlar* (H. C. Sözen & N. Basım (eds.). Beta Yayıncılık.
- Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (1998). Determinants of foreign direct investment in Turkey. *Thunderbird International Business Review*, 40, 279–314.
- Tatoğlu, F. Y. (2018). *Panel veri ekonometrisi / Stata uygulamalı*. Beta Yayıncılık.
- Tan, D. C., & Meyer, K. E. (2010). Business groups outward FDI: A managerial resources perspective. *Journal of International Management*, 16(2), 154–164.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: a replication of ‘the role of intrafirm networks ’by Wenpin Tsai and Sumantra Ghoshal. *The Academy of Management Journal*, 41(2), 464–476. doi.org/10.11634/216796061706277
- Udomkit, N., & Schreier, C. (2017). Tie the ties: The significance of the binding networks in SMEs ’Internationalization process. *Journal of Asia-Pacific Business*, 18(1), 4–20. <https://doi.org/10.1080/10599231.2017.1272992>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social network analysis in the social and behavioral sciences. *Social Network Analysis*, May, 275–296.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261. <https://doi.org/10.1086/466942>
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1–33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x>
- Xiao, Z., & Tsui, A. S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 1–31. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.1>
- Yamin, M., & Kurt, Y. (2018). Revisiting the Uppsala internationalization model: Social network theory and overcoming the liability of outsidership. *International Marketing Review*, 35(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2014-0345>
- Yiu, D., Bruton, G. D., & Lu, Y. (2005). Understanding business group performance in an emerging economy: Acquiring resources and capabilities in order to prosper. *Journal of Management Studies*, 42(1), 183–206. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00493.x>

- Zaheer, A., & Soda, G. (2009). Network evolution: Structural holes. *Administrative Science Quarterly*, 54, 1–31.
- Zain, M., & Ng, I. S. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183–205. <https://doi.org/10.1002/tie>
- Zhao, Z., Anand, J., & Mitchell, W. (2005). A dual networks perspective on inter-organizational transfer of R&D capabilities: International joint ventures in the Chinese automotive industry. *Journal of Management Studies*, 42(1), 127–160. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00491.x>
- Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38, 673–690. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>.

BİLİNÇLİ FARKINDALIĞIN BİLİŞSEL KAYIPLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZNEL İYİ OLUŞUN ARACILIK ROLÜ^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 12.10.2021

Yayına Kabul Tarihi: 11.05.2022

Sema POLATCI
Doç. Dr.
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Tokat, Türkiye
sema.polatci@gop.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-4671-1356

Hande ÜNÜVAR
Dr.
-,
-, Türkiye
hande.unuvar@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-0904-681X

Hüseyin YILMAZ
Dr. Öğr. Üyesi
Atatürk Üniversitesi
Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler
Fakültesi,
Erzurum, Türkiye
huseyin.yilmaz@atauni.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-4105-450X

ÖZ Bu çalışmanın amacı; beyaz yakalı çalışanların bilişsel kayıp seviyelerinde bilinçli farkındalığın etkisini tespit etmek ve bu etkileşimde öznel iyi oluşun aracılık rolü oynayıp oynamadığını belirlemektir. Zihinsel iş yükü nispeten fazla olan beyaz yakalıların görevlerini yerine getirirken yapabilecekleri hataların daha büyük sorunlara neden olacağı düşünülmüş olarak çalışma örnekleme olarak beyaz yakalı çalışanlar tercih edilmiştir. Araştırmada veriler, kamu ve özel sektörde görev yapan 653 beyaz yakalı çalışandan kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak bu veriler faktör analizi, kolerasyon, regresyon ve aracılık analizlerine tabi tutulmuşlardır. Analizler sonucunda, hem bilinçli farkındalık hem de öznel iyi oluşun bilişsel kayıpları azalttığı ortaya çıkarılmıştır. Özellikle yüksek öznel iyi oluşun bilişsel kayıplar üzerinde bilinçli farkındalıktan daha fazla azaltıcı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada bilinçli farkındalığın öznel iyi oluşu artırmak suretiyle bilişsel kayıpları azalttığı ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde araştırmacı ve uygulayıcılara öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilinçli farkındalık, öznel iyi oluş, bilişsel kayıplar

JEL Kodları: M10, M12, M19

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauiibfd.2022.ozelsayi14

Atıfta bulunmak için: Polatçı, S., Ünüvar, H., & Yılmaz, H. (2022). Bilinçli farkındalığın bilişsel kayıplar üzerindeki etkisi: Öznel iyi oluşun aracılık rolü. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 305-326.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² Bu çalışma Kafkas Üniversitesi tarafından düzenlenen 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiriden üretilmiştir.

THE EFFECT OF MINDFULNESS ON COGNITIVE FAILURES: THE MEDIATING ROLE OF SUBJECTIVE WELL-BEING



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 12.10.2021 Accepted Date: 11.05.2022

Sema POLATCI
Assoc. Prof. Dr.
Tokat Gaziosmanpaşa University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Tokat, Turkey
sema.polatci@gop.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-4671-1356

Hande ÜNÜVAR
PhD
-
-, Türkiye
hande.unuvar@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-0904-681X

Hüseyin YILMAZ
Asst. Prof. Dr.
Atatürk University
Oltu Faculty of Humanities and
Social Sciences,
Erzurum, Turkey
huseyin.yilmaz@atauni.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-4105-450X

ABSTRACT | The aim of this study is to determine the effect of mindfulness on cognitive failures levels of white-collar workers, and the mediating role of subjective well-being. Since the workload of white-collar employees is relatively high, it is thought that the mistakes they will make while working may cause bigger problems. For this reason, white-collar employees were preferred as the study sample. In the study, data were collected from 653 white-collar employees working in the public and private sectors by convenience sampling method. In accordance with the purpose of the research, these data were subjected to factor analysis, correlation, regression and mediation analysis. One of the results of the analyzes, it is revealed that both conscious awareness and subjective well-being decreased cognitive failures. It is seen that high subjective well-being has a more decreasing effect on cognitive failures than mindfulness. Moreover, it was concluded that mindfulness decreases cognitive failures by increasing subjective well-being. In the context of the results, suggestions have been developed for researchers and practitioners.

Keywords: *Mindfulness, subjective well-being, cognitive failures*

JEL Codes: *M10, M12, M19*

Scope: *Business administration*

Type: *Research*

1. GİRİŞ

Günümüz çalışma koşulları ve stresli iş ortamının çalışanların duygu durumu ve genel olarak yaşamları üzerinde bazı olumsuz etkiler bıraktığı görülmektedir. Söz konusu olumsuz etkilerden biri de çalışanların yaşadıkları unutkanlık, kolaylıkla yerine getirebileceği görevlerde bile hata yapma, gaflar ve ihmalleri ifade eden bilişsel kayıplardır. Günlük rutin işlerde hata yapma eğilimi olarak ortaya çıkan bu kavram çalışma yaşamında da önemli bir yer tutmaktadır. Karmaşık ve hızlı iş yaşamı içerisinde iş kazalarının artması sebebiyle daha da önemli hale gelmektedir.

Bu çalışmanın teorik çerçevesi Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen kaynakların korunumu teorisi dayanmaktadır. Kaynakların korunumu teorisi, bireylerin karşılaşılabilecekleri engel ve zorlukların üstesinden gelebilmeleri için sahip oldukları kaynakları (maddi kaynaklar, koşullar, enerji, kişisel özellikler) ifade etmektedir (Walsh, 2011:69). Kaynakların korunumu teorisine göre bireyler değerli gördükleri kaynakları elde etmek, korumak ve bu kaynakları artırmak için çaba sarf etmektedirler. Zira bireylerin bu kaynaklar sayesinde başarılı bir yaşam sürme amacına ulaşabilecekleri ifade edilmektedir (Yürür, 2011:109).

Bu çalışmanın değişkenleri çerçevesinde değerlendirildiğinde kişisel anlamda kaynak elde etme ve koruma konusunda yetersiz kalan bireylerin, zaman içerisinde bilişsel kayıp yaşama ihtimalleri artmaktadır (Lapierre vd., 2012). Bu doğrultuda örgütsel davranış alanı içerisinde son yıllarda dikkat çeken kavramlardan birisi olan bilişsel kayıplar kavramı ile ilgili teorik ve uygulamalı çalışmalar sonucu oluşacak bilgi birikimi sayesinde, bilişsel kayıpların neden ve sonuçları ile ilgili daha net bir tablo çizmek mümkün olabilecektir.

Bu çalışmada bilinçli farkındalık düzeyinin yüksek olması ile bilişsel kayıplardan kurtulmanın mümkün olup olmadığı ve bununla birlikte bilinçli farkındalığın bilişsel kayıplar üzerindeki etkisinde öznel iyi oluş düzeyinin aracılık rolüne sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Buradan hareketle eğer, içinde bulunulan anı yaşayarak hızla akıp giden zamana karşı farkındalık düzeyinin artması sayesinde öznel iyi oluş düzeyinin yükselmesi ve bilişsel kayıpların azalması sağlanabilirse bireylerin işlerini daha hızlı ve hatalardan uzak bir şekilde gerçekleştirmelerinin bir sonucu olarak örgütsel performansın da artacağı düşünülmektedir. Bu yönüyle çalışmanın bilişsel kayıplara yol açabilecek faktörlerin belirlenmesi bakımından yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bilişsel Kayıplar

Günlük hayatta yapılan ve rutin olarak değerlendirebilecek işlerde hata yapma eğilimini ifade eden bilişsel kayıplar, iş yaşamını etkileyen önemli bir

kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bilişsel kayıplar bireyin yeteneği bakımından üstesinden gelmesinin mümkün olduğu, normal şartlar altında kolaylıkla yerine getirebileceği, ancak zaman zaman yapmakta zorlandığı veya yanlış yaptığı, başarıyla tamamlayamadığı davranışları ifade etmektedir (Broadbent vd., 1982: 1). Martin, (1983: 97) bilişsel kayıpları “bir kişinin normalde hatasız tamamlayabildiği basit görevlerdeki bilişsel bir temele dayanan hatalar” olarak tanımlanmaktadır.

Bireyin normalde kolaylıkla yerine getirebileceği görevlerde bile hata yapması veya görevleri başarıyla yerine getirememesi “bilişsel kayıp” olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte bu durumun kaynağı olarak hafıza ve dikkat dağınıklığı veya fiziksel sorunlar gösterilmektedir (Wallace vd., 2002). Bilişsel kayıplar işyeri bağlamında ele alındığında ise, iş ortamındaki gaflar ve hafıza sorunları olarak değerlendirilmekte (Klockner ve Hicks, 2015) ve randevuları unutmak, e-postaları günlerce cevapsız bırakmak, sokak tabelalarını fark etmemek, tam olarak anlayamadığı için elindeki metnin bazı bölümlerini tekrar tekrar okumak gibi durumlarla örneklendirilmektedir (Payne ve Schnapp 2014: 1). Genellikle bilişsel işlevlerin bireyin ruh hallerine, çevrelerine ve özellikle fazla mesaiye göre değiştiği düşünülmektedir. Bu nedenle bireylerin bazı günler daha az verimli çalışırken bazı günler işlerine daha fazla odaklandığı düşünülmektedir (Carrigan ve Barkus, 2016: 30).

Bilişsel kayıplar günlük yaşamın bir parçası olarak değerlendirilmekte ve açıkça gözlemlenebilen bir özelliğe sahip olduğu belirtilmektedir. Dikkat dağınıklığı, büyük gaflara imza atmak, unutkanlık, algı ve dikkat bozuklukları bilişsel kayıplar olarak değerlendirilmektedir (Singh ve Sharma, 2017:415).

Dikkatsizlik, dışadönüklük, nevroitiklik ve yüksek kaygı düzeyi bilişsel kayıpları artırırken, psikolojik sermaye bilişsel kayıpları azaltmaktadır (Klockner ve Hicks, 2015; Tirre, 2018; Polatçı ve Yılmaz, 2021). Bilişsel kayıplara etki eden örgütsel faktörlere bakıldığında en dikkat çeken faktörlerden birisi iş stresidir (Mahoney vd., 1998; Linden vd., 2005; Park ve Kim, 2013). Ayrıca tükenmişlik, iş aile çatışması ve çalışma yaşamı kalitesinin düşük olmasının da bilişsel kayıplara neden olduğu ifade edilmektedir (Daniels, 2007; Özdevecioğlu vd., 2013; Polatçı ve Yılmaz, 2021).

Bilişsel kayıpların sonuçları değerlendirildiğinde ise, iş ve ev ortamlarında güvenlik sorunlarına ve kazalara neden olduğu görülmektedir (Petitta vd., 2019; Larson ve Merritt, 1991, Wadsworth vd., 2003; Wallace ve Vodanovich, 2003; Simpson vd., 2005; Park ve Kim, 2013). Bilişsel kayıpların sonuçları marketten bir şey alıp ödeme yapmayı unutarak çıkmak (Reason ve Lucas, 1984) gibi basit bir ihmalden, trafik kazaları (Larson ve Merritt, 1991; Larson vd., 1997) ve pilot hatalarına (Reason, 1977, 1979) kadar varabilmektedir.

2.2. Bilinçli Farkındalık

Kökene Budizm ve doğu felsefesine (Baer, 2003) dayanan bilinçli farkındalık geçmişte sadece klinik psikoloji alanında stres düzeyini düşürmek, depresif bozuklukları tedavi etmek amacıyla kullanılmıştır. Günümüzde iş yaşamında da sıkça kullanılmaktadır. Bilinçli farkındalık, Kabat Zinn (1994) tarafından basit bir şekilde bireyin kendisini yargılamadan, dikkatini toplayabilmesi ve içinde bulunduğu ana yoğunlaşabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Neff (2003)'e göre bilinçli farkındalık bireyin olumsuz durumlardan kaçınmaya çalışması yerine, bu durumları yargılamadan anlama ve yorumlama çabası içerisinde olması şeklinde tanımlanmıştır.

Bilinçli farkındalığın temel unsurları şimdiki zamana ilişkin dikkati düzenleme, odaklanma, yaşantıya yönelme, sakinlik, nezaketli şefkatli bir ilgilenme ve yargılamadan kabul etme becerisi (Kabat-Zinn, 2003; Germer vd., 2005; Morgan ve Morgan, 2005; Fulton, 2005; Siegel vd., 2009; Ameli, 2016) olarak ifade edilebilmektedir.

Bilinçli farkındalığın mantığı aslında basittir, ancak onu deneyimleyebilmek için kas geliştirir gibi yoğun bir şekilde pratik yapmak gerekmektedir (Ameli, 2016). Zaman ve çaba gerektiren bu beceri gelişimi, bireyin otomatik pilottan çıkıp yaşamının kontrolünü eline almasını ifade etmektedir. Bilinçli farkındalık egzersizleriyle zihin “şu an”a davet edildiğinde, anın farkında olmak zamanla bir alışkanlık haline gelmekte, dikkat incelererek şimdiki ana odaklanmakta ve o andaki yaşantının farkına varılmaktadır. Bunu başarabilmek için Germer (2009) bilinçli farkındalık uygulamalarının 3 temel adımından söz etmektedir. Bunlar dur, gözlemlen ve geri dön şeklinde sıralanmaktadır.

1. Dur: Hızla akan yaşam içerisinde öncelikle yapılan şey her ne ise onu yavaşlatmak ya da durdurmak gerekmektedir. Mesela yürürken yavaşlamak, etraftaki objeleri ve olayları fark etmeyi sağlamaktadır. Telefonda biriyle tartışırken, bir an sessizleşip dikkati nefesine getirmek sağlıklı düşünmeye kolaylaştırmaktadır.

2. Gözlemle: Gözlem yapmak samimi bir şekilde yaşanan deneyimi tüm boyutları ile hissetmektir. Gözlemci, ne hissettiğini anlamak için dikkati nefesin ritmine ve bedensel duyuumlara getirip o sırada ortaya çıkan korku, öfke, hüznün gibi duygularının farkına varacaktır.

3. Geri dön: Süreç içerisinde dikkatin dağılması, odağın kaybolması normaldir. Bu aşamada önemli olan dikkatin dağıldığının fark edilmesi ve zarifçe onu odağına geri döndürerek yaşanan anı bütünüyle deneyimlemeye devam edilmesidir. Doğada yürüyüş yapan ve etrafındakilerin farkında olmak isteyen

bireyin, tekrar tekrar dikkatini ormandaki seslere, kokulara, renklere getirmesi gibi...

Bilinçli farkındalık, özellikle iş yaşamında sağladığı yapıcı etkiler ile kendini göstermiş bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Hyland vd., 2015). Örgütsel bağlamda yapılan araştırmalar kavramın olumlu örgütsel çıktıları pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Glomb vd., 2011).

2.3. Öznel İyi Oluş

Öznel iyi oluş³, kişinin kendi yaşamı ile ilgili değerlendirmelerinin ve olaylara karşı duygusal tepkilerin bir sonucu olarak kabul edilmektedir (Doğan, 2013: 56). Buna göre kavram, kişinin olumlu duyguları daha sık, olumsuz duyguları daha az yaşaması ve yüksek düzeyde yaşamdan doyum alması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, yaşam doyumunu öznel iyi oluşun bilişsel boyutunu oluşturmakta, kişinin genel anlamda bütün yaşantısından (evlilik, sosyal çevre, iş vs.) duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. Olumlu ve olumsuz duygular ise öznel iyi oluşun duygusal boyutunu içermektedir. Neşe, ilgi, güven, sevinç gibi duygular olumlu duyguları oluştururken suçluluk, nefret, öfke, kaygı gibi duygular ise olumsuz duyguları oluşturmaktadır (Diener, 1984; Hefferon ve Boniwell, 2018). Bu doğrultuda öznel iyi oluş, bireyin yaşamını bilişsel ve duygusal açıdan öznel olarak değerlendirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Myers ve Diener, 1995).

Öznel iyi oluş, derin olumsuzlukların ortadan kaldırılması yerine kişilerin yaşamlarının daha sağlıklı hale getirilmesini sağlamaktadır. Öznel iyi oluşun ölçülmesi, yaşam kalitesinin önemli bir bileşeni olması sebebiyle insanların yaşamlarını nasıl iyileştirebileceğinin anlaşılması açısından oldukça önemlidir (Diener ve Ryan, 2009: 392).

Öznel iyi oluşu etkileyen faktörler yaşam şartları, amaca yönelik etkinlikler ve genetik özellikler olmak üzere 3 başlık altında incelenmektedir. Buna göre *yaşam şartları*, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, gelir düzeyi gibi demografik değişkenleri içermektedir ve öznel iyi oluşu %10 oranında açıklamaktadır. *Amaca yönelik etkinlikler*, önemli ölçüde öğrenilebilen ve geliştirilebilen faaliyetleri içermekte olup öznel iyi oluşu %40 oranında etkilediği görülmektedir. Affedicilik, egzersiz yapmak, dini yönelimlerde bulunmak, sosyal ilişkiler kurma gibi faaliyetleri ele almaktadır. Son olarak *genetik özellikler* ise %50 oranında öznel iyi oluşu etkilemektedir (Lykken ve Tellegen, 1996; Lyubomirsky vd., 2005; Lyubomirsky, 2007).

Konuya ilişkin araştırmalarda bireylerin öznel iyi oluş düzeylerinin bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir.

³ Alan yazında bu kavramın mutluluk kavramının karşılığı olarak da kullanıldığı görülmektedir (Diener, 2000; Camfield ve Skevington, 2008: 767; Doğan, 2013: 57).

Öznel iyi oluş bireysel açıdan daha iyi sosyal ilişkilere (Diener ve Seligman, 2004: 1), iyimserlik (Eryılmaz ve Atak, 2011: 170), güven, yaratıcılık, yardımseverliğe sebep olmaktadır (Hefferon ve Boniwell, 2018). Örgütsel açıdan bakıldığında ise işe tutkunluk (Atilla ve Yıldırım, 2019: 188), örgütsel vatandaşlık davranışı (Diener ve Seligman, 2004: 10), yaratıcılık ve verimliliği (Lyubomirsky vd., 2005) artırıp, işten ayrılma niyetini ise azaltabilmektedir (Türk ve Gürdal, 2019: 14).

2.4. Bilinçli Farkındalık Bilişsel Kayıplar İlişkisi

Bilişsel kayıplar günlük yaşamda çok sık karşılaşılan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bilişsel kayıplar üzerinde negatif ya da pozitif yönde etkili olan faktörler bulunmaktadır. Kaynakların korunumu teorisi kapsamında bilinçli farkındalığın da bilişsel kayıplar üzerinde etkili olan faktörler arasında sayılabileceği öngörülmektedir. Bilinçli farkındalığın artmasıyla bilişsel kayıpların azalacağı yönünde sonuçlar son yıllarda yapılan araştırmalar ile ortaya çıkarılmaktadır (Klockner ve Hicks, 2015; Valley ve Stallones, 2017). Ayrıca bilinçli farkındalık ve bilişsel kayıplar arasındaki etkileşime yönelik genç yetişkinler/öğrenciler (Herndon, 2008; Gorbovskaia vd, 2014; Singh ve Sharma, 2017) ve yaşlılar (Ahadi vd., 2017; Ghasemi vd., 2019) gibi farklı örneklerde yapılmış olan araştırmalarda da bilinçli farkındalıkları artan kişilerin bilişsel kayıplarının azaldığı görülmüştür. Bu bilgiler ışığında “Bilişsel kayıpları bilinçli farkındalık sayesinde azaltmak mümkün mü?” sorusunu cevaplamak amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Bilinçli farkındalık bilişsel kayıpları negatif yönde etkilemektedir.

2.5. Öznel İyi Oluş Bilişsel Kayıplar İlişkisi

Yazında olumsuz duyguların bilişsel kayıpları artırdığı, olumlu duyguların ise azalttığı şeklinde sonuçlar bulunmaktadır (Payne ve Schnapp, 2014; Petitta vd., 2019). Ayrıca kişilerin iyi oluş düzeyleri arttıkça bilişsel kayıplarının azalacağı yönünde sonuçlar elde eden araştırmalar da (Jose ve George, 2017; Leung vd., 2018) bulunmaktadır. Bu bilgiler ışığında “Bilişsel kayıpları öznel iyi oluş sayesinde azaltmak mümkün mü?” sorusunu cevaplamak amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Öznel iyi oluş bilişsel kayıpları negatif yönde etkilemektedir.

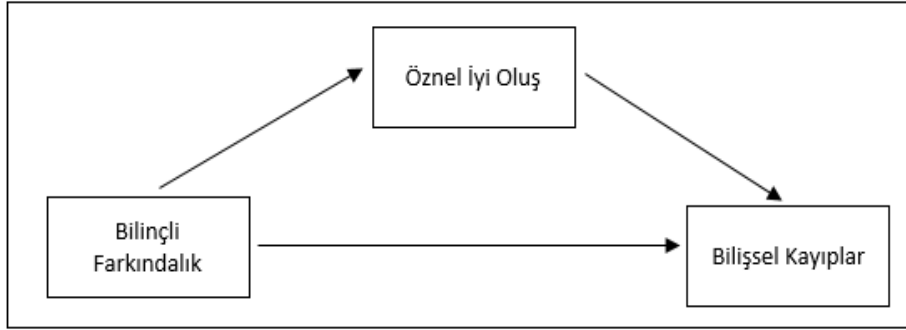
2.6. Öznel İyi Oluşun Aracılık Rolü

Bilinçli farkındalık sayesinde birey karşılaştığı olumsuz duygu ve durumların farkına varmakta, ancak olumsuz duygular ve geçmiş deneyimlere takılıp kalmadan sağlıklı düşünmeyi başararak anda yaşananlara odaklanmaktadır. Bu odaklanma sırasında olumsuz eleştiri ve yargılama yerini, kendini anlama ve şefkatle kabullenmeye bırakmaktadır. Bilinçli farkındalık sonucu kişinin ruh sağlığı iyileşmekte (Baer vd., 2008; Kristeller ve Wolever,

2011; LePera, 2011), öznel iyi oluş düzeyi ve yaşam doyumu artmaktadır (Hanley vd., 2015; Deniz vd., 2017, Akyol ve Işık, 2018; Şahin, 2019; Arslan ve Bektaş, 2020; Çevik ve Kırmızı, 2020; Yüksekbilgili, 2020; Carmody vd., 2009; Pinquart ve Teubert, 2010; Visted vd., 2015).

Araştırma kapsamında bilinçli farkındalık bilişsel kayıplar etkileşiminde öznel iyi oluşun aracılık rolü incelenmiştir. Yazında söz konusu değişkenlerin bir arada incelendiği bir araştırmaya rastlanmamış olduğundan çalışmanın özgün olduğu düşünülmektedir. Ayrıca yazındaki bir boşluğu doldurma yönünde katkı sağlaması beklenmektedir. Bu düşüncelerden hareketle “Bilinçli farkındalığın bilişsel kayıplar üzerindeki etkisinde öznel iyi oluş aracılık rolüne sahip mi?” sorusunu cevaplamak amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Öznel iyi oluş bilinçli farkındalığın bilişsel kayıplar üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi kamu ve özel sektörde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Beyaz yakalı çalışanların yerine getirdikleri görevlerin önemi dolayısıyla bu görevlerin gerçekleştirilmesi esnasında yaşanabilecek hatalar bireye, örgüte ve hatta sektöre önemli yükler getirebilmektedir. Özellikle beyaz yakalı çalışanların bilişsel kayıp düzeylerinin belirlenmesi ve önlenmesi önemli görülmektedir. Bu nedenle araştırma örneklemi olarak beyaz yakalı çalışanlar belirlenmiştir.

Araştırma verileri beyaz yakalı çalışanlardan online anket formu vasıtasıyla toplanmış, sosyal medya hesapları ve iletişim platformları sayesinde

anket formu geniş kitlelere ulaştırılmıştır⁴. Kolayda örnekleme yöntemiyle binden fazla çalışana ulaştırılan anketlerden, 653 tanesi geri dönmüştür. Ulaşılan örneklem büyüklüğü istatistiki açıdan yeterli kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 123; Anderson ve Gerbing, 1984: 171). Katılımcıların beyanına göre %56'sının kadın (N=369), %52'sinin bekar (N=339), %56'sinin 30 yaşın üzerinde (N=364) ve %62'sinin mesleğin ilk 10 yılı içerisinde (N=407) olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca kamu ve özel sektör açısından dağılımın sırasıyla %50.1 ve %49.9 olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, mesleki dağılım açısından ele alındığında katılımcı beyanları itibarıyla en fazla katılımcının % 27.3'lük bir dilimle (N=178) eğitim alanında, % 17.3'ünün sağlık (N=113), % 12.4'ünün banka-muhasebe (N=81), % 10.9'unun mimar-mühendis (N=71), %7.4'ünün hukuk (N=48), %4'ünün turizm, geri kalan %21'lik dilimin de çeşitli sektörlerde yönetici, memur ve diğer faaliyet alanlarında çalıştığı görülmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait detaylı bilgiler alt başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

Bilişsel Kayıplar Ölçeği: Çalışmada katılımcıların bilişsel kayıp düzeylerini ölçmek amacıyla Broadbent ve arkadaşları (1982) tarafından geliştirilen tek boyutlu ve 25 ifadeli Cognitive Failures Questionnaire (CFQ) kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçek ifadelerini kendilerine uygun şekilde 5'li Likert tipi derecelendirme (1-Hiçbir zaman, 5-Her zaman) ile değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekte, "İnsanların isimlerini unuttuğunuz oluyor mu?", "Kitap ya da gazete gibi bir şeyi nereye koyduğunuzun unuttuğunuz oluyor mu?" gibi ifadeler yer almaktadır.

Bilinçli Farkındalık Ölçeği: Lau ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen Toronto Bilinçli Farklılık Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 2 boyut ve 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte "etkilenmeden izleme" boyutu 7 ifade, "merak" boyutu 6 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan ölçek ifadelerini kendilerine uygun şekilde 5'li Likert tipi derecelendirme (1-Hiçbir zaman, 5-Her zaman) ile değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Şahin ve Yeniçeri (2015) tarafından yapılmıştır. Ölçekten örnek ifadeler "Duruma göre değişebilen duygu ve düşüncelerime kendimi kaptırmam" ve "Olaylara verdiğim tepkilerin altında yatan nedenleri merak ederim." şeklinde verilebilir.

Öznel İyi Oluş Ölçeği: Katılımcıların öznel iyi oluş düzeylerini ölçmek amacıyla Hills ve Argyle (2002) tarafından geliştirilen Oxford Mutluluk Ölçeği Kısa Formu kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup 8 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte 3 ifade ters kodlanmıştır. Katılımcılardan ölçek ifadelerini kendilerine

⁴ Çalışmanın etik yönden uygunluğu, Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı 12.03.2021 tarih ve 3 sayılı oturumunda alınan 51 no'lu kararı ile onaylanmıştır.

uygun şekilde 5'li Likert tipi derecelendirme (1-Hiç katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum) ile değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Doğan ve Çötök (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçekte “Hayatın oldukça ödüllendirici olduğunu düşünüyorum.” ve “Kendimden hoşnut değilim (ters)” gibi ifadeler yer almaktadır.

3.3. Verilerin Analizi

Anketler yoluyla elde edilen verilerin analizi aşamasında IBM SPSS Statistics, IBM SPSS AMOS ve SPSS Process Macro eklentisinden faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler daha önceki çalışmalarda kullanılmış ölçekler olmalarından dolayı, bu çalışmada yapı geçerliliklerinin belirlenmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) başvurulmuştur. Ölçeklerin güvenilirliklerinin tespiti ise Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı (α) ile yapılmıştır. Daha sonra araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon katsayısı (r) kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin belirlemek için basit regresyon analizine başvurulmuştur. Son olarak aracılık etkisine ilişkin analizler Hayes'in (2018) Process makrosu 4 numaralı model kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tespit edilen aracılık etkisinin anlamlılığı ve aracılığın etki büyüklüğü bootstrap güven aralığı ve tam standardize etki büyüklüğü (K^2) değerlerine bakılarak belirlenmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliği

Araştırmanın hipotezlerini test etmeye geçmeden önce, ölçeklerin yapı geçerlilikleri test edilmiştir. Bunun için öznel iyi oluş ve bilişsel kayıplar için birinci düzey, bilinçli farkındalık için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır.

Geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler üzerinde yeniden keşfedici faktör analizi uygulamak yerine doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak kuramsal alt yapısı daha önceden belirlenmiş olan ölçeğin geçerliliği sınanabilir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 323). Bu çalışmada da kullanılan ölçekler daha önce çeşitli çalışmalarda kullanılmış ve geçerliliği sınanmış olan ölçekler olması dolayısıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ile doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını geçerli kabul edebilmek için başvuru kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ² /df	CFI	TLI	RMSEA
Bilişsel kayıplar	3.27	0.91	0.90	0.059
Bilinçli farkındalık	3.89	0.93	0.91	0.066
Öznel iyi oluş	1.73	0.99	0.98	0.034
Kabul edilebilir değerler*	<5	>0.90	>0.90	<0.080
İyi uyum değerleri*	<3	>0.95	>0.95	<0.050

X²/df=ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı; CFI=Karşılaştırmalı uyum indeksi; TLI=Tucker-Lewis indeksi; RMSEA=Kök ortalama kare yaklaşım hatası.

*Gürbüz, (2019: 34).

Doğrulayıcı faktör analizinde faktör yükü 0.30'un altında olan ifadelerin ölçeklerden çıkarılması önerilmektedir (Çokluk vd., 2014: 277). Bu nedenle bilinçli farkındalık ölçeğinden 1. ve 11. ifadeler ile bilişsel kayıplar ölçeğinden 1, 7 ve 20. ifadeler düşük faktör yükleri nedeniyle ölçeklerden çıkarılmıştır. Öneriler doğrultusunda yapılan modifikasyonlar sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında 3 ölçeğin de iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Sonuç olarak öznel iyi oluş ölçeği orijinal haliyle geçerlenirken, bilinçli farkındalık ölçeği 11, bilişsel kayıplar ölçeği ise 22 ifade ile geçerlenmiştir.

Sonraki aşamada ise ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Güvenilirlik katsayıları bilişsel kayıplar ölçeği için 0.92, bilinçli farkındalık ölçeği için 0.82 ve öznel iyi oluş ölçeği için 0.77 olarak tespit edilmiştir. Buna göre ölçümlerin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

4. BULGULAR

Veri analizinin ilk aşamasında, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Ölçeklere ilişkin Betimleyici İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler	Ort.	SS	1	2
1. Bilişsel kayıplar	2.58	.56		
2. Bilinçli farkındalık	3.44	.55	-.162**	
3. Öznel iyi oluş	2.94	.67	-.402**	.313**

**p<.01

Tablo 2 incelendiğinde değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir. İlişki öznel iyi oluş ile bilinçli farkındalık arasında pozitif yönlü iken bilişsel kayıplar ile diğer değişkenler arasında negatif yönlüdür.

Analizin bir sonraki aşamasında bilinçli farkındalık ve öznel iyi oluşun bilişsel kayıplar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu amaçla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre bilinçli farkındalık ve öznel iyi oluş bilişsel kayıpları negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca etki büyüklükleri karşılaştırıldığında öznel iyi oluşun bilişsel kayıplar üzerindeki etkisinin bilinçli farkındalıktan daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür (bilinçli farkındalık için $R^2=0.026$, $\beta= -0.162$ ve öznel iyi oluş için $R^2=0.162$, $\beta= -0.402$). Buna göre araştırmanın ilk iki hipotezi (H_1 ve H_2) desteklenmiştir.

Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

	β	R^2	Düz.	F
Bilinçli Farkındalık	-0.162	0.026	0.025	17.509
Öznel İyi Oluş	-0.402	0.162	0.161	125.742

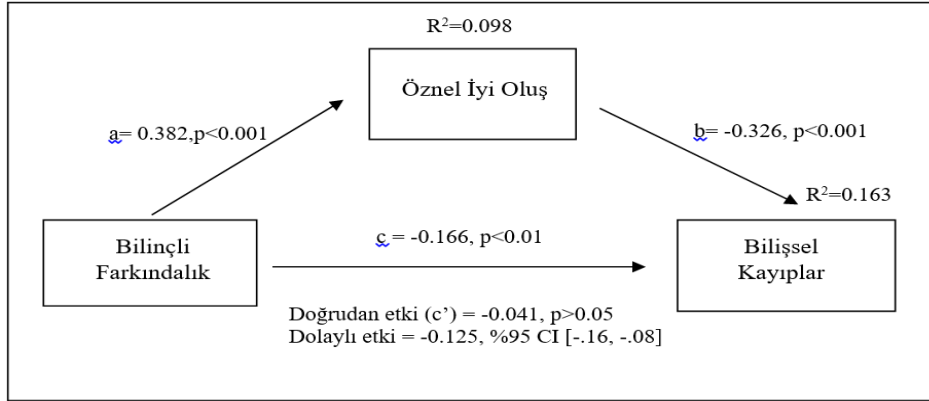
Araştırmanın amaçlarından biri de bilinçli farkındalığın öznel iyi oluş aracılığıyla bilişsel kayıplar üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaçla analizler, Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Makro eklentisi kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örnekleme yapılmış ve %95 güven aralığı tercih edilmiştir (confidence interval, CI değerinin sıfır değerini kapsamaması gerekmektedir) (MacKinnon, vd., 2004). Bu amaçla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=653)

Tahmin değerleri	Sonuç Değişkenleri			Y (Bilişsel kayıplar)		
		M (Öznel iyi oluş)		b	S.H.	
X (Bilinçli farkındalık)	a	0.382***	0.045	c'	-0.041	0.0387
M (Öznel iyi oluş)	-	-	-	B	-0.326***	0.031
Sabit	I_M	1.627	0.158	I_Y	3.6778	0.138
		$R^2=0.098$		$R^2=0.163$		
		F=70.471; p<0.001		F=63.445; p<0.001		

***p<0.001; S.H: Standart hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Aşağıdaki şekilde araştırma modeli ve aracılık analizi sonucunda elde edilen değerler model üzerinde özeti sunulmuştur.



Şekil 2: Bilinçli Farkındalık ve Bilişsel Kayıplar Etkileşiminde Öznel İyi Oluşun Aracılık Rolü (N=653)

Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda bilinçli farkındalığın bilişsel kayıplar üzerindeki dolaylı etkisinin ($b = -0.125$, %95 CI $[-.16, -.08]$) anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre öznel iyi oluş bilinçli farkındalığın bilişsel kayıplar üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğüne ($K^2 = 0.12$) bakıldığında, bu değer orta etki düzeyinde bir aracılığı gösterdiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında araştırmanın son hipotezi de (H_3) desteklenmiştir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Günümüzün stresli ve karmaşık iş yaşamı içerisinde önemli bir yer tutan bilişsel kayıplar ilk kez 1980'li yılların başlarında tanımlanmış ve normalde bireyin hatasız tamamlayabileceği basit bazı görevlerde bile zihinsel temele dayalı hataları ifade eden bir kavramdır. Bu yönüyle günlük yaşamda sıkça karşılaşılan yapılacaklar listesini zihinde tutamama, yakınındaki kişilerin isimlerini bile ilk anda hatırlayamama, arabanın anahtarını bıraktığı yeri ve hatta arabanın yerini unutma ve telefonu eline alıp kimi arayacağını unutma gibi durumlar bilişsel kayıplar olarak ifade edilebilmektedir. Sıklıkla yaşanan bu durumlar, özel ve iş yaşamı içerisinde birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıkabilmekte ve zaman zaman ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla bilişsel kayıpların önlenmesi veya azaltılması yönünde çalışma yapılması gerekmektedir.

Çalışma, zihinsel iş yükü oldukça fazla olan beyaz yakalı çalışanlar üzerinden yürütülmüştür. Beyaz yakalılar iş yüküyle birlikte stres düzeyi de yükselen, zaman baskısı, iş gereklerinin karşılanmasında yaşanan güçlükler gibi nedenlere bağlı olarak bilişsel kayıplar açısından daha riskli grupta olduğu düşünülmektedir.

Yapılan yazın taramasında bilişsel kayıplarla öznel iyi oluş ve bilinçli farkındalık kavramlarını bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada bilinçli farkındalığın bilişsel kayıplar üzerindeki etkisi ve öznel iyi oluşun aracılık rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde, araştırmacı ve uygulayıcılar için öneriler sunulmuştur. Böylece çalışmanın ilgili yazına ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde ilgili sektörlerle katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın ana amaçlarından birisi, bilinçli farkındalık düzeyinin yüksek olmasının beyaz yakalı çalışanların bilişsel kayıplar yaşamalarının önüne geçip geçemeyeceğinin araştırılmasıdır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda bilinçli farkındalık düzeyi yüksek olan bireylerin daha az bilişsel kayıp yaşadıkları belirlenmiştir. Böylece, yoğunlukla günlük yaşamda iş stresi ve yoğunluk nedeniyle yaşanan bilişsel kayıpların bilinçli farkındalık düzeyinin artırılmasıyla azaltılabileceği ortaya çıkarılmıştır. Bilinçli farkındalık düzeyi zaman içerisinde öğrenilebilir ve geliştirilebilir olma özelliği sayesinde, bilişsel kayıpların azalmasına veya tamamen ortadan kalkmasına neden olabilecektir. Bu özelliği dolayısıyla farkındalık düzeyinin yükselmesi hem bireysel yaşam için hem de iş yaşamı için faydalı sonuçlar doğurabileceği görülmektedir. Dolayısıyla örgütler, çalışanların farkındalık düzeylerini artırmaya yönelik eğitimler düzenleyebileceği, böylece de bireylerin an'a odaklanarak dikkatlerini içinde buldukları zamana vermesini sağlamalarının bilişsel kayıpların ve doğuracağı olumsuz sonuçların azalmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular bilinçli farkındalık düzeyinin artmasıyla bilişsel kayıpların azalacağı ifade edilen, Klockner ve Hicks, (2015); Valley ve Stallones, (2017) tarafından yapılan çalışmalarla paralellik taşımaktadır. Ayrıca bilinçli farkındalık ve bilişsel kayıplar arasındaki etkileşime yönelik genç yetişkinler/öğrenciler (Herndon, 2008; Gorbovskaia vd, 2014; Singh ve Sharma, 2017) ve yaşlılar (Ahadi vd., 2017; Ghasemi vd., 2019) gibi farklı örneklerde yapılmış olan araştırmalarda da bilinçli farkındalıkları artan kişilerin bilişsel kayıplarının azaldığı ifade edilmektedir.

Çalışmanın bir diğer amacı, öznel iyi oluş düzeyinin yüksek olmasının bilişsel kayıplar düzeyini düşürüp düşüremeyeceğinin belirlenmesidir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda öznel iyi oluş düzeyi yüksek olan bireylerin daha az bilişsel kayıp yaşadıkları belirlenmiştir. Öznel iyi oluş bireyin olumlu

duyguları daha sık yaşaması ve olumsuz duygulardan uzak kalması şeklinde tanımlanmaktadır. Buradan hareketle olumlu duygular ve yaşam tatmininin yüksek olmasının bilişsel kayıpların önüne geçtiği ve bilişsel kayıpları azalttığını söylemek mümkündür. Elde edilen bulgulara dayanarak, hem bireyin, hem de örgütün öznel iyi oluş düzeyini yüksek tutmaya çalışması gerektiği ifade edilebilir. Bireysel düzeyde ele alındığında, çalışanların kendilerine iyi gelecek faaliyetler içerisinde olmaya çalışmalarıyla, bir yandan kişisel gelişimlerini sağlaması, bir yandan da sosyal aktivite ihtiyaçlarının karşılanması mümkün olacaktır. Örgütsel düzeyde yapılabilecek çalışmalar ise, bireylerin içinde buldukları yoğun ve stresli iş yaşamının etkilerinin azaltılması için stres ve zaman yönetimi, çevresel ve bireysel sorunlara karşı dayanıklılık eğitimi gibi desteklerdir. Ayrıca çalışanlar için iş hayatı ve özel hayatları arasındaki denge kurmalarına yönelik düzenlemeler yapılabilir. Bunun dışında iş dışı sosyal aktiviteler düzenleme, özel gün ve gecelerin bir arada kutlanması gibi uygulamaların bireylerin kendilerini iyi hissetmelerine katkıda bulunabileceği ifade edilebilir. Böylece genel anlamda kendini mutlu hisseden bireylerin işlerine yoğunlaşması sayesinde bilişsel kayıp yaşamalarının önüne geçilebileceği, en azından belli bir düzeyde tutulabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen bu sonuçlar yazındaki çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Payne ve Schnapp, 2014; Jose ve George, 2017; Petitta vd., 2019). Yapılan literatür araştırmasında olumsuz duyguların yoğun olarak yaşanması bilişsel kayıp düzeyini artırırken, olumlu duyguların yaşanmasının da bilişsel kayıpları azalttığı görülmektedir (Payne ve Schnapp, 2014; Petitta vd., 2019). Ayrıca, yapılan araştırmalarda bu çalışmanın bulgularını destekler şekilde, öznel iyi oluş düzeyinin yüksek olmasıyla birlikte bireylerin yaşayacağı bilişsel kayıpların azalacağı yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Jose ve George, 2017; Leung vd., 2018).

Araştırma hipotezleri H_1 ve H_2 'nin desteklenmesinin yanı sıra, bilinçli farkındalık ve özel iyi oluşun bilişsel kayıplar üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında, öznel iyi oluşun bilişsel kayıplar üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradan hareketle anda kalmak yerine bireyin yaşamdan aldığı tatmin ve mutluluk düzeyinin bilişsel kayıpların azaltılmasında daha etkili olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca araştırmada bilinçli farkındalık düzeyi yüksek olan bireylerin öznel iyi oluş düzeylerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla bireylerin mutluluğunun bir anlamda farkındalık düzeyinin artırılmasıyla elde edilebileceği ifade edilebilir.

Son olarak çalışmanın nihai amacını gerçekleştirmek üzere bilinçli farkındalığın bilişsel kayıplar düzeyi üzerindeki etkisinde öznel iyi oluşun aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen aracılık analizinde

bilinçli farkındalığın bilişsel kayıplar üzerindeki etkisinde öznel iyi oluşun orta düzey bir aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre bilinçli farkındalığın bilişsel kayıplar üzerinde doğrudan etkisi bulunduğu gibi öznel iyi oluş üzerinden de etkilediği ifade edilebilir.

Bu çalışmada beyaz yakalı çalışanların bilişsel kayıplar düzeyi üzerinde bilinçli farkındalık ve öznel iyi oluş düzeyinin etkili olduğu belirlenmiştir. Sonraki çalışmalarda farklı değişkenlerin modele eklenmesiyle bilişsel kayıplara yol açabilecek faktörlerin belirlenmesi ve önüne geçilebilmesi mümkün olabilecek, bilişsel kayıplar ile ilgili tablo giderek netleşecektir. Beyaz yakalı çalışanların yerine getirdikleri görevlerin önemi dolayısıyla bu görevlerin gerçekleştirilmesi esnasında yaşanabilecek hatalar bireye, örgüte ve hatta sektöre önemli yükler getirebilmektedir. Dolayısıyla, özellikle beyaz yakalı çalışanların bilişsel kayıp düzeylerinin belirlenmesi ve önlenmesi önemli görülmektedir. İleride yapılacak araştırmalarda meslek grupları özelinde incelemeler ve karşılaştırmalar yapılması da önemli sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmanın etik yönden uygunluğu, Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı 12.03.2021 tarih ve 3 sayılı oturumunda alınan 51 no'lu kararı ile onaylanmıştır.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

8. YAZAR KATKILARI

SP: Fikir,

SP, HÜ, HY: Tasarım

HY, HÜ: Veri Toplama

HÜ, HY, SP: Kaynakların toplanması ve/veya işleme

SP: Analiz

SP, HÜ, HY: Yorum

HY, HÜ, SP: Literatür taraması

SP: Eleştirel inceleme

9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

10. KAYNAKÇA

- Ahadi, B., Mehrinejad, A., & Moradi, F. (2017). Cognitive failure in the elderly: the role of mindfulness and meta-emotion. *Aging Psychology, 3*(2), 115-125.
- Akyol, E. Y., & Işık, Ş. (2018). Akademisyenlerde mutluluğun yordayıcıları olarak farkındalık ve stresle başa çıkma tutumları. *The Journal of Happiness & Well-Being, 6*(1), 1-17.
- Ameli, R. (2016). *25 Farkındalık Dersi: Şimdi Sağlıklı Yaşama Zamanı* (Çeviri Ed. Z Atalay, K Ögel). Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1984. The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika, 49*(2), 155–173.
- Arslan, İ., & Bektaş, H. (2020). Bilinçli farkındalığın öznel mutluluk üzerine etkisinde benlik saygısının aracı rolü: Üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 51*(51), 95-115.
- Atilla, G., & Yıldırım, G. (2019). Öznel iyi oluş halinin işe tutkunluğa etkisi: sinop ili tekstil sektörü örneği. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(2), 188-205.
- Baer, R. A. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical psychology: Science and Practice, 10*(2), 125-143.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., & Sauer, S. (2008). Construct validity of the five facet mindfulness questionnaire in meditating and non-meditating samples. *Assessment, 15*, 329-342.
- Broadbent, D. E., Cooper, P. J., Fitzgerald, P., & Parkes, K. R. (1982). The cognitive failures questionnaire (CFQ) and its correlates. *British Journal of Clinical Psychology, 21*, 1-16.
- Camfield, L., & Skevington, S. M. (2008). On subjective well-Being and quality of life, *Journal of Health Psychology, 13*(6), 764-775.
- Carmody, J., Baer, R. A., Lykins, E. L. B., & Olendzki, N. (2009). An empirical study of the mechanisms of mindfulness in a mindfulness-based stress reduction program. *Journal of Clinical Psychology, 65*(6), 613-626.
- Carrigan, N., & Barkus, E. (2016). A systematic review of cognitive failures in daily life: Healthy populations. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews, 63*, 29-42.
- Çevik, O., & Kırmızı, C. (2020). Z kuşağında bilinçli farkındalığın öznel mutluluğa etkisi: Öz şefkatın aracı rolü. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20)*, 183-202.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

- Daniels, R. J. (2007). Workplace cognitive failure as a mediator between work-family conflict and safety performance, *Portland State University*, dissertations and theses.
- Deniz, M. E., Erus, S. M., & Büyükcebeci, A. (2017). Bilinçli farkındalık ile psikolojik iyi oluş ilişkisinde duygusal zekanın aracılık rolü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 7(47), 17-31.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E. (2000). Subjective Well-Being. The Science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.
- Doğan, T., & Çötök, N. A. (2011). Oxford mutluluk ölçeği kısa formunun Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(36), 165-172.
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Eryılmaz, A., & Atak, H. (2014). Ergen öznel iyi oluşunun, öz saygı ve iyimserlik eğilimi ile ilişkisinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 170-181.
- Fulton, P. R. (2005). Mindfulness as clinical training. In C. K. Germer, R. D. Siegel, & P. R. Fulton (Eds.), *Mindfulness and psychotherapy*. (pp. 55-72). New York, NY: Guilford Press.
- Germer, C. (2009). *The Mindful path to self compassion. Freeing yourself from destructive thoughts and emotions*. New York: The Guilford Press.
- Germer, C. K., Siegel, R. D., & Fulton, P. R. (2005). *Mindfulness and psychotherapy*. New York: Guilford Press.
- Ghasemi, J. R., Mousavi, S. V., & Hoseini, S. M. S. (2019). The Mediating role of cognitive failure in relationship of mindfulness and marital intimacy among elderly. *Aging Psychology*, 5(3), 251-261.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157.
- Gorbovskaya, I., Park, N., & Kim, C. (2014). The relationships between mindfulness, distraction control, and working memory. *Inkblot: The Undergraduate Journal of Psychology*, 3, 20-27.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz* (2. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Hanley, A., Warner, A., & Garland, E. L., (2015). Associations between mindfulness, psychological well-being, and subjective well-being with respect to contemplative practice. *Journal of Happiness Studies*, 16(6), 1423-1436.

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. (2. Baskı). Guilford publications.
- Hefferon, K., & Boniwell, I. 2018. *Pozitif psikoloji; Kuram, araştırma ve uygulamalar*. Çev. Doğan Tayfun, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Herndon, F. (2008). Testing mindfulness with perceptual and cognitive factors: External vs. internal encoding, and the cognitive failures questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 32-41.
- Hills, P., & Argyle, M. (2002). The Oxford happiness questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33, 1073–1082.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576-602.
- İnci, B., & Ergen, A. (2019). Bilinçli farkındalığın (mindfulness) sürdürülebilir tüketim bağlamında incelenmesi, *PPAD Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, 1-4 Mayıs, Kuşadası-Aydın. 546-567.
- Jose, A. T., & George, J. S. (2017). Cognitive failure and general well-being among IT Professionals. *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(3), 635-642.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. New York: Hyperion.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156.
- Klockner, K., & Hicks, R. E. (2015). Cognitive failures at work, mindfulness, and the big five. *GSTF Journal of Psychology (JPsych)*, 2(1), 1-7.
- Kristeller, J. L., & Wolever, R. Q. (2011). Mindfulness-based eating awareness training for treating binge eating disorder: the conceptual foundation. *Eat Disorders*, 19, 49-61.
- Lapierre, L. M., Hammer, L. B., Truxillo, D. M., & Murphy, L. A. (2012). Family interference with work and workplace cognitive failure: The mitigating role of recovery experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 227-235.
- Larson, G. E., & Merritt, C. R. (1991). Can accidents be predicted? An empirical test of the Cognitive Failures Questionnaire, *Applied Psychology*, 40(1), 37-45.
- Larson, G. E., Alderton, D. L., Neideffer, M., & Underhill, E. (1997). Further evidence on the dimensionality and correlates of the cognitive failures questionnaire, *British Journal of Psychology*, (88), 29–38.

- Lau, M. A., Bishop, S. R., Segal, Z. V., Buis, T., Anderson, N. D., Carlson, L., Shapiro, S., Carmody, J., Abbey, S., & Devins, G. (2006). The Toronto mindfulness scale: Development and validation. *Journal of clinical psychology, 62*(12), 1445-1467.
- LePera, N. (2011). Relationships between boredom proneness, mindfulness, anxiety, depression, and substance use. *The New School Psychology Bulletin, 8*(2), 15-25.
- Leung, P., Orgeta, V., Musa, A., & Orrell, M. (2018). Emotional distress mediates the relationship between cognitive failures, dysfunctional coping, and life satisfaction in older people living in sheltered housing: A structural equation modelling approach. *International Journal Of Geriatric Psychiatry, 34*(1), 179-185.
- Linden, D. V. D., Keijsers, G. P. J., Eling, P., & Schaijk, R. V. (2005). Work stress and attentional difficulties: An initial study on burnout and cognitive failures. *Work & Stress, 19*(1), 23-36.
- Lykken, D., & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological Science, 7*(3), 186-189.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. The Penguin Press, NY.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology, 9*, 111-131.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1), 99-128.
- Mahoney, A. M., Dalby, J. T., & King, M. C. (1998). Cognitive failures and stress. *Psychological Reports, 82*, 1432-1434.
- Martin, M. (1983). Cognitive failure: Everyday and laboratory performance. *Bulletin of Psychonomic Society, 21*, 97-100.
- Morgan, W. D., & Morgan, S. T. (2005). Cultivating attention and empathy. In C. K. Germer, R. D. Siegel, & P. R. Fulton (Eds.), *Mindfulness and psychotherapy* (pp. 73-90). New York, NY: Guilford Press.
- Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological Science, 6*(1), 10-19.
- Neff, K. D. 2003. The development and validation of a scale to measure self compassion. *Self and Identity, 2*, 223 – 250.
- Özdevecioğlu, M., Karaca, M., Demirtaş, Ö., & Bayram, A. (2013). Mesleki stres ve tükenmişliğin zihinsel kayıplar (cognitive failure) üzerindeki etkisi, *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı*, 15-16 Kasım 2013, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 7-15.
- Park, Y.-M., & Kim, S. Y. (2013). Impacts of job stress and cognitive failure on patient safety incidents among hospital nurses. *Safety and Health at Work, 4*(4), 210-215.

- Payne, T. W., & Schnapp, M. A. (2014). The relationship between negative affect and reported cognitive failures. *Depression research and treatment*, 1-7.
- Petitta, L., Probst, T. M., Ghezzi, V., & Barbaranelli, C. (2019). Cognitive Failures in Response to emotional contagion: Their Effects on Workplace Accidents. *Accident Analysis & Prevention*, 125, 165-173.
- Pinquart, M., & Teubert, D. (2010). A meta-analytic study of couple interventions during the transition to parenthood. *Family Relations*, 59(3), 221-231.
- Polatçı, S., & Yılmaz, H. (2021). Bilişsel kayıplarımızın sebebini arayış: Psikolojik sermaye ve çalışma hayatı kalitesinin bilişsel kayıplara etkisi. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(22), 47-68.
- Reason, J. T. (1977). Skill and error in everyday life. In M. Howe (Ed.), *Adult Learning* (p. 21-45). London: Wiley.
- Reason, J. T. (1979). Actions not as planned: The price of automatization. In G. Underwood, & R. Stevens (Eds.), *Aspects of consciousness* (p. 67-89). London: Academic Press.
- Reason, J. T., & Lucas, D. (1984). Absent-mindedness in Shops: Its incidence, correlates and consequences, *British Journal of Clinical Psychology*, 23(2), 121-131.
- Siegel, R. D., Germer, C. K., & Olendzki, A. (2009). *Mindfulness: what is it? where did it come from?* In *Clinical Handbook of Mindfulness* (Eds F. Didonna), 17-35. New York, Springer.
- Simpson, S. A., Wadsworth, E. J. K., Moss, S. C., & Smith, A. P. (2005). Minor injuries, cognitive failures and accidents at work: Incidence and associated features, *Occupational medicine*, 55(2), 99-108.
- Singh, S., & Sharma, N. R. (2017). Study of mindfulness and cognitive failure among young adults. *Indian Journal of Positive Psychology*, 8(3), 415-419.
- Şahin, A. (2019). Üniversite öğrencilerinde bilinçli farkındalık ile yaşam doyumu ve iyi oluş arasındaki ilişkiler. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 151-176.
- Şahin, N. H., & Yeniçeri, Z. (2015). "Farkındalık" Üzerine Üç Araç: Psikolojik Farkındalık, Bütünleyici Kendilik Farkındalığı ve Toronto Bilgece Farkındalık Ölçekleri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(76), 48-64.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Tirre, W. C. (2018). Dimensionality and Determinants of Self-reported Cognitive Failures, *International Journal of Psychological Research*, 11(1), 9-18.
- Türk, S., & Gürdal, S. A. (2019). Mutluluk İşten Ayrılma Niyetini Azaltır mı? Mutluluk ve Yaşam Doyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 14-28.

- Valley, M. A., & Stallones, L. (2017). Effect of mindfulness-based stress reduction training on health care worker safety. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(10), 935-941.
- Visted, E., Vøllestad, J., Nielsen, M. B. & Nielsen, G. H. (2015). The impact of group-based mindfulness training on self-reported mindfulness: A systematic review and meta-analysis. *Mindfulness*, 6(3), 501-522.
- Wadsworth, E. J. K., Simpson, S. A., Moss, S. C., & Smith, A. P. (2003). The bristol stress and health study: Accidents, minor injuries and cognitive failures at work, *Occupational Medicine*, 53(6), 392-397.
- Wallace, J. C., Kass, S. J., & Stanny, C. J. (2002). The cognitive failures questionnaire revisited: Dimensions and correlates. *The Journal of General Psychology*, 129(3), 238-256.
- Wallace, J. C., & Vodanovich, S. J. (2003). Workplace safety performance: Conscientiousness, cognitive failure and their interaction, *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 316-327.
- Walsh, G. (2011). Unfriendly customers as a social stressor—An indirect antecedent of service employees' quitting intention. *European Management Journal*, 29, 67-78.
- Yüksekbilgili, N. Ş. (2020). Bilinçli farkındalık düzeyi ile bireysel mutluluk düzeyi arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(8), 63-72.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.

TÜRKİYE’DE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME ALANINDAKİ BİLİMSEL ÇALIŞMALARIN BIBLİYOMETRİK ANALİZİ^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 26.11.2021 Yayıma Kabul Tarihi: 21.05.2022

Nihat ERDOĞMUŞ
Prof. Dr.
Yıldız Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İstanbul, Türkiye
nihaterd@yildiz.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-9328-1846

Züleyha SAYIN
Dr.
Türkiye
z.sayinn@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-2166-0070

ÖZ Türkiye’de örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanında bilimsel çalışmalar 1990’lı yıllarda artmaya başlamıştır. Dünyada yaşanan değişimlerin çalışma hayatına ve örgütlere yansımalarıyla birlikte örgütsel değişim ve örgüt geliştirme çalışmalarında da belli değişimler yaşanmıştır. Bu nedenle çalışmanın amacı Türkiye’de örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanındaki değişim ve gelişmeleri ortaya koymaktır. Bu kapsamda 1990’lı yıllardan itibaren örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanında yapılmış makale, tez ve kitap çalışmaları bibliyometrik olarak analiz edilmiştir. Çalışma ile birlikte Türkiye’de örgütsel değişim ve örgüt geliştirme çalışmalarında yaşanan değişim ve gelişmeler dönemsel olarak ele alınmaktadır. Bibliyometrik analiz sonucunda ilk yıllarda daha çok kavramsal incelemelerin olduğu, zaman içerisinde ampirik çalışmaların arttığı, uygulama alanı olarak kamu kurumlarının sıklıkla tercih edildiği ve çalışmaların işletme, kamu yönetimi ve eğitim alanında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle alandaki gelişim ve değişimler tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel değişim, örgüt geliştirme, bibliyometrik analiz
JEL Kodları: M1, M10, M19

Alan: İşletme
Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi15

Atıfta bulunmak için: Erdoğan, N. & Sayın, Z. (2022). Türkiye’de örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanındaki bilimsel çalışmaların bibliyometrik analizi. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 327-350.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² Bu makale 04.09.2021 tarihinde, 29. Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan “Türkiye’de Örgütsel Değişim ve Örgüt Geliştirme Alanının Bibliyometrik Bir Analizi” adlı bildiri metninin genişletilmiş hâlidir.

BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT STUDIES IN TURKEY



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEAS

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 26.11.2021 Accepted Date: 21.05.2022

Nihat ERDOĞMUŞ

Prof. Dr.

Yıldız Teknik University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
İstanbul, Turkey
nihaterd@yildiz.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-9328-1846

Züleyha SAYIN

PhD

Turkey
z.sayinn@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-2166-0070

ABSTRACT

Scientific studies in the field of organizational change and organization development in Turkey began to increase in the 1990s. With the reflection of the changes in the world on working life and organizations, certain changes have also been experienced in organizational change and organization development studies. For this reason, the aim of the study is to reveal the changes and developments in the field of organizational change and organizational development in Turkey. In this context, articles, theses and books in the field of organizational change and organizational development since the 1990s were analyzed bibliometrically. Along with the study, changes and developments in organizational change and organizational development studies in Turkey are discussed periodically. As a result of the bibliometric analysis, it was seen that there were more conceptual studies in the first years, empirical studies increased over time, public institutions were frequently preferred as application areas, and the studies focused on business, public administration and education. Based on these findings, the developments and changes in the field are discussed.

Keywords: Organizational change, organization development, bibliometric analysis

JEL Codes: M1, M10, M19

Scope: Business administration

Type: Research

1. GİRİŞ

Günümüzde değişim her alanda ve hızla gerçekleşmektedir. Sürekli değişen ve gelişen çevre karşısında örgütlerin durağan ya da değişim hızı düşük yapılar olarak kalması oldukça güçtür. Değişim her alanda ve her dönem gerçekleşirken teknolojinin gelişimi değişimin hızını da arttırmıştır. Ulusal ve uluslararası düzeyde yaşanan değişimlerde birçok alanı etkilemektedir. Covid-19 salgınıyla birlikte değişimin en çok hissedildiği yerlerden biri de örgütler olmuştur. Çalışma koşulları, istihdam hatta yasal haklarla ilgili de birçok değişim zorunlu hale gelmiştir.

Örgütsel değişimler ve örgüt geliştirme alanında yaşanan değişimler bu alandaki bilimsel çalışmalara da yansımaktadır. Örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanında yapılmış çalışmaların zamanla artması, var olan çalışmaların sınıflandırılması ve kategorize edilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Sınıflandırma ve kategorize etme ile var olan alanın farklı açılardan analizi yapılabilmektedir. Yapılan analizlere yönelik bulgular ise, alanda çalışan araştırmacılar ve akademisyenler için başvurulacak önemli bir veri kaynağı haline gelmektedir.

Türkiye’de değişimle ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel değişim alanında Çelebioğlu’nun (1982) Davranış Açısından Örgütsel Değişim, örgüt geliştirme de ise Birol Bumin’in (1979) kitabı ilk yayınlar arasında bulunmaktadır. Örgütsel değişim konusunda liderlik (Tunçer, 2011; Alagöz, 2018; Avcı, 2019), örgütsel değişim sinizmi (Deniz, Yüksel, Erkoç , & Çimen , 2017; Sezgin, Tolay, & Dalkılıç, 2017; Bozkurt, 2020), değişime direnç (Ercan, 2014; Kerman & Öztop, 2014) konuları öne çıkmaktadır. Örgüt geliştirme konusundaki çalışmalarda ise kalkınma ajansları (2013), TÜBİTAK (2016) ve sendikalar (2020) konularında yapılan çalışmalar dikkat çekmektedir.

Türkiye’de örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanlarında bibliyometrik çalışma oldukça azdır. Bibliyometrik analiz çerçevesinde yapılan çalışma olarak Güleryüz ve Kurt Yılmaz (2020)’ın çalışması dikkat çekmektedir. Bu çalışmada “değişim yönetimi” kavramı ele alınmış bu kapsamda 107 ampirik çalışma incelenmiştir. Bir başka dikkat çeken çalışma ise Helvacı, Battal ve Aladağ’ın (2021) çalışmasıdır. Bu çalışmada eğitim alanında yapılmış ve örneklem olarak Dergiparktaki eğitim, eğitim araştırmaları kategorisi alınmıştır. Örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanında çalışma sayısının artması alanın gelişimi için önemlidir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, Türkiye’de 1990-2021 yılları arasında yapılmış örgütsel değişim ve örgüt geliştirme bilimsel çalışmalarının bibliyometrik olarak incelenmesi ve bu alanlarda dönemsel olarak yaşanan değişimin analiz edilmesidir. Araştırma kapsamında örgütsel değişim ve örgüt

geliştirme çalışmaları 1990 ve 2021 yılları arasında üç döneme ayrılmıştır. Söz konusu üç dönemde örgütsel değişim ve örgüt geliştirme çalışmalarından elde edilen nitel ve nicel bulgular ortaya konulmaktadır. Bu yolla dönemsel değişim analiz edilmeye çalışılmaktadır.

Belirtilen amaca uygun olarak araştırmamızın temel soruları aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur:

- 1990-2021 yılları arasında örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanındaki çalışmalar nasıl bir değişim göstermiştir?
- Türkiye’de örgütsel değişim ve örgüt geliştirme çalışmaları nereye doğru gitmektedir?

Bu çalışmamızın katkısı ise örgütsel değişim ve örgüt geliştirme konusunda Türkçe ilk bibliyografik çalışma olması olarak ifade edilebilir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Değişim

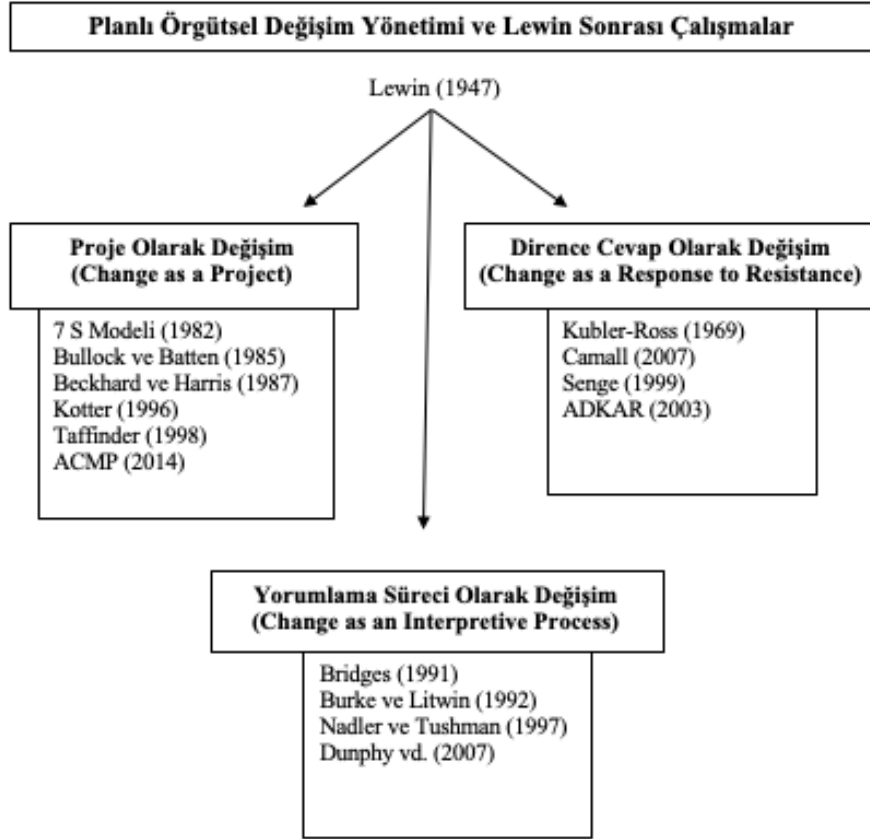
TDK’ya göre değişim “*Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme*” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle bir halden başka bir hale geçiş olarak ifade edilmektedir. Örgütsel değişim, örgütün içinde veya dışında gerçekleşen değişimlere uyum sağlayarak uzun vadede gelişime olanak veren dinamik bir süreçtir (Zhong, Xu, Klotz, & Newman, 2017). Değişim ile ilgili geniş bir literatür olmakla beraber değişim kavramı tam olarak ifade edilemediği için kavramsal bir netlik söz konusu değildir (Suddaby, 2010).

Örgütsel değişim hakkında geniş bir literatürün olduğu ifade edilebilir. Bu konuda çok sayıda model ortaya çıkmıştır. Bu modellerin ortak özelliği değişim sürecini aşamalı bir şekilde ele almalarıdır. Örgütsel değişim alanında aşağıdaki modeller öne çıkmaktadır.

(Stouten, Rousseau, & De Cremer, 2018):

- Lewin’in Üç Aşamalı Modeli (1947) (Lewin’s Three-Phase Process)
- Beer’in Sekiz Aşamalı Değişim Yönetimi Modeli (1980) (Beer’s Six-Step Change Management Model)
- Cooperrider and Srivastva’nın Takdir Edici Analiz Modeli (1987) (Appreciative Inquiry Model)
- Judson’in Beş Aşamalı Modeli (1991) (Judson’s Five Steps)
- Kanter, Stein, ve Jick’in On Emri (1992) (Kanter, Stein, and Jick’s Ten Commandments)
- Kotter’in Sekiz Aşamalı Modeli (1995) (Kotter’s Eight-Step Model)
- Hiatt’in ADKAR Modeli (2006) (Hiatt’s ADKAR Model)

Literatürde değişim modelleri konusunda farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Yukarıda açıklanan Stouten, Rousseau, & De Cremer'in (2018) çalışmasının yanı sıra Rosenbaum, More, & Steane'da (2018) değişim yönetimi modellerini geniş ve kapsamlı olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflamada Lewin sonrası çalışmalar üç grupta toplanmıştır. Bunlar; proje olarak değişim, dirence cevap olarak değişim ve yorumlama süreci olarak değişim olarak ifade edilebilir.



Kaynak: (Rosenbaum, More, & Steane, 2018).

Son dönemlerde ise Cooperrider and Srivastva (1987)'nin Takdir Edici Analiz Modeli daha fazla çalışılarak öne çıkan model olmuştur. Takdir edici analiz, Cooperrider ve Srivastva (1987) tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. Modelde keşif (discovery), hayal (dream), tasarım (design) ve kader (destiny) aşamaları yer almaktadır. Kader kelimesi burada yaygın bilinen anlamından ziyade tasarlanan amaçlara ulaşmak için strateji ve politikaların oluşturulması anlamında kullanılmaktadır. Keşif aşamasında örgütte neyin iyi gittiği ve bu başarıya hangi faktörlerin katkıda bulunduğunu düşünme; hayal aşamasında örgütü daha da iyi hale getirecek "ideal" yeni özellikler hakkında çalışanları düşünmeye teşvik etme; tasarım aşamasında "ne olabileceğini" dair birlikte çalışma; kader aşamasında ise, bu "hayalleri" mümkün kılmak için değişim planları oluşturma yer alır.

Örgütlerde değişimi açıklamak üzere bazı teorik çalışmalar da bulunmaktadır. Bu anlamda değişim konusunu daha geniş bir çerçeveden ele alan Van de Ven ve Poole (1995)'ün çalışması öne çıkmaktadır. Bu model içerisinde yer alan kuramlar yaşam eğrisi kuramı, teleolojik kuram, diyalektik kuram, evrimsel kuram olarak sınıflandırılabilir. Yaşam seyri kuramında (life-cycle) değişim canlıların değişim sürecine benzer şekilde örgütlerde yaşanırken teleolojik kuramda (teleology) değişimin bir amacı vardır. Diyalektik kuramda (dialectic) değişim, karşıt taraflar arasındaki güç dengesine bağlıyken evrimsel kuramda (evolution) ise örgütlerin seçimi, kıt kaynakların rekabeti ile gerçekleşir ve çevre niş ortama ve kaynaklara uyum sağlayanı seçer. Kezar 2001 yılında yaptığı çalışma ile Van de Ven ve Poole (1995)'ün çalışmasına sosyal biliş ve kültürel kuramını ilave etmiştir. Sosyal biliş modeli sosyal inşacı bir bakış açısına sahipken kültürel modelde ise değişim sürekli kültüre ayak uydurabilmek için gerçekleşir. Suddaby ve Foster (2017)'da tarih ve örgütsel değişim adlı çalışmasında gerçek, güç, anlamlandırma ve retorik olarak değişim olmak üzere dört modelden bahsetmektedir. Bu çalışmada değişimin hala yeteri kadar açık tanımlanmadığı vurgulanmaktadır.

Değişim konusunda değişim yönetimi, değişime direnç ve değişime hazır bulunuş önemli konular arasında yer almaktadır. Değişim yönetimi, görev, yapı, teknoloji ve insan gibi değişkenlerin rakipler, uluslararası politikalar, yasal düzenlemeler gibi parametrelerin örgüt tarafından belirlenen amaç, politika ve stratejiler çerçevesinde yönetilmesini içermektedir (Genç, 2005). Örgütsel değişim yönetiminde de önemli olan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar arasında öne çıkanlar ise değişime neden olan etkenler, hedeflenen yeni durumun belirlenmesi ve bu hedeflenen yeni duruma ulaşmak için örgütün de özelliklerine uygun yöntem ve uygulamaların tespit edilmesi olarak sıralanabilir (Ongaro, 2004). Örgütlerde teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, personel ve paylaşılan

değerler değişimin odağındayken (Hitt, Black, & Porter, 2009, s. 456-460) değişim sürecinin bir sonunun olmaması ve yapılan her bir değişimin başka değişimleri de beraberinde getiriyor olması değişimde yönetimi daha zorlu bir süreç haline getirmektedir (Montana & Charnov, 2000).

Değişime direnç ise üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir başka önemli konudur. Kreitner (1992), değişimi, durgun bir gölete atılan bir taşla dalgaların her yöne yayılmasına ve öngörülemeyen sonuçlara neden olmasına benzetir. Rasyonel ya da irrasyonel direnç değişim sürecini durdurabilir. Değişimin başarılı olması için yönetimin oluşabilecek her türlü direnci öngörmesi ve etkisizleştirilmesi gerekmektedir. Değişime direnç nedenleri arasında sürpriz, eylemsizlik, yanlış anlama, duygusal yan etkiler, güven eksikliği, başarısızlık korkusu, kişilik çatışmaları, kötü eğitim, iş durumuna/güvenliğine yönelik tehdit, çalışma grubu ayrılığı, kötü sonuç korkusu, değişim hataları, belirsizlik yer almaktadır (Schermerhorn, 1989; Aldag & Stearns, 1991; Kreitner, 1992; Griffin, 1993; Dubrin & Ireland, 1993).

Değişime direnç yerine günümüzde artık değişime hazır bulunuş daha çok çalışılan konu olmaktadır. Değişime hazır olma kavramı, çalışanların örgütsel değişime duyulan ihtiyaç başka bir anlamıyla değişim kabulü hakkında ne ölçüde olumlu görüşlere sahip oldukları ve çalışanların bu tür değişikliklerin kendileri ve daha geniş kapsamlı olarak örgüt için olumlu etkileri olabileceğine ne ölçüde inandıkları olarak tanımlanabilir (Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005, s. 362). Değişime hazır olma, bireyin veya bireylerin bilişsel ve duygusal olarak statükoyu kasıtlı olarak değiştirmek için belirli bir planı kabul etme, benimseme ve benimseme eğiliminde olma derecesi olarak da tanımlanabilir (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007, s. 235)

Başarılı bir değişim süreci için değişimle ilgili olarak bilinmesi gereken bazı özellikler bulunmaktadır (Moran & Brightman, 2000):

- Değişim doğrusal değildir; çoğu zaman net bir şekilde tanımlanmış başı ve sonu yoktur.
- Etkili bir değişim süreci, çoklu iyileştirme çabalarının iç içe geçmiş halini içinde barındırır. Bir alandaki değişim çabaları diğer alanlarda da değişim sürecini başlatabilir.
- Değişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olarak çift yönlü gerçekleşir.
- Örgütsel değişimin önemli bir kişisel boyutu vardır. Değişim kişisel olarak içselleştirilmezse örgütsel bir başarı elde etmek zorlaşır.
- Ölçüm/ölçme, başarılı ve sürdürülebilir değişimin anahtarıdır.

2.2. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirmeye ilk olarak örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri, iletişimi ve liderlik gibi sosyal süreçleri geliştirmeye yardımcı olmak için başvurulmuştur. 20. yüzyılın ilk yarısında organizasyonlarda yatay ve dikey iletişimdeki zorluk, problem çözme ve yönetsel işlevleri yerine getirme işlevlerinde de sorunlar yaşanmış bu sosyal problemlere laboratuvar eğitimi araştırmalarıyla çözüm bulunmuştur (Cummings, 2004). Bu sebeple de örgüt geliştirmenin ortaya çıkışının Hawthorne araştırmaları ve ilk beşeri ilişkiler yani neo-klasik dönemle bağlantılı olduğu söylenebilir (Dinçer, 2013).

Tarihsel süreç incelendiğinde örgüt geliştirme sürecini iki ayrı dönemde incelemek mümkündür. 1980'lere kadar olan dönem birinci nesil örgüt geliştirme olarak ifade edilirken 1980 sonrası dönem ikinci nesil olarak adlandırılmaktadır. İkinci dönemde sadece grup değil grubun faaliyet göstereceği büyük yapıyı, organizasyonu ve kültürü de çalışmanın gerekli görülmesiyle birlikte bu dönemde kültür, değişim yönetimi gibi konular ortaya çıkmıştır. İki dönem arasındaki kırılma noktası ise duyarlılık eğitimi gibi grup süreçlerinin etkilerinin örgütsel ortamda ortaya çıkmaması, örgütsel yapının bunu kısıtlıyor olması var olan bakışın değişmesine neden olmuştur. Bu dönemde grup ve takımla beraber grup ve takımın faaliyet göstereceği büyük sistemin incelenmesi öne çıkmaya başlamıştır.

İki dönem arasındaki önemli farklardan biri de, geçmişte örgüt müdahalelerinin tipik olarak hata tespit etme, boşluk/fark analizi ve olumsuzluk üzerine inşa edilmesidir. Bu dönemde, "Yanlış nedir?" sorusu üzerine kurgulanmış, eksiklik temelli bir yaklaşım öne çıkmaktadır. 1980 sonrası dönemde, uygulanan takdir edici uygulama örgüt gelişimi ise konu üzerinde devrimsel bir etki göstermiştir. Pozitif organizasyonel değişim olarak da adlandırılan bu teori, bireylerin ve kurumların sadece olumsuz davranışlarını incelemek yerine, umut, gelişme, akış, iyi olma, dayanıklılık, iyimserlik, ve anlamlılık gibi bireyin ve örgütsel yaşamın anlamlı yönlerini geliştirmek için çaba harcamaktadır (Gallos, 2006).

Örgüt geliştirme kavramı ile ilgili literatürde farklı tanımlar mevcuttur. Bu farklılık bir anlamda örgüt geliştirmeye farklı bakış açılarını da ortaya koymaktadır. Örgüt geliştirme, özel olarak beşeri-sosyal yapı ve kültür üzerindeki değişimleri ifade etmektedir (Nişancı, 1994). Örgütsel gelişim bir anlamda değişimle baş edebilmek için örgütsel bazı öğelerin iyileştirilmesini kapsamakta, değişimle baş edebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (French, 1969). Tarihsel olarak dikkat çeken tanımlamalar ise bu bölümde aktarılmaktadır. Örgüt geliştirmenin ilk tanımlarının birisinde Richard Beckhard (1969) örgüt geliştirmeyi, planlı olarak örgüt çapında yapılan, yukarıdan yönetilen, örgütün

etkinlik ve sağlığını arttırmak amacıyla davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahaleler olarak tanımlamaktadır. Burke (1982) kültür üzerine odaklanarak örgüt geliştirmeyi, davranış bilimleri teknolojisi, araştırma ve teori kullanarak örgüt kültüründe planlı bir değişim süreci olarak tanımlamaktadır. Philbin & Mikush (2000)'e göre örgüt geliştirme, örgütün uzun vadede yaşamını idame ettirebilmesi ve belirlediği misyonunu gerçekleştirmesinde çok etkili olan iç kapasitesini geliştirme sürecidir. Yakın dönemdeki çalışmalarda örgüt geliştirme tanımının değiştiği görülmektedir. Bu noktada Cummings ve Worley (2008, s. 1-2) örgüt geliştirmeyi örgütlerin etkin olmasını sağlayan strateji, yapı ve süreçlerin güçlendirilmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesinde davranış bilimlerinden yararlanan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.

Örgüt geliştirmenin alanı oldukça geniştir. Bunlardan bazıları örgütün daha önce ortaya koyduğu misyon veya vizyonunu iyileştirme, stratejik plan oluşturmak, örgütün çalışmasını engelleyici nitelikteki çatışmaları yönetmek, özellikle de üst düzey çalışanlara iş konusunda koçluk gibi uygulamalarla destek olmak, var olan çalışma ortamlarını değerlendirerek güçlenmesi gereken yönlerin üzerinde durmak, değişim ve iyileştirme ihtiyacı olan alanları belirlemek olarak ifade edilebilir (McLean, 2005, s. 26).

Örgüt geliştirme aynı zamanda planlı değişim çabasıdır. Örgüt geliştirme süreci ile ilgili literatürde farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte temel olarak dört aşamadan bahsedilebilir. Bu aşamalar, (i) örgütsel teşhis (ii) örgüt geliştirme sürecine uygun müdahale tekniğinin seçilmesi (iii) değişimin yönetilmesi (iv) değişimin değerlendirilip kurumsallaştırılması olarak ifade edilmektedir (Erdoğan & Sayın, 2020, s. 267).

Örgüt geliştirme müdahale tekniklerinde Cummings ve Worley (2008) tarafından dörtlü bir sınıflandırma yapılmıştır. Her bir sınıflandırma da alt başlıklara ayrılmıştır. (1) İnsani süreçlere (human process) müdahale teknikleri, kişiler arası ve grup süreçlerine müdahale ve örgüt düzeyinde müdahale tekniklerini içermektedir. (2) Teknik yapısal müdahale teknikleri, yeniden yapılanma, çalışan katılımı ve iş tasarımı içinde barındırmaktadır. (3) İnsan kaynaklarına müdahale teknikleri içerisinde performans yönetimi, yetenek geliştirme ve çalışan farklılıklarını ve iyi olma halini yönetmeyi bulundurmaktadır. (4) Stratejik müdahale teknikleri ise transformasyonel değişim, sürekli değişim ve transorganizasyonel değişimi içine almaktadır.

Literatürde örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanında modeller ve teoriler bağlamında geniş bir literatürün oluştuğu görülmektedir. Bu çalışmaların ve değişimlerin Türkiye kaynaklı çalışmalara yeteri kadar yansımadağı dikkat çekmektedir. Literatürde yukarıda ifade edilen alanlarda çalışmalar

gerçekleştirilirken Türkiye’de bu alanda daha sınırlı çalışmalar söz konusudur. Bu çalışma ile birlikte Türkiye’de yapılan çalışmaların incelenmesi alanda var olan boşlukların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmada bibliyometrik analiz yöntemi tercih edilmiştir.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada Türkiye’de “örgütsel değişim” ve “örgüt geliştirme” çalışmalarında dönemselsel olarak yaşanan değişimin analiz edilmektedir. Araştırma kapsamında “örgütsel değişim” ve “örgüt geliştirme” çalışmaları 1990 ve 2021 yılları arasında 3 döneme ayrılmıştır. Bu 3 dönemde alandaki niteliksel ve niceliksel değişim ve gelişmelere dair bulgular ortaya konulacaktır.

Araştırma kapsamında bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz yönteminin kullanıldığı çalışmalarda, bir bilim dalıyla ilgili mevcut alan yazındaki çalışmaların mevcut durumu, yönelimi ve gelişimi ortaya konulmaktadır (Üsdiken & Pasadeos, 1993). Bibliyometrik analiz yönteminde, bilimsel çalışmaların, yazar, konu, alan, yayımlandığı yer gibi verilerin istatistiksel olarak incelenmesi sonucu elde edilen sonuçlar ışığında bir disipline ait genel bir çerçeve çizilmesine olanak sağlar (Zam, 2019). Alandaki boşlukların tespit edilebilmesi için bibliyometrik analiz yöntemi oldukça önemlidir. Bibliyometrik analizi diğer analiz yöntemlerinden ayıran özellikleri ise daha objektif ve güvenilir analizler sunmasıdır (Aria & Cuccurullo, 2017, s. 959). Çalışma kapsamında toplanan veriler de içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. İçerik analizi araştırmanın amacıyla ilgili toplanan verilerin kodlanması, sınıflama-tanımlama ya da tanımlama-sınıflama biçiminde ilerleyen bir süreci kapsamaktadır (Glesne, 2012).

3.1. Veri Toplama

Araştırma kapsamında ilgili literatürün şeffaf bir şekilde elde edilme süreci 3 aşamada tamamlanmıştır. Bunlar: (1) veri tabanı seçimi, (2) ilk taramanın yapılması ve (3) filtrelemedir. Araştırma kapsamında “örgütsel değişim” ve “örgüt geliştirme” anahtar kelimeleri yayınların başlıklarında taratılmıştır.

Makaleler ile ilgili veri tabanı olarak araştırma kapsamında Türkiye’de örgütsel değişim ve örgüt geliştirme çalışmaları incelemek için “Dergipark” seçilmiştir. Bu veri tabanı Türkiye’de yapılan yayınlara ulaşma konusunda elverişli olması nedeniyle tercih edilmiştir. İkinci olarak ilk arama süreci gerçekleştirilmiştir. Makalelerin ilk arama sürecinde title: “aranacak kelime/kelime grubu” şeklindeki kodlama ile “örgütsel değişim”, “örgütsel değişimin”, “örgütsel değişimde”, “örgütsel değişimi”, “örgütsel değişimle”, “örgütsel değişimden” ve “örgüt geliştirme”, “örgüt geliştirmede”, “örgüt geliştirmedeki”, “örgüt geliştirmenin”, “örgüt geliştirmeyi” anahtar kelimeleri

seçilmiş Dergipark aracılığıyla taranmıştır. Yapılan taramalar 1990-2000; 2001-2010; ve 2011-2021 yılları arası olmak üzere 3 ayrı periyoda ayrılmıştır.

Tezler için ise Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi veri tabanı “örgütsel değişim” ve “örgüt geliştirme” anahtar kelimesi ile 1990-2021 yılları arasında taranmıştır.

Kitaplar için de Kitap Yurdu, Babil, İdefix, Nadir Kitap “örgütsel değişim” ve “örgüt geliştirme” anahtar kavramları ile arama gerçekleştirilmiştir. Geniş veri tabanları olması sebebiyle Kitap Yurdu, Babil, İdefix online siteleri tercih edilmiştir. Baskısı olmayan ya da ulaşılamayan yayınları ihtiva etmesi sebebiyle Nadir Kitap’ta verilere ulaşmak için tercih edilen veri tabanlarından biri olmuştur.

Elde edilen ilgili veriler excel dosyasına kaydedilmiştir. Doğru ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek için veri setleri incelenmiş ve veri filtreleme yapılmıştır. Filtreleme ile tekrar eden ve anahtar kelime ile ilişkisi olmayan veriler ayıklanmıştır.

3.2. Veri Analizi

Araştırmanın temel sorusu “1990-2021 yılları arasında örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanındaki çalışmaların değişimi nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ikinci sorusu da “Elde edilen verilerden yola çıkarak Türkiye’de örgütsel değişim ve örgüt geliştirme çalışmaları nereye doğru gitmektedir?” olarak ortaya konulmuştur.

Bu kapsamda veri analizleri şu başlıklarda yapılmıştır:

- Konular,
- Akademik alanlar,
- Dergiler (Makaleler için),
- Üniversiteler (Tezler için),
- Yayının türü (Kavramsal, ampirik),
- Yöntemi (Nicel, nitel, karma),
- Alanda çalışan kişiler.

Daha çok alanı, kavramları tanıtan türden çalışmalar olması sebebiyle özellikle kuramsal yerine kavramsal kelimesi tercih edilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgular öncelikle makaleler ardından tezler ve son olarak da kitaplar başlığı altında aktarılmıştır.

1990-2021 yılları arasında “örgütsel değişim” ve “örgüt geliştirme” anahtar kelimesi ile arama yapıldığında toplam 246 yayına ulaşılmıştır. 1990-2021 yılları arasında “örgütsel değişim” konusunda 55 makale, 137 tez, 11 kitap,

“örgüt geliştirme” konusunda ise 11 makale, 27 tez, 5 kitap yayımlandığı görülmüştür. Söz konusu yayınların yıllara göre dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Değişim Veri Analiz Bilgileri

Yıllar	Makale Sayısı	Tez Sayısı	Kitap Sayısı
1990-2000	3	22	2
2001-2010	10	47	1
2011-2021	42	68	8
Toplam	55	137	11

Tablo 2: Örgüt Geliştirme Veri Analiz Bilgileri

Yıllar	Makale Sayısı	Tez Sayısı	Kitap Sayısı
1990-2000	1	12	1
2001-2010	4	13	1
2011-2021	6	2	3
Toplam	11	27	5

Bundan sonraki bölümlerde bulgular makaleler, tezler ve kitaplar alt başlıklarında verilmektedir.

4.1. Makaleler

“Örgütsel değişim” konusunda Dergipark’ta yapılan taramada 1990-2021 tarihleri arasında yazılmış 55 makaleye ulaşılmıştır. Bu tarihler arası yayınlanan ilk iki makale 1996 yılına denk gelmektedir. 1990-2000 yılları arası 3 yayın olup bunların ikisi örgütsel değişimin liderlikle ilişkisi üzerinedir. Örgütsel değişim ve liderlik ilişkisi konusu 2001-2010 yılları arasında da en çok çalışılan konu olmuştur. 42 yayının yapıldığı 2011-2021 yılları arasında da en çok çalışılan konu yine örgütsel değişim ve liderlik ilişkisi olmuştur. Fakat 2011-2021 yılları arasında örgütsel değişim liderlik ilişkisi yanında örgütsel değişim sinizmi, değişime direnç ve iletişim konuları da çalışılmıştır. 2011-2021 döneminde sağlık sektörü en çok çalışılan uygulama alanı olurken ardından eğitim sektörü gelmektedir.

Üç dönem birlikte ele alındığında ve konu bakımından örgütsel değişim çalışmaları değerlendirildiğinde 2011-2021 yılları arasında çalışılan konuların çeşitlendiği görülmektedir. Örgütsel değişim konusunda ilk dönemlerde daha çok liderlik değişim ilişkisi çalışılırken ilerleyen zamanlarda örgütsel davranışın diğer alanları ile ilişkisi de ele alınmıştır.

Tablo 3: Örgütsel Değişim Alanında Yıllara Göre En Çok Çalışılan Konular

Yıllar	Çalışılan konu	Sayı
1990-2000	Liderlik	2
2001-2010	Liderlik	4
2011-2021	Liderlik	6
	Örgütsel değişim sinizmi	4
	Değişime direnç	4
	İletişim	3

Örgütsel değişim alanında yayınların çıktığı dergilere bakıldığı zaman öne çıkan bir dergi görülmemektedir. En fazla 2 makale yayınlanan dergiler dikkat çekmektedir. 35 makale ise farklı dergilerde yayınlanmıştır. Dergiler bakımından 2’den fazla yayın olmasa da Süleyman Demirel Üniversitesi’nin yayınladığı dergiler dikkat çekmektedir. Süleyman Demirel Üniversitesi’nde 4 farklı dergide 7 makalenin yayımlandığı görülmektedir.

Örgütsel değişim alanında yazılmış makalelerde öne çıkan alanlarda aşağıdaki tabloda yer aldığı gibi başı işletme bölümü çekerken onu kamu yönetimi ve iletişim bölümleri takip etmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Değişim Alanında Yazılmış Makalelerde Öne Çıkan Alanlar

Akademik alan	Sayı
İşletme	15
Kamu yönetimi	6
İletişim	4

1990-2021 yılları arasında yayınlanan makaleler yönetsel açıdan incelendiğinde yıllar içerisinde değişim görülmüştür. Aşağıdaki tabloda da aktarıldığı gibi ilk yıllarda kavramsal olarak yapılan yayınlar zaman içerisinde ampirik çalışmalara doğru evrilmiştir. Ampirik çalışmalarda da baskın olarak nicel yöntemlerin kullanıldığı görülmüştür. Tüm çalışmalar arasında sadece 6 nitel çalışmaya rastlanmıştır. Benzer şekilde örgüt geliştirme alanında yazılmış makalelerin yayımlandığı dergilerde de dağınık bir tablo göze çarpmaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Değişim Alanında Yazılmış Makalelerin Yöntemi

Yıllar	Kavramsal inceleme	Ampirik Çalışma
1990-2000	3	-
2001-2010	7	3
2011-2021	14	27

Örgüt geliştirme konusuna gelindiğinde ise aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. “Örgüt geliştirme” konusunda Dergipark’ta yapılan taramada 1990 ve 2021 yılları arasında yazılmış 11 makale görülmüştür. Bu yıllar arasında yayınlanan ilk makale 1999 yılına denk düşmektedir. 1999 yılında yayınlanan makale yaşam kalitesini destekleme ile ilgiliyken 2001-2010 yılları arasında örgüt yapısı, etkinlik ve verimlilik, başarı değerlendirme gibi daha genel konuların ele alındığı tespit edilmiştir. 2011-2021 yılları arasında ise özellikle kamu kurumları, kalkınma ajansları, sendikalar, TÜBİTAK ile ilgili yazılan makaleler dikkat çekmektedir. 1999 yılında yayınlanan makalenin ardından 2008 yılında iki

makale daha yazılmış ilerleyen yıllarda daha periyodik olarak makalelerin yayınlandığı görülmüştür.

1990-2021 yılları arasında yayınlanan makaleler yönetsel açıdan incelendiğinde 1990-2000 yılları arasında 1 ampirik çalışma, 2001-2010 yılları arasında 3 kavramsal, 2011-2021 yılları arasında ise 4 kavramsal, 2 ampirik incelemeye rastlanmıştır. Az sayıda olan ampirik çalışmalarda da nicel yöntemler kullanılmıştır. Çalışmaların yapıldığı akademik alanda da işletme ve kamu yönetimi bölümleri öne çıkmaktadır.

Örgüt geliştirme konusunda yayın yapılan dergiler incelendiğinde baskın olmamakla birlikte en fazla yayının Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi'nde ardından Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi'nde yapıldığı görülmüştür.

Makaleler incelendiği zaman birden fazla yayın yapan yazarlar görülmekle birlikte sürekli örgütsel değişim konusu çalışan bir yazara rastlanmamıştır.

4.2. Tezler

Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezinde yapılan araştırmada “örgütsel değişim” konusunda 137 adet tez bulunmaktadır. 1990-2000 yılları arasında tezlerde değişime direnç, liderlik ve örgütsel değişim konularının çalışıldığı görülmüştür. 2001-2010 yılları arasında ise en çok değişime direnç konusu çalışılmıştır. Değişime direncin ardından liderlik ve değişim yönetimi konuları gelmektedir. 2011-2021 yılları arasında ise en çok liderlik konusu çalışılırken onun ardından değişime direnç, örgüt kültürü-örgüt iklimi ve değişim sinizmi konuları öne çıkmıştır.

Örgütsel değişim konusunda en erken 1993 yılında bir çalışmaya rastlanmıştır. Örgütsel değişim 1993 yılından sonra her yıl üzerine yazılan bir konu olarak 2021 yılına kadar gelmiştir. Bu konuda 1993-2000 yılları arasında 22, 2001-2010 yılları arasında 47, 2011-2021 yılları arasında 68 tez yazılmıştır.

Tablo 6: Örgütsel Değişim Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler

Yıllar	Yüksek Lisans Tez Sayısı	Doktora Tez Sayısı
1990-2000	20	2
2001-2010	39	8
2011-2021	45	23

Örgütsel değişim alanında yapılan lisansüstü tezlerin alanlara göre dağılımında işletmenin belirgin bir ağırlığı görülmektedir. 1990-2000 yılları arasındaki toplam 22’i tezin 18’i işletme diğerleri kamu yönetimi-işletme, kamu yönetimi-siyasal bilimler-işletme, halkla ilişkiler-işletme, bankacılık-işletme alanlarında bulunmaktadır. 2001-2010 yılları arasında işletmenin yanı sıra eğitim

ve öğretim alanında da tezlerin yapıldığı görülmüştür. 2001-2010 döneminde 18 işletme, 5 eğitim ve öğretim alanının dışında kamu yönetimi, kamu yönetimi-işletme, spor, iletişim bilimleri-işletme, endüstri ve endüstri mühendisliği, sağlık kurumları yönetimi-işletme, psikoloji-işletme, bilim ve teknoloji-işletme, bankacılık-kamu yönetimi, hemşirelik, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri alanında 11 farklı tez yapılmıştır. 2011-2021 yılları arasında da işletme ve eğitim-öğretim alanının baskınlığı artarak devam etmiştir. 2011-2021 döneminde 31 işletme, 11 eğitim ve öğretim, 4 kamu yönetimi-işletme, 4 turizm-işletme, 4 sağlık kurumları yönetimi-işletme, 3 kamu yönetimi, 2 spor, 2 hastaneler-sağlık kurumları yönetimi-işletmenin yanı sıra çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, denizcilik-işletme, spor-işletme, eğitim ve öğretim-psikoloji, hemşirelik, hastaneler-sağlık kurumları yönetimi, kamu yönetimi-sağlık kurumları yönetimi-işletme, bankacılık-sigortacılık-işletme gibi farklı alanlarda tez yapılmıştır.

Örgütsel değişim alanında yapılan tezler incelendiğinde 1990 yıllarında işletme alanında bir ağırlık görülürken ilerleyen yıllarda işletmenin ağırlığının yanı sıra eğitim-öğretim ve kamu yönetimi alanlarında da çalışmaların arttığı görülmüştür.

Örgütsel değişim alanında yapılan lisansüstü tezlerin alanlara göre dağılımında 1990-2000 yılları arasında işletme, 2001-2010 ve 2011-2021 yılları arasında da işletmenin yanı sıra eğitim ve öğretim alanı öne çıkmaktadır. İşletme ve eğitim-öğretim alanı yoğunluğunun dışında 1990-2000 yılları arasında kamu yönetimi, siyasal bilimler, halkla ilişkiler, bankacılık, 2001-2010 yılları arasında kamu yönetimi, spor, iletişim bilimleri, endüstri ve endüstri mühendisliği, sağlık kurumları yönetimi, psikoloji, bilim ve teknoloji, bankacılık, hemşirelik, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, 2011-2021 yılları arasında da çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, denizcilik, psikoloji, hemşirelik, bankacılık, sigortacılık alanları görülmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Değişim Alanında 1990-2021 Yılları Arası En Çok Lisansüstü Tez Hazırlanan Üniversiteler

Üniversite	Yapılan tez sayısı
Dumlupınar Üniversitesi	12
Selçuk Üniversitesi	11
Beykent Üniversitesi	8
Marmara Üniversitesi	8
Gazi Üniversitesi	7
Dokuz Eylül Üniversitesi	5
Afyon Kocatepe Üniversitesi	5
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	5
Bahçeşehir Üniversitesi	5

Örgütsel değişim alanında 1990-2021 yılları arası en çok lisansüstü tez hazırlanan üniversiteler arasında Dumlupınar Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesi öne çıkmaktadır.

1990-2000 yılları arasında yapılan tezlerden 4'ü İngilizce olarak yazılmış, 3'ü Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde 1 tanesi de Marmara Üniversitesinde yazılmıştır. 2001-2010 yılları arasında da sadece 2 yüksek lisans tezi Marmara Üniversitesi'nde yazılmıştır. 2011-2021 yılları arasında ise 3 doktora, 2 yüksek lisans tezi yazılmıştır. Bu tezlerden 2'si Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde diğerleri de Dokuz Eylül Üniversitesi, Başkent Üniversitesi ve Yeditepe Üniversitesi'nde yazılmıştır.

Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezinde yapılan araştırmada “örgüt geliştirme” konusunda 27 adet tez bulunmaktadır. 1990-2000 yılları arasında planlı değişim, verimlilik, takım kurma gibi temel konular çalışılırken, 2001-2010 yılları arasında belediyeler, Merkez Bankası gibi kurumları ele alan çalışmalar görülmüştür. 2011-2021 yılları arasında sadece 2 makale yer alırken bu makalelerin de verimlilik ve değişim ajanı üzerine olduğu görülmüştür.

1990 yılından önce 1987 yılında yazılmış bir teze ulaşılmıştır. 2011 yılından sonra örgüt geliştirme konusunda yazılmış bir teze rastlanmamıştır. 1990-2000 yılları arasında 12, 2001-2011 yılları arasında da yine 15 tez yazılmıştır.

Tablo 8: Örgüt Geliştirme Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler

Yıllar	Yüksek Lisans Tez Sayısı	Doktora Tez Sayısı
1990-2000	10	2
2001-2010	11	2
2011-2021	2	-

Örgüt geliştirme alanında yapılan lisansüstü tezlerin alanlara göre dağılımı incelendiğinde 1990-2000 yılları arasında işletme alanında 10 tezin yazıldığı bunun yanı sıra kamu yönetimi ve kamu yönetimi-işletme alanlarında da birer tezin yazıldığı görülmüştür. 2001-2010 yılları arasında ise toplam 13 tez yazılmıştır. Bu tezlerin 8'i işletme alanına ait olup diğerleri kamu yönetimi, kamu yönetimi-işletme, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, sağlık kurumları yönetimi-işletme, turizm-işletme alanlarında yazılmıştır. 2011-2021 yılları arasında yazılan 2'i tezde işletme alanındadır.

Örgüt geliştirme alanında yapılan lisansüstü tezlerin alanlara göre dağılımı incelendiğinde 1990-2021 yılları arasında işletme başı çekmektedir. 1990-2000 yılları arasında yapılan 12 tezin 10'u işletme diğer 2'si kamu yönetimi, 2001-2010 yılları arasında yapılan 13 tezin 8'i işletme diğerleri kamu yönetimi, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, sağlık kurumları yönetimi ve

turizm alanlarında görülmektedir. 2011-2021 yılları arasında yapılan 2 tezde işletme alanındadır. Örgüt geliştirme alanında yapılan lisansüstü tezlerin tamamının dili de Türkçe olarak tespit edilmiştir.

Tablo 9: Örgüt Geliştirme Alanında 1990-2021 Yılları Arası En Çok Lisansüstü Tez Hazırlanan Üniversiteler

Üniversite	Yapılan tez sayısı
Gazi Üniversitesi	4
Dumlupınar Üniversitesi	4
Marmara Üniversitesi	3
Anadolu Üniversitesi	3
Hacettepe Üniversitesi	2
Uludağ Üniversitesi	2
Yıldız Teknik Üniversitesi	2

Örgüt geliştirme konusunda hazırlanan lisansüstü tezlerde ilk sırada Gazi Üniversitesi ve Dumlupınar Üniversitesi yer almaktadır.

4.3. Kitaplar

Kitap sayısı makale ve tezlere oranla daha az olduğu için 1990-2021 yılları bütünsel olarak ele alınmıştır. Kitap Yurdu, Babil, İdefix, Amazon, Nadir Kitap gibi online alışveriş sitelerinde yapılan araştırmada “örgütsel değişim” konusunda 10 kitap yayınlandığı bilgisine ulaşılmıştır. Örgütsel değişim alanında yazılan ilk kitaplardan biri “Davranış Açısından Örgütsel Değişim” başlığıyla Fuat Çelebioğlu’na (1982) aittir. 1990-2021 yılları baz alındığında ilk ikisi Çelebioğlu’nun ardından olmak üzere örgütsel değişim ve teknoloji konusu ile yayımlanan 3 kitap olduğu görülmektedir. 2013 yılında yayınlanan kitapla birlikte 2020 yılına kadar daha düzenli şekilde yayın yapıldığı görülmüştür. 10 kitaptan sadece ikisi de çeviri olup yabancı yazarlara aittir.

Tablo 10: Örgütsel Değişim Alanında Yayınlanan Kitaplar

Yıl	Kitabın Adı	Yazarlar
1982	Davranış Açısından Örgütsel Değişim	Fuat Çelebioğlu
1996	Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim	Türksel Kaya Bensghir
2002	Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim	H. Bahadır Akın, M. Şerif Şimşek
2013	İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik	Celaleddin Serinkan, Gülşah Arat
2015	Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi	İrfan Çağlar
2017	Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim	Kim S. Cameron, Robert E. Quinn
2017	Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim	Gareth R. Jones
2018	İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Yönetimi Örgütsel Değişim ve Liderlik	Cengiz Ağ
2019	Stratejik Bilinç ve Örgütsel Değişim	Yunus Zengin, Serkan Naktiyok
2020	Örgütsel Değişim Sinizmi ve Spor	Ömür F. Karakullukçu, Oğuzhan Eroğlu
2020	Stratejik Yönetim Sürecinde Örgütsel Atalet ve Örgütsel Değişim İlişkisi	Selçuk Karayel

Kitap Yurdu, Babil, İdefix, Amazon, Nadir Kitap gibi online alışveriş sitelerinde yapılan araştırmada “örgüt geliştirme” konusunda 5 kitap yayınlanmıştır. İlk 1998 yılında yayınlanan kitabın ardından 2003, 2008, 2013 ve 2016 yıllarında da birer kitap okuyucuya sunulmuştur. Kitaplardan 1’i çeviri olarak yabancı bir yazara aittir.

Tablo 11: Örgüt Geliştirme Alanında Yayınlanan Kitaplar

Yıl	Kitabın Adı	Yazarlar
1979 (1979)	Örgüt Geliştirme	Birol Bumin
1998 (1998)	Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım Örgüt Geliştirme	Azim Öztürk
2003 (2003)	Belediyelerde Örgüt Geliştirme	Recep Bozlağan
2008 (2008)	Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri	Ömer Dinçer
2013 (2013)	Örgüt Geliştirme	İrfan Çağlar
2016 (2016)	Örgüt Geliştirme Örgütsel Değişime Yön Veren Süreç	Donald L. Anderson

Örgüt geliştirme alanında Birol Bumin’in 1979 yılında yayınlanan “Örgüt Geliştirme” adlı kitabı ilk yayınlar arasında sayılabilir. Genel olarak 1990-2021 yılları incelendiğinde örgütsel değişim ve örgüt geliştirme konusunda yayınlanan kitaplarda bir konu bütünlüğü görülmemiştir. Teknoloji, girişimcilik, örgüt kültürü, değişim sinizmi gibi çeşitli konuların ele alındığı belirlenmiştir.

5. SONUÇ

“Örgütsel değişim” konusunda makaleler üzerinden yapılan incelemede ilk dönemlerde değişimin daha çok liderlikle ilişkisi çalışılırken ilerleyen zamanlarda örgütsel davranışın diğer alanları ile ilişkisi ele alınmıştır. Örgütsel değişimin liderlikle ilişkisi her dönem üzerine çalışılan bir konu olmuştur. Uygulamalarda ise sağlık sektörü ve milli eğitim alanının çalışılması da dikkat çekmiştir. Örgütsel değişim konusunda yazılan makalelerin yayımlandığı dergiler konusunda da bir bütünlük görülmemiştir. Bu alanda yazılmış makalelerde de işletme, kamu yönetimi ve iletişim bölümleri öne çıkmaktadır. Yayınlanan makalelerin niteliğinde de yıllar içerisinde değişim yaşanmış ilk yıllarda kavramsal inceleme olarak yapılan yayınlar zaman içerisinde ampirik çalışmalara doğru evrilmiştir. Ampirik çalışmalarda nicel yöntem baskındır. “Örgüt geliştirme” konusunda yazılan makaleler incelendiğinde ise örgüt yapısı, etkinlik ve verimlilik, başarı değerlendirme gibi daha genel konuların ardından özellikle kamu kurumları, kalkınma ajansları, sendikalar, TÜBİTAK ile ilgili yazılan makaleler dikkat çekmiştir. Ağırlıklı olarak kavramsal incelemeye dayanan makalelerde ampirik çalışmalar nicel yöntemler kullanılarak yazılmıştır. “Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme” adlı tek bir makalede hem örgütsel değişim hem de örgüt geliştirme alanına girmektedir.

“Örgütsel değişim” konusunda yapılan tezler incelendiğinde ilk yıllarda değişime direnç en çok çalışılan konulardan olurken ilerleyen yıllarda liderlik değişim ilişkisi de çalışılan konular arasında öne çıkmıştır. Örgütsel değişim alanında yapılan lisansüstü tezlerin alanları ile ilgili ilk yıllarda işletme öne çıkarken ilerleyen yıllarda eğitim ve kamu yönetimi alanında da bir artış görülmüştür. “Örgüt geliştirme” konusunda ilk yıllarda planlı değişim, verimlilik, takım kurma gibi konuların ardından ilerleyen yıllarda belediyeler, Merkez Bankası gibi kurumları ele alan çalışmalar görülmüştür. 1990 yılından önce 1987 yılında yazılmış “Değişimler sonucu, örgütlerde oluşan bireysel gerilimler ve örgüt geliştirme tekniği olarak; stres yönetim programları” adlı bir teze ulaşılmıştır.

Örgütsel değişim ve örgüt geliştirme konusunda yayınlanan kitaplarda bir konu bütünlüğü görülmemiştir. Teknoloji, girişimcilik, örgüt kültürü, değişim sinizmi gibi çeşitli konuların ele alındığı kitaplar yayınlanmıştır.

Yukarıdaki bulgular incelendiğinde yaşanan değişime bakıldığında Türkiye’deki yayınların literatürle çok uyumlu olduğunu söylemek zor görünmemektedir. Literatür incelendiğinde modeller, teoriler, değişim yönetimi, değişime direnç, değişime hazır bulunuş gibi çalışmalar varken bizdeki literatür daha temel konuları kapsamaktadır.

Örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanında yapılan çalışmalarda yıllar içerisindeki değişim incelendiğinde kavramsal incelemeden ampirik çalışmalara doğru bir kayış görülmektedir. Ampirik çalışmalar içerisinde nicel yöntemlerin ağırlığı da başka dikkat çeken bir husustur.

Alanda yapılan çalışmalarda daha çok kurumların çalışıldığı dikkat çekerken kamu kurumlarının yoğunluğu da öne çıkan bir bulgudur.

Örgüt geliştirme örgütsel değişime nazaran daha az çalışılan bir konu olarak dikkat çekmektedir. Aynı zamanda örgüt geliştirme konusunun çalışılmasında 2010’lardan sonra önemli bir azalma görülmüştür.

Alanda odaklanmış kişi ya da kişiler grubundan da bahsetmek çok mümkün görünmemektedir. Alanda birden fazla çalışması bulunan yazarlarında yapılan tezlerden üretilen farklı makaleler olması dikkat çekmektedir. Değişim üzerine yapılan çalışmalara odaklanmış bir dergiye rastlanmamıştır.

Bu çalışma kapsamında yapılan sonuçlar neticesinde daha sonra benzer çalışmaları yapacak araştırmacılar için bazı öneriler sunulabilir:

- Yapılan çalışmada örgütsel değişim ve örgüt geliştirme kavramları sadece yayınların başlıklarında taratılmıştır. Daha geniş bir tarama ve içerik analizi ile daha farklı ve kapsamlı verilere ulaşmak mümkün olabilir.
- Örgüt geliştirme, örgütsel değişim dışında konuyla ilişkili farklı kavramlarla da bibliyometrik bir analiz yapılabilir.

- Araştırma konusunda ulaşılan makale ve tezlerin içerikleri de ayrıca incelenebilir.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Çalışmada hem yazarlar hem de üçüncü kişiler arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

8. YAZAR KATKILARI

NE: Fikir;

NE, ZS: Tasarım;

NE: Denetleme;

NE, ZS: Kaynakların toplanması ve/veya işlemesi;

NE, ZS: Analiz ve/veya yorum;

NE, ZS: Literatür taraması;

NE, ZS: Yazıyı yazan;

NE: Eleştirel inceleme

9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul iznine gerek olmamıştır.

10. KAYNAKÇA

- Ağ, C. (2018). *İşletmelerde bilişim teknolojileri yönetimi örgütsel değişim ve liderlik*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Akın, H. B., & Şimşek, M. Ş. (2002). *Teknoloji yönetimi ve örgütsel değişim*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Alagöz, G. (2018). Antalya ilinde yer alan 5 yıldızlı otel yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(2), 404-422.
- Aldag, R. J., & Stearns, T. M. (1991). *Management*. Cincinnati: OH: South-Western Publishing.
- Anderson, D. L. (2016). *Örgüt geliştirme örgütsel değişime yön veren süreç*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017) Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.

- Avcı, A. (2019). Örgütsel değişim ve örgüt yönetiminde karizmatik liderlik ve eleştirel bir bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 148-157.
- Babaoğlu, C., & Öktem, M. K. (2013). Kalkınma ajanslarına örgüt geliştirme açısından bir bakış. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 49-60.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bozkurt, E. (2020). Sağlık yöneticilerinde örgütsel değişim sinizmi: Nitel bir araştırma. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, 1, 9-22.
- Beer, M. (1980). *Organization change and development: A systems view*. Santa Monica: CA: Goodyear.
- Bozlağan, R. (2003). *Belediyelerde örgüt geliştirme*. İstanbul: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Yayını.
- Bumin, B. (1979). *Örgüt geliştirme*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Burke, W. (1982). *Organization development: Principles and practices*. Boston: Little, Brown.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2017). *Örgüt kültürü örgütsel tanı ve değişim*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry inorganizational life. R. W. Woodman, & W. A. Pasmore içinde, *Research in organizational change and development* (s. 129-169). Greenwich: CT: JAI Press.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Cummings, G., & Worley, G. (2008). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- Çağlar, İ. (2013). *Örgüt geliştirme*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde değişim ve değişim yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Çelebioğlu, F. (1982). *Davranış açısından örgütsel değişim*. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.
- Deniz, S., Yüksel, O., Erkoç, B., & Çimen, M. (2017). Hastane çalışanlarında örgütsel değişim sinizmi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(12), 219-231.
- Dinçer, Ö. (2013). *Örgüt geliştirme teori uygulama teknikleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993). *Management and organization*. Cincinnati: OH: South- Western Publishing.
- Ercan, Ü. (2014). Öğrenen örgütler, örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir tipoloji önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 33-42.

- Erdoğan, N., & Sayın, Z. (2020). *Kurumsal yönetim el kitabı: STK'lar için 360° yönetim ilkeleri*. İstanbul: İlke Yayınları.
- French, W. (1969). Organization development: Objectives, assumptions, and strategies. *California Management Review*, 12(2), 23-34.
- Göçoğlu, V., Turna, A., & Öktem, M. K. (2016). Türkiye'de bilimsel toplantıların organize edilmesi: TÜBİTAK üzerine bir örgüt geliştirme önerisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-31.
- Güleryüz, İ., & Kurt Yılmaz, B. (2020). Change management in Turkish literature: A bibliometric analysis. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(40), 380-398.
- Gallos, J. W. (2006). *Organization development: A jossey-bass reader*. USA: John Wiley&Sons.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş*. (Ç. E. Yalçınoğlu, Dü.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Griffin, R. W. (1993). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Helvacı, M. A., Battal, Y., & Aladağ, A. (2021). Türkiye'de 1990-2019 yılları arasında örgütsel değişim konulu yapılmış çalışmaların incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 67-86.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community: How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Loveland: CO: Prosci Research.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2009). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Üsdiken, B., & Pasadeos, Y. (1993). Türkiye'de örgütler ve yönetim yazını. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 73-93.
- Jones, G. R. (2017). *Örgüt kuramı, örgüt tasarımı ve örgütsel Değişim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Judson, A. (1991). *Changing behaviour in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge: MA: Basil Blackwell.

- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.
- Kara, M. A., & Karavardar, G. (2020). Sendikalarda örgüt geliştirme stratejilerinin uygulanmasına dair kuramsal bir araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 517-541.
- Karakullukçu, Ö. F., & Eroğlu, O. (2020). *Örgütsel değişim sinizmi ve spor*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Karayel, S. (2020). *Stratejik yönetim sürecinde örgütsel atalet ve örgütsel değişim ilişkisi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kaya Bensghir, T. (1996). *Bilgi teknolojileri ve örgütsel değişim*. Ankara : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi.
- Kerman, U., & Öztop, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim direncini etkileyen uygulamalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.
- Kezar, A. (2001). *Understanding and facilitating organizational change in the 21st century: Recent research and conceptualizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kotter, P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Kreitner, R. (1992). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- McLean, G. (2005). *Organization development: Principles, processes, performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Montana, P. M., & Charnov, B. H. (2000). *Management*. New York: Barron's Business Review Books.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74.
- Nişancı, Z. N. (1994). Örgüt geliştirme süreci içerisinde başarı değerlemenin yeri ve önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10(3-4), 214-239.
- Ongaro, E. (2004). Process management in the public sector: The experience of one-stop shops in Italy. *International Journal of Public Sector Management*, 17(1), 81-107.
- Öztürk, A. (1998). *Değişim yönetimine çağdaş yaklaşım: Örgüt geliştirme*. Adana: Adana Nobel Kitabevi.
- Philbin, A., & Mikush, S. (2000). *A framework for organizational development: The Why, What and How of OD Work*, Winston-Salem, NC: Mary Reynolds Babcock Foundation.
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303.

- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for productivity*. New York: John Wiley.
- Serinkan, C., & Arat, G. (2013). *İşletmelerde örgütsel değişim ve iç girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sezgin, O. B., Tolay, E., & Dalkılıç, O. S. (2017). Örgütsel değişim sinizmi: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(1), 101-117.
- Stouten, T., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory, *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
- Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). History and organizational change. *Journal of Management*, 43(1), 19-38.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-84.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Zam, B. U. (2019). Doğrudan atıf, ortak atıf ve bibliyografik eşleşme yaklaşımlarına dayalı olarak araştırma alanlarının değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 501-516.
- Zengin, Y., & Naktiyok, S. (2019). *Stratejik bilinç ve örgütsel değişim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zhong, R. Y., Xu, X., Klotz, E., & Newman, S. T. (2017). Intelligent manufacturing in the context of industry 4.0: A review. *Engineering*, 3(5), 616-630.