



VOLUME • CİLT: 2

ISSUE • SAYI: 2

DECEMBER • ARALIK • 2023



T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi

Journal of Economics Business and International Relations

Volume • Cilt: 2 / Issue • Sayı: 2 Aralık • December: 2023

Biannual Peer-Reviewed Academic Journal / 6 Aylık Hakemli Akademik Dergi

Published In Turkish & English / Bu Dergi Türkçe ve İngilizce Yayınlanmaktadır

Owner of the Journal • Derginin Sahibi

On behalf of T.C.Istanbul Kültür University,

Faculty of Economics and Administrative Sciences,

Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. adına Prof. Dr. Müge ÇETİNER (Dean • Dekan)

Editorial Board of This Issue • Bu Sayının Yayın Kurulu

Head Editor • Baş Editör • Prof.Dr. Mahmut PAKSOY

Editor • Editör • Dr.Öğr.Üyesi Artür Yetvart MUMCU

Field Editors • Alan Editörü • Dr.Öğr.Üyesi Nazlı ŞAHANOĞULLARI

Field Editors • Alan Editörü • Dr.Öğr.Üyesi Artür Yetvart MUMCU

Field Editors • Alan Editörü • Dr.Öğr.Gör. Tuğçe KUMRAL YÜREK

Field Editors • Alan Editörü • Dr.Pınar Sarp HÜSEYİN

Typesetting • Dizgi • Dr.Öğr.Üyesi Artür Yetvart MUMCU, Arş.Gör.Şerif YÜKSEL

Secretary • Sekreter • Arş.Gör.Şerif YÜKSEL

Advisory Board • Danışma Kurulu

AKGÜN Mensur, Prof.Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi

AŞKUN Bige, Prof.Dr., T.C. Marmara Üniversitesi

BARAN Muhteşem, Prof.Dr., T.C. İstanbul Üniversitesi

ÇARIKÇIOĞLU Peyami, Prof.Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi

ÇETİNER Müge, Prof.Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi

ERCAN Metin, Prof.Dr., T.C. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

GÜVEN Kemal, Prof.Dr., T.C. Namık Kemal Üniversitesi

HARCAR Talha, Prof.Dr., Penn State University

KILIÇ Özcan, Prof.Dr. Wisconsin University

KIYILAR Murat, Prof.Dr., T.C. İstanbul Üniversitesi

NAS Tülay, Prof.Dr., T.C. Karadeniz Teknik Üniversitesi

ÖZMEN Ömür, Prof.Dr., T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi

PAKSOY Mahmut, Prof.Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi

SARUHAN Şadi Can, Prof.Dr., T.C. Marmara Üniversitesi

TORLAK Ömer, Prof.Dr., T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi

VAROĞLU Kadir, T.C. Başkent Üniversitesi Prof.Dr.

YALÇIN Azmi, Prof.Dr., T.C. Çukurova Üniversitesi

YELOĞLU Okan, Prof.Dr., T.C. Başkent Üniversitesi

YOZGAT Uğur, Prof.Dr., T.C. Nişantaşı Üniversitesi

Referees of This Issue • Bu Sayının Hakem Kurulu (İsim Sırasına Göre)

Ahmet İLHAN	Bayburt Üniversitesi
Ali Murat ALPARSLAN	Süleyman Demirel Üniversitesi
Ali Murat ALPARSLAN	Süleyman Demirel Üniversitesi
Arif Orçun SÖYLEMEZ	Marmara Üniversitesi
Murat YAŞLIOĞLU	İstanbul Üniversitesi
Ozan Emre UFACIK	Beykent Üniversitesi
Sevcan PINAR	Bahçeşehir Üniversitesi
Sinan ALÇIN	Kırklareli Üniversitesi
Tuğçe KUMRAL	İstanbul Kültür Üniversitesi
Vala Lale TÜZÜNER	İstanbul Üniversitesi

Contact Details • İletişim Bilgileri

T. C. İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. Web: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jebi>

Address • Adres: Halkalı Merkez, Basın Ekspres Cd., 34303 Küçükçekmece/İstanbul

Phone • Tel: +90 212 498 41 41

Journal of Economics Business and International Relations-JEBI is a peer-reviewed and open access international academic journal published by the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Kultur University. JEBI is published twice a year. In the process, English and Turkish studies are accepted in the journal, which aims to publish articles that will increase theoretical and empirical knowledge in the fields of Economics and International Relations.

İktisat, İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi, Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F tarafından yayınlanan hakemli ve açık erişimli uluslararası akademik bir dergidir. JEBI yılda iki kez yayınlanmaktadır. İşletme, İktisat ve Uluslararası İlişkiler alanlarında teorik ve ampirik bilgi birikimini artıracak makaleler yayınlamayı amaçlayan dergide İngilizce ve Türkçe çalışmalar kabul edilmektedir.

İçindekiler / Table of Contents

Araştırma Makaleleri

1. **İSTANBUL'DA KURULU BULUNAN SANAYİ BÖLGELERİNDE ENDÜSTRİ
4.0 SÜRECİNE DAİR BİR DEĞERLENDİRME**
Namıka Elif Küçük(Sayfa 144-173)
2. **MÜZAKEREDE ÖZNEL DEĞER ENVANTER ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE'YE
UYARLAMA ÇALIŞMALARI**
Hakan Aytekin(Sayfa 174-209)
3. **SANATIN YÖNETİM BİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ**
Ayça Uğur, Andaç Toksoy(Sayfa 210-235)
4. **DISCRIMINATION IN BUSINESSES: A STUDY WITH CASE STUDIES**
Artür Yetvart Mumcu(Sayfa 236-257)
5. **İŞYERİNDE DIŞLANMANIN İŞGÖREN SESSİZLİĞİNE ETKİSİNDE
DUYGUSAL TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ROLÜ**
Mehmet Selman Kobanoğlu, Ömer Faruk İşcan.....(Sayfa 258-281)

AN ASSESSMENT OF THE INDUSTRY 4.0 IN INDUSTRIAL ZONES IN ISTANBUL

İSTANBUL'DA KURULU BULUNAN SANAYİ BÖLGELERİNDE ENDÜSTRİ 4.0 SÜRECİNE DAİR BİR DEĞERLENDİRME¹

Namıka Elif Küçük²

Öz

Yaşanılan sanayi devrimleri üretim süreçlerinin dönüşmesini sağlamıştır. Sırasıyla mekanik üretim, seri üretim ve otomasyon birinci, ikinci ve üçüncü sanayi devrimlerinin baskın üretim süreçlerini tanımlamaktadır. Dördüncü sanayi devrimi ile siber fiziksel sistemlerin devreye girmesi makinelerin birbirleriyle iletişime geçmesini olası hale getirmiştir. Endüstri 4.0 teknolojileriyle üretim süreçlerinin dönüşmesi neticesinde ülkelerin rekabet güçleri olumlu yönde etkilenecektir. Bu noktada üretimin temelini oluşturan firmaların bu teknolojilere ulaşması önemli hale gelmiştir. Firmaların özellikle belli bir coğrafi alanda faaliyet göstermesi Marshall dışsallıklarından faydalanması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda sanayi bölgelerinin bir ülkenin üretiminin bel kemiğini oluşturduğu söylenebilmektedir. Sanayi bölgelerinin Endüstri 4.0 teknolojilerini bünyesinde faaliyette bulunan firmalara sağlaması endüstri 4.0'a dönüşümün gerekliliklerinden biridir. Bu kapsamda çalışmada Endüstri 4.0'ın sanayi bölgelerindeki durumunu anlama ve keşfetme amacıyla organize sanayi bölgelerinin Endüstri 4.0 hususunda güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatları ortaya konularak sanayi bölgelerinin dönüşüm konusundaki durumları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sanayi Bölgesi, Endüstri 4.0, SWOT Analizi

JEL Sınıflandırılması: L52, L86

Abstract

The industrial revolutions have transformed production processes. Mechanical production, mass production and automation define the dominant production processes of the first, second and third industrial revolutions respectively. With the fourth industrial revolution, the introduction of cyber physical systems made it possible for machines to communicate with each other. As a result of the transformation of production processes with Industry 4.0 technologies, the competitiveness of countries will be positively affected. At this point, it has become important for companies that form the basis of production to access these technologies. The fact that firms operate in a particular geographical area means that they benefit from Marshall externalities. In this context, it can be said that industrial zones constitute the backbone of a country's production. It is one of the requirements of the transformation to Industry 4.0 that industrial zones provide Industry 4.0 technologies to the firms operating within them. In this context, in this study, in order to understand and explore the situation of industry 4.0 in industrial zones, the strengths, weaknesses, threats and opportunities of organized industrial zones in terms of industry 4.0 were revealed and the status of industrial zones in terms of transformation was tried to be determined.

¹ Bu çalışma Namıka Elif Küçük'ün, Doç. Dr. Yaşar Serhat Yaşgül'ün danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

² **Sorumlu Yazar:** Arş. Gör. Dr., T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, n.kucuk@iku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8774-0340

Keywords: Industrial Zone, Industry 4.0, SWOT Analysis

JEL Classification: L52, L86

1. Giriş

Sanayi devriminin tam olarak ne olduğu ile ilgili üç tür tanımlama mevcuttur. Bunlardan ilki sanayi devrimini, 18. yy'ın sonlarında başlayan ve 19. yy'ın başlarına kadarki süreçte imalat sanayinde pamuk ve demir gibi sektörlerdeki hızlı büyüme olarak ifade etmektedir. İkinci tanımlama ise 18.yy'ın ortalarından başlayan ve 19.yy'ın ortalarındaki süreçte nüfusun tarımdan imalat ve madencilik sektörlerine geçiş yapmasıdır. Sanayi devrimine ait üçüncü tanım ise milli gelirden sürekli bir artışın meydana gelmesidir. Tüm bu tanımlamalar ışığında üç tanımlamanın da özellikleri bir araya getirilerek sanayi devrimi, nüfusun büyük bir kısmının tarım sektöründen imalat ve madencilik sektörüne yapısal olarak kayması sonucunda imalat sektörünün büyümesi ve nihayetinde milli gelirin artması olarak tanımlanmaktadır (Agarwal ve Agarwal 2017:1062).

Birinci sanayi devrimi mekanik dönüşüme geçiş olarak adlandırılmakta olup piyasaya bu araçların sürülmesiyle 18. yy'ın sonlarında başlamıştır. İkinci sanayi devrimi ise 20. yy'ın başlarında ortaya çıkmıştır. Bu dönemde iş bölümüne dayalı üretimin yanında elektrikle çalışan malların seri üretimine geçilmiştir. 1970'lerin başında ise üçüncü sanayi devrimi ortaya çıkmıştır. Bu dönem daha çok üretim süreçlerinde otomasyonun kullanıldığı bir dönemi işaret etmektedir (Tiftikçigil ve Yavaş 2020:8).

Günümüzde ise Endüstri 4.0 ya da diğer adıyla dördüncü sanayi devriminin ortaya çıkışının kendinden önceki sanayi devrimlerinden habersiz olarak ani bir devrim gibi ortaya çıktığını ifade etmek hatalı olacaktır. Tam tersi bir şekilde Endüstri 4.0 tamamen önceki sanayi devrimlerinin temelleri üzerine inşa edilmiştir. Bununla birlikte, Endüstri 4.0'ın olgunluğa ulaştığında tüm endüstriler arasında en yüksek derecede dijitalleşme, otomasyon, sanallaştırma ve ademi merkeziyetçilik sağlaması beklenmektedir (Ghobakhloo vd. 2021:2).

Bu amaçla çalışmada 2011 yılında hayatımıza giren Endüstri 4.0'ın organize sanayi bölgelerindeki uygulama ve süreçlerini anlamak amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın ikinci bölümünde dördüncü sanayi devrimi ya da Endüstri 4.0 ile ilgili teorik bilgi verilerek sanayi bölgelerinin kavramsal çerçevesi sunulmuş ve Endüstri 4.0 ile sanayi bölgesi arasındaki ilişki

irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise organize sanayi bölgelerinde Endüstri 4.0'ın uygulama ve süreçlerini anlamaya ve keşfetmeye dair yapılan araştırmanın yöntem ve araştırma sürecinden bahsedilerek SWOT analizi yapılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümü ise sonuç ve öneriler bölümüne ayrılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Endüstri 4.0 (Dördüncü Sanayi Devrimi)

“Endüstri 4.0” 2011 yılında Almanya’da Hannover Fuarında dünyaya tanıtılmıştır. 2013 yılında ise endüstri 4.0 Almanya’nın stratejik girişi olarak lanse edilmiştir. Bu sayede Almaya üretim sektöründe büyük bir sıçrama yapabilecektir. Aynı zamanda Endüstri 4.0 terimi dördüncü sanayi devriminin başlangıcını simgeleyen bir terim olarak da kullanılmaktadır. Endüstri 4.0 siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti ve bulut bilişim gibi kilit teknolojileri içermektedir. Bu durum diğer bir deyişle gömülü sistemlerden siber fiziksel sistemlere doğru bir teknolojik evrimi simgelemektedir (Xu, Xu, ve Li 2018:2941). Aynı zamanda Endüstri 4.0 ardışık sanayi devrimlerini temsil eden makineleşme, elektrifikasyon ve bilgisayarlaşmanın ortaya çıkmasından sonraki sanayi devrimini temsil eden yüksek teknoloji stratejisidir. Bu sayede üretim ortamı dijitalleşmektedir (Gedik 2021:249).

Dördüncü sanayi devrimi ya da diğer adıyla Endüstri 4.0'ın kurumsal başlangıcını Kagermann 2011 yılında yapmış olmakla birlikte akademik çevrelerce daha çok otomasyon yönü dikkate alınmıştır. Fakat Kagermann Endüstri 4.0'ın sadece otomasyon yönüne değil aynı zamanda karar alma süreçlerini de içerdiğini belirtmiştir (Alçın 2016:21).

Endüstri 4.0'la ilişkilendirilen kilit teknolojiler Tablo 1’de açıklanmaktadır. Tüm bu teknolojiler bir araya geldiğinde Endüstri 4.0'ı temsil etmektedirler. Bu sayede tüm makineler insan müdahalesi olmadan doğrudan birebirleriyle etkileşime girip iletişim kurarak dinamik üretim süreçlerini hayata geçireceklerdir (Newman vd. 2020:561).

Tablo 1: Endüstri 4.0 ile İlişkilendirilen Kilit Teknolojiler

Yapay Zeka; insan beyninin yapay bir simülasyonudur. Bu simülasyonun ortaya çıkartılması için bilgisayar sistemleri kullanılmaktadır. Kullanılan teknikler arasında sinir ağları, bulanık mantık ve genetik algoritmalar yer almaktadır.

Büyük Veri, en temel haliyle geleneksel veri işleme uygulamaları kullanılarak analiz edilemeyecek ve yorumlanamayacak kadar büyük olan veri anlamına gelmektedir. Büyük veri analitiği ise büyük veri setlerinin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması için sistematik bir araç sağlamaktadır.

Nesnelerin İnterneti (IoT); insan müdahalesi olmadan bir ağ sistemi üzerinde verilerin toplanmasına, paylaşılmasına ve analiz edilmesine olanak sağlamaktadır.

Sensör Tabanlı Teknolojiler; bir kablosuz sensör ağı (WSN), fiziksel veya çevresel koşulları (ısı, basınç, nem veya hareket gibi) izlemek için mekânsal olarak dağıtılmış bir dizi sensörden oluşmaktadır.

3D Yazıcı; diğer adıyla eklemeli üretim, bilgisayar destekli bir tasarım modelinden üç boyutlu bir fiziksel nesne veya yapı oluşturulmasına olanak tanımaktadır.

Bulut Bilişim; paylaşılan bir bilgiye her yerden rahatça ulaşım sağlanan bir yapıdır. Bunlar arasında sunucular, depolama, ağ, uygulamalar ve hızla sağlanıp yayınlanabilen hizmetler yer alabilmektedir.

Siber Güvenlik; bir kuruluş içindeki donanım, yazılım ve verileri kötü niyetli tehditlerden, siber saldırılardan veya endüstriyel casusluktan korumayı amaçlamaktadır.

Not: Newman vd (2020) *Industry 4.0 Deployment in The Construction Industry: A Bibliometric Literature Review and UK-Based Case Study.*

Endüstri 4.0 dönüşümü ile makine ağırlıklı üretimden dijital üretime geçiş için bir yöntem ortaya konmaktadır. Başarılı bir dönüşüm elde etmek için Endüstri 4.0 standardının iyi anlaşılması ve hükümetlerin net bir yol haritası oluşturarak uygulamaya koyması gerekmektedir (Öztemel ve Gursev 2020:128). Bu kapsamda Endüstri 4.0'ın tanıtıldığı Almanya'da hükümet *Yüksek Teknoloji Stratejisi Eylem Planını* hazırlamıştır. Almanya'dan sonra İspanya *Gelişmiş Fabrikalar*, İtalya *Akıllı Fabrikalar*, Fransa ise *Geleceğin Sanayisi* isimli ulusal girişim programlarını başlatmışlardır (Bilgin ve Işık 2018:861).

Dönüşüm için yapılan programlara sanayi bölgesi açısından bakılacak olunursa İngiltere'nin Endüstri 4.0 dönüşümü için *mekân* alanında ulusal imalat sanayi stratejisinin bölgesel boyutu ele alınmaktadır. Programa göre kümelenme yaklaşımıyla imalat sanayinde dijital teknolojilerin geliştirilmesi hedeflenmektedir (BSTB 2018:46). Avrupa Birliği (AB)'de konuya sanayi bölgesi açısından bakılmaktadır. AB tarafından oluşturulan Dijital İnovasyon Merkezleri, KOBİ'ler ve yerleşik şirketler için teknoloji testi, finansman tavsiyesi, pazar istihbaratı, eğitim, tanıtım, pazarlama ve Endüstri 4.0'ın benimsenmesi için ağ oluşturma fırsatları da dahil olmak üzere bir dizi destekleyici hizmet sunan tek duraklı mağazalardır. Ulusal düzeyde dijitalleşme politikaları, konunun önemli olduğu yer temelli girişimler ilkesini izlemektedir (Hervas-Oliver vd. 2022:5). İtalya'nın sanayi yapısının ise Endüstri 4.0'a dönüşüm açısından kendine özgü bazı özellikleri vardır. Özellikle endüstriyel otomasyon ve bileşenler için makine üreten sektörlerde KOBİ'ler değer zincirleri içerisinde tedarikçiler ve alt yükleniciler arasındaki mesafenin azalmasıyla giderek daha entegre hale gelecek olan sanayi bölgelerinde kümelenmiştir. Endüstri 4.0'a dönüşüm politikaları da bu çerçevede belirlenmiştir (Gaddi, Garibaldo, ve Garbellini 2020:52-54).

2.2. Sanayi Bölgelerinin Teorik Arka Planı

İktisat alan yazınında mekânın önemi uzun yıllardır ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda mekânsal iktisadın interdisipliner bir konu olduğu ve farklı disiplinlerle de ilişkisi bulunduğu söylenmektedir. Mekânsal iktisadın ana teorisi Lokasyon Teorisi olarak bilinmekle beraber temelleri von Thünen tarafından atılmıştır. Bu teoride vurgulanan konulardan biri olan taşıma maliyetleri ürünlerin fiyatını belirlerken aynı zamanda da üretimin yapıldığı yeri belirlemektedir. Diğer bir vurgulanan konu ise alandır. Buna göre alan coğrafi sınırlara göre belirli malların piyasasının belirleneceğini ifade etmektedir. Von Thünen kavramsal olarak kurduğu modelde taşımaya elverişli herhangi bir aracın ya da doğal kaynağın olmadığı bir bölgeyle aynı şartlarda fakat bu sefer taşımaya elverişli araç ya da doğal kaynağın olduğu bir arazide piyasa, üretim ve ulaşım arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çıkan sonuçlara göre getirisi yüksek olan bahçecilik ve süt üretimi gibi faaliyetler pazara yakın yerleşirken; daha az getiriye sahip olan hayvancılık gibi faaliyetler ise pazara uzak olarak yerleşmektedir (Topçuoğlu ve Çalışkan 2016:101-4).

Von Thünen “The Isolated State” adlı eserinde rant analiziyle ekonomik faaliyetlerin yerleştirilmesi konusunda öncü çalışmasını ortaya koymuştur. Bu modelde sanayileşme öncesinde kendi kendine yeten devletin tek merkezi şehir olduğunu varsayarak tarımsal üretimin ve arazi kullanımının şehrin etrafında nasıl uzmanlaşacağını ve yığılacağını açıklamıştır. Buna göre merkeze uzaklık ve ulaşım maliyetleri belirli sektörlerin belirli alanlarda yığılmasını açıklamaktadır (Andersson vd. 2004:14).

Weber ise 1909 yılında yayımladığı “Theory of the Location of Industries” başlıklı kitapta imalat coğrafyasında mekâna özgü ölçek ekonomilerinin öneminden bahsetmiştir. Weber teorisinde coğrafya kavramından bahsederken bunu iki boyutlu olarak düşünmüştür. Toprak kavramında ise toprağın üretkenliğinden bahsetmemiştir. Teoride maliyetler ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki taşıma maliyetleridir. Taşıma maliyetleri firmalar tarafından katlanılmak zorunda olunan maliyetlerdir. İkincisi ise yığılma ekonomileri ve iş gücü maliyetleridir. Bu maliyetler ise yerleşime özgü maliyetlerdir. Weber’e göre bir firmanın kuruluş yerini belirleyen faktörlerden en önemlisi maliyettir. Firma maliyet avantajına göre kuruluş yerini belirlemektedir. Weber’in teorisine göre bir firmanın kuruluş yerini belirleyen en önemli faktör maliyet olurken aynı zamanda yığılma ekonomileri ve iş gücü maliyetleri de bir firmanın en avantajlı yerden başka bir yere sapmasına sebep olabilmektedir (Arıcıoğlu 2011:22-23).

Weber’in modelinin sonucuna göre bir ürünün nihai fiyatı söz konusu ürünü üretmek için gereken girdilerin maliyetinden yüksekse firma hedef pazara yakın kurulma eğilimi göstermektedir. Tam tersi firmalar nihai ürünü üretmek için gereken girdilerin maliyeti ürünün nihai fiyatından daha fazla ise o zaman firma söz konusu girdilerin yakınında kurulma eğilimi gösterecektir (Dawkins 2003:136).

Marshall genellikle ilgili literatürde firmaların ve işletmelerin ekonomik verimliliğinin iktisadi temsilcilerin yeri ve yakınlığından kaynaklandığını kabul eden ilk kaynak olarak gösterilmektedir. Marshall’ın yığılma ekonomileri kavramı uzun dönemde ölçeğe göre artan getiri vasıtasıyla mekânsal kümelenmenin teşvik edilmesini ifade etmektedir. Buna göre Marshall yığılma ekonomileri ile ilgili olarak üç önemli özellik tanımlamıştır. Bu özellikler firmalar arasında bilgi yayılması, işgücü piyasası havuzu ve sektöre özgü işlem görmemiş

girdilerden oluşan maliyet avantajıdır. Marshall'ın yerleşim ekonomilerinde en önemli olan nokta ise bütün firmaların aynı sektörde olmasıdır. Bu sayede yani firmaların aynı endüstrideki coğrafi yakınlığı, mekânsal olarak firmaların yenilik yapma kapasitelerini arttırmaktadır (Vom Hofe ve Chen 2006:4-5). Aynı zamanda yığılma ekonomisinin sonucunda belirli uzmanlıklardaki aktörlerin bir araya toplanması elde edilecek faydaları arttırmaktadır. Bu sayede bölgeye daha fazla yeni aktörün çekilmesi sağlanmış olacaktır (Combes, Mayer, ve Thisse 2008:42).

Alfred Marshall 1890'lı yıllarda küçük ve orta büyüklükteki firmalarla yapmış olduğu çalışmalar neticesinde sanayi bölgesi teorisini ortaya çıkarmıştır (Karakayacı 2010:150). Sanayi bölgesi kavramı firmaların yoğunlaştığı bir bölge anlamına gelmektedir. Ancak Alfred Marshall'ın "Principles of Economics" adlı kitabında açıkladığı gibi sanayi bölgesi sadece yerleşmiş bir endüstri değildir. Yerleştirilmiş sanayi belirli yerde yoğunlaşmış bir sanayi anlamını taşımaktadır. Marshall'a göre firmalar çeşitli nedenlerle coğrafi olarak yoğunlaşabilirler. Bunlar üreticilerin ihtiyaç duydukları kaynaklara yakın olmak istemeleri, yüksek kalitede mal talebi ve bir kasabanın varlığıdır. Fakat bir zaman sonra fabrikalar üretim yapmak için daha fazla yere ihtiyaç duymuş ve bu nedenle fabrikalar giderek büyümüş ve kentlerin ticaret fonksiyonları değişmiştir. Bu ilkel yerleşme zamanla yerini sanayi bölgesine bırakmıştır. Zamanla firmalar belirli bir yerde yoğunlaşarak birtakım avantajlar elde etmişlerdir. Bu avantajlar; kalıtsal beceri, tamamlayıcı mal ticaretinin büyümesi, belirli bir amaç için üretilen makinelerin kullanımı, yüksek nitelikli çalışanlar için yerel piyasalardır. Ek olarak Bellussi ve Caldari bu avantajlara endüstriyel liderlik ve yeniliklerin üretimi süreçlerini de dahil etmiştir (Belussi ve Caldari 2009:2-3).

Bu avantajlar literatürde Marshall dışsallıkları olarak ifade edilmektedir. Bilginin transferi ve paylaşımı üzerine kurulu olan bu dışsallıklar Marshall'ın sanayi bölgesi tasarımının temelini oluşturmaktadır. Dışsal ekonomiler firmaların coğrafi olarak yakınlığı sebebiyle ve insanlar arasındaki iletişim yoluyla daha da yayılmaktadır (Hart 2009:92). Sanayi bölgesinde her bir firma dışsal ekonomilerden fayda elde edebilmektedir. Örneğin yerel firmalar uzman iş gücü havuzuna erişebildikleri için bu iş gücü havuzundan fayda elde etmektedirler. Bu bölgede

talebin çok olması iş gücünü bu alana çekmekle birlikte yan sanayide de genişleme gerçekleşecektir (Türko ve Ersungur 2013:255).

Marshall sanayi bölgesinde zaman geçtikçe özel bir atmosferin olduğunu belirtmektedir. Marshall'ın atmosferi belli bir alanda toplu olarak yerleşen firmalara birtakım avantajlar sunmaktadır. Marshall sanayi bölgesinde ilim ve bilginin havadan yayıldığını böylece çocukların bu bilgileri bilinçsizce öğrendiklerini vurgulamaktadır (Marshall 2013:225). Özetlemek gerekirse, Marshall'a göre bir sanayi bölgesini karakterize eden ve tanımlayan en önemli özellikler özel bir atmosferin varlığı, birden fazla nesil gibi uzun süre yerleşimi gerekli kılması, otomatik bir organizasyonun varlığı yani yüksek derecede teknolojik tamamlayıcılıklar ve rekabet ve iş birliği arasında sürekli bir etkileşimin olmasıdır (Belussi ve Caldari 2009:4). Aynı zamanda Marshall'ın sanayi bölgesi kavramı Porter'ın Kümelenme Teorisinde büyük rol oynamaktadır (Todaro ve Smith 2011:318).

Marshall'ın sanayi bölgesi teorisini farklı açılardan ele alan ekoller ortaya çıkmıştır. Bu ekollerden ilki İtalyan Okuludur (Karakayacı 2010:151). Sanayi Bölgesi kavramını bölgesel ve sosyal bir varlık olarak ele alan araştırmacı Becattini'dir. Buna göre sanayi bölgesi insan topluluklarının ve belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletme topluluklarının bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Becattini'nin tanımını daha detaylı analiz edecek olursak insan toplulukları belirli bir karakteristiğe ve benzer bir değere sahiptir. Bunun yanında işletme toplulukları da yine benzer sektörde faaliyet gösterebilirken birbirini tamamlayan sektörlerde de faaliyet gösterebilmektedirler. İş gücü ise yatay, dikey ya da ikisinin karışımı şeklinde organize olabilmektedir. Son noktada tüm bu ilişkilerin Becattini'ye göre güvene dayanması gerekmektedir (Cansız 2010:17).

Sanayi Bölgesi kavramını inceleyen diğer bir ekol de Kurumsalçı Okuldur. Bu okula göre firmalar arasındaki güven bağı ve iş birlikleri mekânsal olarak örgütlenme ihtimalini arttırmaktadır. Bu süreçte kurumlar da sanayi bölgesi oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Ash Amin ve Nigel Thrift literatüre kazandırdıkları kurumsal yoğunluk kavramıyla sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firma, kurum ya da organizasyon gibi aktörler arasındaki ilişkileri kastetmektedir (Amin ve Thrift 1995:15).

Sanayi bölgesi kavramını inceleyen üçüncü akım ise Kaliforniya Okulu'dur. Buna göre artan işlem maliyetlerini azaltma, ekonomik aktörler arasındaki iş birliğini sağlama ve yine aktörler arasındaki ilişkilerin kurulmasında ticari olmayan bağımlılıklar incelenmektedir (Karakayacı 2010:151).

Küreselleşme ve bilgi tabanlı ekonomi içerisinde mekânsal yığılmanın önemi gittikçe artmaktadır. Sadece bölgesel çalışmalar yapan ya da coğrafi çalışmalar yapan araştırmacılar değil diğer disiplinlerdeki araştırmacılar da bu konuya eğilmektedir (Cumbers ve MacKinnon 2004:961). Bu kapsamda sanayi bölgelerinin mekânsal örgütlenmesinin aktörler arasındaki ilişkiler, kültürel, ekonomik ve sosyal ilişkiler üzerindeki etkileri açısından araştırmalar yapılmaktadır.

Tarihsel olarak bakıldığında 1980'lere kadar gelen dönemde araştırmacılar görüldüğü gibi sanayi bölgesi kavramı üzerine yoğunlaşmıştır. 1980'lerden sonra ise sanayi kümeleri kavramı literatüre girmeye başlamıştır. Kümelenme literatürü sanayi bölgeleri literatürünü kapsamakla birlikte ona ilave olarak katkılar yapmaktadır. Bu katkılar mekânsal yakınlık, yenilikçilik, bölgesel uzmanlaşma ve ağ ilişkileridir. 1990'larda sanayi kümeleriyle ilgili iki önemli teori ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki Michael Porter'ın Rekabetçilik Teorisi, ikincisi de Paul Krugman'ın Yeni Ekonomik Coğrafya Teorisi'dir (Karakayacı 2010:151).

Kümelenme kavramı için en önemli açıklamayı Porter yapmıştır. Porter ABD'de mevcut olan yerel kalkınma hedefinin aksine sanayi kümelenmelerinin gücünü ve tarihsel güce göre uzmanlaşmayı vurgulayan "Ulusların Rekabet Avantajı" kitabını yayınlamıştır. Buna göre Porter firma içindeki aktörlerin ötesindeki birçok aktörün firma performansını iyileştirebileceğini savunmuştur. Elmas Modeli ismini verdiği yapılanmasında endüstriyel dinamikleri açıklamak için birbirleriyle ilişkili dört grup kuvvet öne sürmüştür. Bunlar faktör girdi koşulları, karmaşık yerel talep koşulları, ilgili ve desteklenen endüstriler ve firma yapısı, strateji ve rekabettir. Kısacası Porter'ın Elmas Modeli, her bir endüstriyel kümelenmenin mikro-ekonomik arka planını ayrıca kümelerin etkinliğinin belirleyicilerini tanımlamaktadır (Stejskal ve Hájek 2012:347).

Porter'in kümelenme çalışmasının yanı sıra Paul Krugman'da mekânsal yığılma literatürüne katkı sağlamıştır. Krugman Yeni Ekonomik Coğrafya Teorisiyle bu yaklaşımın gelişmesinde dört sürecin etkili olduğunu belirtmektedir. Birinci süreç eksik rekabet koşullarında sanayi organizasyonunun ortaya çıkmasıdır. İkinci süreç artan getiriler durumunda ticareti açıklayan dış ticaret teorisidir. Üçüncü süreç yeni büyüme teorisinin geliştirilmesidir. Dördüncü süreç ise 1990'larda ortaya çıkan artan getiriler, eksik rekabet ve mekânsal özellikleri de incelemeye alan yeni ekonomik coğrafya yaklaşımıdır (Krugman 1999:146).

Yeni ekonomik coğrafya yaklaşımı ekonomik yığılmaların oluşumunu açıklamaya çalışmaktadır. Bu yığılmalar farklı seviyelerde olabilmektedir. Aynı zamanda yığılmalar (kümeler) aynı ülkenin bölgelerindeki farklı gelişme ya da farklı sanayileşme seviyesi sebebiyle de ortaya çıkmaktadır (Fujita ve Krugman 2004:140).

2.3. Sanayi Bölgesi ve Endüstri 4.0 İlişkisi

2011 yılında Almanya'da tanıtılan Endüstri 4.0 ile birlikte sanayi bölgeleri teknolojik değişimden geçmektedir. Bu bağlamda Endüstri 4.0 otomasyon ve yıkıcı teknolojilerin üretime yansması olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede katma değer yaratan Endüstri 4.0 teknolojileri sanayi bölgelerinde rekabetçiliğin artırılmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Corradini vd. 2021:1667). Fakat sanayi bölgeleri ve Endüstri 4.0 arasında bir çelişki varmış gibi gözükmektedir. Bu çelişki Endüstri 4.0'ın yeni lanse ettiği teknolojiler sayesinde işlerin online olarak yapılmasını ve mekânın önemini kaybetmesinden ileri gelmektedir. Böylece bu iki kavram da birbirlerine zıt değil tam tersi birbirlerini kapsamaktadırlar. Sanayi bölgeleri doğaları gereği bilginin gelişimi ve yayılmasını kolaylaştıran mekanizmalar sağladıkları için Endüstri 4.0 konusunda ayrıca özel bir öneme sahiptir (Pagano vd. 2020:31-32). Endüstri 4.0, sanayi bölgelerinde bilgi birikimini yeniden yayarak kolektif bir süreç başlatmaktadır. Aynı zamanda sanayi bölgeleri kendi özelliklerini kaybetmeden esneklik, ürünleri pazara sunma süresinin kısaltılması, daha fazla ürün çeşitlendirilmesinin yapılması ve müşteri odaklılık gibi Endüstri 4.0'ın getirdiği faydalardan yararlanmaktadır (Fiorini vd. 2022:6).

Bilgi bir ülke için rekabet gücünün kaynağı ve uluslararası ticaretin ön koşuludur. Bilginin yaratılması ve yayılması ile ilgili olarak özel koşullar gereklidir. Öğrenen bölgeler, bölgesel

öğrenme ve yenilikçi çevre gibi kavramlar bölgenin yenilikçilik ve bilgi süreçlerinde oynadığı rolü açıklamaktadır. Bununla birlikte bilgi zımnı, yapışkan ve belirli bir mekanla sınırlı kalmaktadır. İçsel olan bu bilgi, kümelenmelerin rekabet avantajını oluşturmaktadır. Endüstri 4.0 çağında öğrenmenin interaktif olması ve bilginin ortaya çıkma şekli coğrafi alanın ihmal edilmemesi gereken bir konu olduğunu ortaya koymaktadır. Bilgi ne kadar yakın olursa mekânsal yakınlık ve yüz yüze temaslar o kadar önemlidir. Endüstri 4.0 çağında firmalar bilgiye ihtiyaç duydukları için kümelere ya da sanayi bölgelerine çekilmektedirler (Götz ve Jankowska 2017:1638-1639). Kümelenmeler sanayi bölgelerinin Endüstri 4.0'a uyumlanması için fayda sağlamaktadır. Kümelerde kilit aktörlerin ve ağ yapılarının olması Endüstri 4.0'ın belirsizlik ve yıkıcı unsurlarına karşı emniyet görevi üstlenirken bilginin yaratılmasını sağlayarak ilgili alanlarda politika geliştirilmesini sağlamaktadır (Fraske 2022:5).

Sanayi bölgelerinde faaliyette bulunan lider firmalar tarafından yönetilen yerel ağlar bilgiye erişim konusunda sanayi bölgesinin işleyişi için hayati önem taşımaktadır. Sanayi bölgelerinde faaliyette bulunan lider firmaların bilgiyi yönettikleri, ağları organize ettikleri, statükolarını ve kümenin ağlarındaki merkezi konumlarını korumak için radikal inovasyondan kaçınılmaktadırlar. Diğer bir deyişle yerel ağlardaki temel amaç, ağları veya kümeleri yenilemek değil, lider firmaların statülerini ve merkezîyetlerini korumak ve sürdürmektir. Bu da sanayi bölgelerinde atalet ve kilitlenmeyi ortaya çıkarmaktadır. Ek olarak güven, tekrarlayan firmalar arası etkileşimler ve diğer sosyal unsurlar bu ağlardaki KOBİ'leri lider bilgi sağlayıcı firmaya bağımlı hale getirmektedir. Bu sebeple sanayi bölgeleri ve bunların kendine özgü güçlü ve sosyal temelli KOBİ ağları, radikal inovasyonun sıklıkla meydana gelmediği özel bir ortam oluşturmaktadır ve bu nedenle bu olgu sanayi bölgesi literatüründe tam olarak ele alınmamıştır (Hervás-Oliver vd. 2018:1389).

Endüstri 4.0'ın 2011 yılında hayatımıza girmesiyle sanayi bölgelerinde araştırılmaya başlanması oldukça güncel bir konudur. Sanayi bölgesi literatürü yığılmaların sosyal boyutunun, kişisel ve firmalar arası ağlarda güvenilir, karşılıklı bilgi yaratımını ve dolaşımını teşvik eden temel bir güç oluşturduğunu göstermektedir. Bu sosyal boyut iş birliği ve rekabet ile yer temelli öğrenme mekanizmalarını oluşturmaktadır. Sanayi bölgesindeki lider konumdaki firmalar bu mekanizmaları desteklemekte ve KOBİ'leri organize etmektedir. Bu durum

KOBİ'ler açısından kilitlenmeye sebebiyet vermektedir. Diğer bir deyişle KOBİ'lerin değişime karşı aşırı isteksiz olmasına ve bu şekilde sanayi bölgelerinde olumsuz kilitlenmenin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu şekilde sanayi bölgelerinde değişimi engelleyen ve ataleti besleyen birçok koşul vardır. Bunlar yerel ağların mevcut paradigmalara üzerine yeni bilgileri inşa etmesi, yerel ağların bölgedeki lider firmalar tarafından yönlendirilmesi ve bu firmaların otoritesini kaybetmek istememesi üzerine değişimi teşvik etmemesi ve son olarak radikal değişiklikler için bilgiye ihtiyaç duyulmasıdır. Bu sebeplerden dolayı sanayi bölgeleri öğrenme döngüsüne girememekte ve dönüşüm için isteksiz olmaktadır (Hervás-Oliver 2021:1776).

Endüstri 4.0 ve onunla ilişkilendirilen teknolojilerden büyük firmalar kadar KOBİ'ler de faydalanabileceklerdir. Maliyetler açısından bakıldığında KOBİ'lerin dezavantajlı olduğu gerçeği yadsınamamaktadır. Fakat bu dezavantaj KOBİ'lerin bir sanayi bölgesine dahil olmasıyla giderilebilmektedir (Bettiol vd. 2020:13). Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'ler, rekabet ve iş birliği nedeniyle ek bir avantaja sahiptirler. Başka bir deyişle, sanayi bölgeleri KOBİ'lerin dijitalleşmesi için çok faydalı olabilecek açık fabrikalar ya da yaşayan laboratuvarlar gibi uygulamaların hayata geçirilmesinde rol oynayabilecektir. Sanayi bölgelerinde Endüstri 4.0'ın uygulamaları yerel teknolojilere, yerel ağlara, bilişsel yapılara ve kurumlara adaptasyon gerektiren yer temelli bir olgudur (Hervas-Oliver vd. 2022:4).

Bu noktada Endüstri 4.0'ın sanayi bölgelerinde uygulanmasını kavramsallaştırmak için üç temel bileşenin uygulanması gerekmektedir. Bu bileşenler; yer temelli inovasyon politikaları, kolektif aktörler ve firmalar arası öğrenme, etkileşim ve ağ oluşturmayı teşvik etmek için kolektif eylem ve girişimlerdir. Yer temelli inovasyon politikalarının geliştirilmesi için Endüstri 4.0'a erişen veya geliştiren kolektif aktörlerin etkinleştirilmesi ve sonrasında KOBİ'lere yerel ağlarla bu uygulamaların yayılması için öğrenme ve ağ oluşturma amacıyla kolektif girişimlerin organize edilmesi gerekmektedir. Sistemi desteklemeyi ve radikal değişikliklere karşı olumsuz kilitlenmeden korumayı amaçlayan yer temelli inovasyon politikaları, aşağıdan yukarıya, merkezi olmayan, açık, iletişime dayalı ve aktörlerin birleşmesini ve koordinasyonunu kolaylaştırmayı amaçlayan ilişkiyel yönetim yapıları üzerine geliştirilen ve inşa edilen girişimlerdir. Bu girişimlerin, dijitalleşmeye yönelik kolektif eylemi teşvik etmek için gerekli

kurumsal değişimi güçlendiren mekânsal özellikleri dikkate alması gerekmektedir (Hervás-Oliver 2021:1776-77).

Bu bağlamda Endüstri 4.0'ı teşvik etmek için tüm bölgelere uygulanabilecek tek bir politika tanımlamak mümkün olmamaktadır. Her bir bölgesel inovasyon sisteminin ve dolayısıyla her bir bölgenin kendine özgü özelliklerine bağlı olarak politika çalışması yapılması gerekmektedir (Hervas-Oliver vd. 2022:4). Bu politikalar, KOBİ'lerle ilişkili belirli yerel engelleri ortadan kaldırmanın yanı sıra kolektif çabaları koordine etmede, yeni teknolojiye ilişkin kolektif bir anlayış geliştirmede ve değişimi teşvik eden kurumsal bir çerçevenin geliştirilmesini kolaylaştırarak dijital dönüşümü meşrulaştıracak olan mevcut kurumların yeniden şekillenmesine olanak tanıyacaktır. Kolektif aktörlerin bölgesel avantajı birlikte yaratmak için politika yapımcılarla iş birliği yapması gerekmektedir. Kolektif aktörler teknoloji, kurumlar ve sosyal unsurların karmaşık katmanlarını bir araya getiren, teknoloji geçişlerini destekleyen ve hatta yeni endüstrileri meşrulaştıran diğer destek paydaşlarının yanı sıra ticari veya mesleki birlikler, kamu teknoloji transfer ofisleri ve hatta üniversiteler gibi kuruluşlardan oluşmaktadır. Kolektif aktörler destekleyici kurumlar olarak hareket ederek bölgelerde ve kümelerde aracılık işlevini geliştirebilmektedirler. Bilginin mekânsal olarak yayılması için firmalar arası etkileşimleri gerçekleştirerek yeniliği teşvik etmektedirler. Bu noktada sanayi bölgesindeki lider konumdaki kurumların harekete geçirilmesi ayrıca önem teşkil etmektedir. Özellikle Endüstri 4.0 teknolojilerinin bölgenin dışında olması ve radikal değişimler ya da kademeli olmayan değişimler sunması nedeniyle bu teknolojilerin sanayi bölgesine çekilmesi noktasında lider firmalar önemli rol oynamaktadır. Fakat tüm lider firmalar bu misyonu gerçekleştiremeyeceğinden kolektif aktörlerin teknolojiyi getirme noktasında görev üstlenmesi gerekmektedir (Hervás-Oliver 2021:1776-77).

3. Yöntem

3.1. Araştırma Yöntemi

Organize sanayi bölgelerinde Endüstri 4.0'ın güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin araştırılacağı bu çalışma nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırma istatistikî ya

da herhangi bir sayısal araç olmadan bulguların ortaya çıkartıldığı bir araştırma çeşididir (Altunışık vd. 2004:214).

Nitel araştırmanın asıl amacı genelleme yapmak değil tümevarımcı bir yöntemle olguları ve olayları kendi ortam ve şartlarında açıklamaktır. Bunun için veri toplama tekniklerinden belge incelemesi, mülakat, gözlem gibi veri toplama yöntemleri kullanılmaktadır (Sığırı 2018:63-64). Belge incelemesi tekniğinde bir araştırma için araştırma konusuyla ilgili olarak yazılı, görsel ya da işitsel olarak çeşitli materyallerin sistemsal olarak incelenmesi sonucunda veri toplanırken mülakat tekniğinde ise araştırma konusuyla ilgili olarak doğrudan ilgili kişilerle yapılan görüşme neticesinde veri elde edilmektedir. Gözlem tekniğinde ise araştırma konusuyla ilgili olarak nesnelere, olaylar ya da durumlar kendi doğal ortamlarında sistematik olarak gözlemlenerek betimlenmektedir (Gürbüz ve Şahin 2017:181-87).

Çalışmada İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerinin Endüstri 4.0 uygulama ve süreçlerine dair durumlarını keşfetme ve anlama amacı güdüldüğünden İstanbul ilinde faaliyet gösteren organize sanayi bölgelerinde birincil verilere ulaşabilmek için mülakat tekniğinin kullanılmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir. Bu şekilde araştırmanın amacıyla uyumlu olarak doğrudan organize sanayi bölgeleri müdürleri ile iletişime geçilerek ilk ağızdan verilere ulaşılabilecektir.

Çalışmada kullanılacak diğer bir veri kaynağı ise ikincil veridir. İkincil veri kaynağı araştırmanın daha sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. İkincil veri kaynakları devlet kurumlar, araştırma şirketleri ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların yapmış oldukları raporlardan oluşmaktadır. Bu çalışmalar daha önce yapıldığı için belirli bir geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olmakla birlikte aynı zamanda çalışma için harcanacak zamanın daha verimli kullanılmasını sağlamıştır (Gürbüz ve Şahin 2017:174). Böylece elde edilen birincil veri (mülakat) ve ikincil veri kaynaklarının değerlendirilmesi yoluyla SWOT analizi gerçekleştirilecektir.

Mülakat tekniği sözlü iletişimin kullanıldığı bir veri toplama tekniğidir. Mülakat tekniğinde amaç araştırma sorusuyla ilgili bilgi toplamaktır. Mülakatta görüşme yapan araştırmacının kontrol düzeyine göre görüşme türleri mevcuttur. Görüşme türleri yapılandırılmış, yarı

yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat olarak sayılabilmektedir. Yapılandırılmış mülakat türünde sorulacak sorular önceden belirlenmiş standart sorulardan oluşmaktadır. Araştırmacı katılımcıya bu soruları sormakta ve görüşme esnasında herhangi bir ek soru sorma hakkı bulunmamaktadır. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinde önceden hazırlanmış mülakat sorularına ek olarak görüşme esnasında soruların gidişatına göre ya da katılımcının vermiş olduğu cevaplar baz alınarak ek soru sorma durumu söz konusu olmaktadır. Özellikle katılımcılarla tek seferlik bir görüşme imkânı olduğu zaman genellikle yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin seçilmesi daha uygun görülmektedir. Yapılandırılmamış mülakatta ise daha önceden hazırlanmış soru mevcut değildir. Araştırmacı araştırma konusuyla ilgili olarak var olan bilgiyi ya da görüşü ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bu noktada araştırmacının konuya hakimiyeti, bilgisi ve yeteneğine göre başarılı bir mülakat ortaya çıkacaktır. Bu sebeple bu tür bir mülakatta risk diğer mülakat yöntemlerine göre daha fazladır (Altunışık vd. 2004; Sığırı 2018:83-84).

Organize sanayi bölgesi yönetimi ile yapılacak mülakatta katılımcıların konumları ve yoğunluklarından kaynaklı olarak sadece bir kere mülakat şansı elde edileceğinden çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin kullanılması tercih edilmiştir. Bu sayede diğer görüşme türlerine göre daha avantajlı ve risksiz olarak mülakat soruları önceden hazırlanmış ve mülakat esnasında katılımcıların verdikleri cevaplara göre ek soru sorma fırsatı elde edilmiştir.

3.2. Örneklem Seçimi

Çalışmada temel olarak İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerinin Endüstri 4.0 uygulama ve süreçlerine dair durumlarını keşfetme ve anlama amacı güdülmektedir. Bu maksatla araştırma evreni İstanbul ilindeki organize sanayi bölgeleri olarak tasarlanmıştır. Örneklem çerçevesi olarak da araştırma sorusuna cevap verebilecek statüde olan İstanbul'daki organize sanayi bölgelerinin bölge müdürleri ya da onların uygun gördüğü kişilerden oluşmaktadır. Çalışma için belirlenen araştırma evreni dikkate alındığında evrenin oldukça küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu gibi durumlarda evren çok küçük ve ulaşma sıkıntısı çekilmiyorsa evrenin tamamı araştırmaya dahil edilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin 2017:124-25). Bu sebeple örneklem büyüklüğü çalışmanın evreninin tamamını kapsamaktadır.

İstanbul ilinde toplamda 8 adet organize sanayi bölgesi yer almaktadır.¹ Örneklem seçimi tekniği olarak olasılıklı olmayan tekniklerden kartopu örneklem seçimi tekniği kullanılmıştır. Kartopu örneklem tekniği çoğunlukla araştırmaya katılan katılımcıların çok fazla tanınmadığı ve ulaşılması güç olan katılımcıları örnekleme dahil etmek için kullanılan bir örneklem seçme tekniğidir. Kartopu örneklem tekniğinde katılımcıların sosyal ağlarından yararlanılıp referans yoluyla belirlenen diğer katılımcılara ulaşılmaktadır (Gürbüz ve Şahin 2017:133). Bu sebeple çalışmada kartopu örneklem seçme tekniği kullanılması tercih edilmiştir.

Tablo 2’de belirtilen ve örnekleme de yer alan İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerinin müdürleri ya da onların uygun gördükleri kişilerden altısıyla mülakatlar yüz yüze gerçekleştirilmiştir. İki katılımcının ise yoğun temposundan dolayı mülakat soruları kendilerine elden teslim edilmiş olup e-posta yoluyla araştırmacıya ulaştırılmıştır.

Tablo 2: Örnekleme de Yer Alan İstanbul İlindeki Organize Sanayi Bölgeleri Listesi

Kuruluş Yılı	OSB Adı	Hangi Pozisyonda	Eğitim Durumu
2000	İstanbul Anadolu Yakası	Bölge Müdürü	Lisans
2002	Beylikdüzü	Bölge Müdürü	Lisansüstü
2001	Birlik	Yetkilendirdiği Kişi	Lisans
1982	İstanbul Deri	Bölge Müdürü	Lisans
1982	İstanbul Dudullu	Bölge Müdürü	Lisans
2001	İstanbul İkitelli	Bölge Müdürü	Lisans
2001	İstanbul Tuzla Kimya Sanayicileri	Bölge Müdürü	Lisans
2000	İstanbul Tuzla	Yetkilendirdiği Kişi	Lisans

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

¹ İstanbul İlinde 28.12.2022 tarihinde “Tuzla Biyoteknoloji İhtisas OSB” tüzel kişilik kazanmıştır. Bu sebeple İstanbul’da toplamda 9 adet OSB bulunmaktadır. Fakat araştırmanın yapıldığı tarihte ilgili organize sanayi bölgesi işler olmadığı için analize dahil edilmemiştir.

3.3. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği

Özellikle nitel ve nicel araştırmalarda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçların geçerliliği ve güvenirliliği önemli konulardan biridir. Yapılan bilimsel araştırmanın sonuçlarının inandırıcılığı için geçerlilik ve güvenirlilik kavramları en çok kullanılan ölçütlerdendir. Nitel çalışmalarda kullanılan ölçütlerle nicel çalışmalarda kullanılan ölçütler farklı olarak ele alınmaktadır. Nitel çalışmalarda araştırmanın sonucunun inandırıcılığını tesis etmek için iç geçerlilik, dış geçerlilik, güvenirlilik ve objektiflik kriterleri benimsenmektedir (Başkale 2016:23-24).

Bu kapsamda yapılan araştırma nitel bir araştırma olduğu için iç geçerlilik, dış geçerlilik, güvenirlilik ve objektiflik kriterleri benimsenmiştir. Çalışmada iç geçerliliği tesis etmek için mülakat soruları hazırlanırken literatür taraması, yapılan raporlar ve akademik çalışmalar baz alınarak hazırlanmıştır. İç geçerliliği arttırmak için genellikle üçgenleme tekniği kullanılmaktadır. Üçgenleme tekniği birden fazla veri toplama yönteminin ya da birden fazla veri kaynağının sonuçlarının karşılaştırıldığı bir iç geçerliliği arttırıcı bir tekniktir. Bu şekilde iki yöntemde zayıf ve güçlü yönleri birbirini telafi edecektir (Başkale 2016:25). Bu amaçla araştırmada iç geçerliliği arttırmak için üçgenleme (farklı kaynaklara dayalı kanıt) tekniği kullanılmıştır. Aynı zamanda iç geçerliliği arttırmak için mülakat yapılacak organize sanayi bölgelerinin yönetimlerinden izin alınmıştır. Araştırmanın iç güvenirliliği için toplanan verilerin kullanılmasında objektif değerlendirme kriterleri dikkate alınmıştır. Dış geçerliliği sağlamak için ise araştırmanın analiz yöntemine uygun olarak betimleme yapılmıştır. Araştırmanın değerlendirilmesinde katılımcılardan elde edilen veriler literatürdeki eleştirel alanlarla birlikte harmanlanarak araştırmacının ön yargılı davranma olasılığı azaltılmıştır.

3.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma sorusu temel alınarak İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerinin Endüstri 4.0 uygulama ve süreçlerine dair durumlarını keşfetme ve anlama çabasına yönelik olarak araştırma kapsamı sadece İstanbul ilinde faaliyette bulunan organize sanayi bölgelerini kapsamaktadır. Bu kapsamda çalışmada sadece organize sanayi bölgesi yönetimindeki katılımcılarla mülakatlar

gerçekleştirilmiş olup çalışmada organize sanayi bölgelerinde faaliyette bulunan KOBİ'ler kapsam dışında bırakılmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan çalışmada araştırma ile ilgili sınırlılıklar mevcuttur. Bu sınırlılıklardan ilki araştırma yapılırken herhangi bir maddi destek alınmadığı ve araştırmanın makul bir sürede bitirilebilmesi için araştırmanın örnekleme sadece İstanbul ilinde faaliyet gösteren organize sanayi bölgeleri ile sınırlandırılmıştır. İkinci sınırlılık ise nitel çalışmaların doğası gereği genelleme kaygısı olmaması özelliğinden ileri gelmektedir. Bu sebeple araştırmanın sonuçları Türkiye'deki tüm illerde faaliyet gösteren organize sanayi bölgelerini kapsamamaktadır. Türkiye'de sanayi bölgesi özelinde Endüstri 4.0 ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının yeterli düzeyde olmaması çalışmanın üçüncü sınırlılık alanını oluşturmaktadır. Son olarak Türkiye'de imalat sanayi verilerinin organize sanayi bölgeleri özelinde veri tabanının oluşturulmamış olması da araştırmanın dördüncü sınırlılık alanını oluşturmaktadır.

3.6. Mülakatların Deşifre Edilmesi

Çalışmada temel olarak İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerinin Endüstri 4.0 uygulama ve süreçlerine dair durumlarını keşfetme ve anlama amacı güdüldüğünden yapılacak olan SWOT analizine temel oluşturmak için ikincil verilerin yanında veri toplama tekniği olarak birincil veri türlerinden mülakat seçilmiştir.

Bu kapsamda İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerinin müdürleri ya da onların uygun gördükleri kişilerden altısı ile mülakatlar yüz yüze gerçekleştirilmiştir. İki katılımcının ise yoğun temposundan dolayı mülakat soruları kendilerine elden teslim edilmiş olup e-posta yoluyla araştırmacıya ulaştırılmıştır.

Mülakat süreci tamamlandıktan sonra katılımcılara ait ses kayıtları deşifre edilmiş ve soru seti çerçevesinde metinleştirilerek Word dokümanı haline getirilmiştir. Hazırlanan soru seti çerçevesinde sorular temelinde kodlamalar yapılmıştır. Her bir soru bir kodu oluşturmakta olup; SWOT analizine temel oluşturma adına temalar ise güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler şeklide belirlenmiştir. Dolayısıyla sınıflandırma için güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler temalarına karşılık gelecek şekilde toplamda 13 adet güçlü yönler, 11 adet

zayıf yönler, 6 adet fırsatlar ve 4 adet tehditler için kod oluşturulmuştur. Temalar birden fazla kod ile eşleştirilmiştir. İlgili kodlar NVivo 20 nitel veri analizi programı ile sınıflandırmaya tabii tutulmuştur.

4. SWOT Analizi

4.1. SWOT Analizi ile İlgili Temel Bilgiler

SWOT analizi bir yönetim danışmanlığı ve durum belirleme tekniğidir. İngilizcedeki Strengths (Güçlü yönler), Weaknesses (Zayıf yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinin kısaltmasıyla ifade edilmektedir. Türkçede ise GZFT olarak da kısaltılabilmektedir. Fakat çalışmada ilgili kavram uluslararası çevrelerde de yaygın olarak kullanıldığı şekliyle SWOT olarak kullanılacaktır.

SWOT analizinde analiz yapılacak olan kurum ya da kuruluşların iç çevresinin incelenmesiyle güçlü ve zayıf yönler; dış çevresinin incelenmesiyle fırsat ve tehditler belirlenmektedir (Mirze 2014:146). SWOT analizinde gözden kaçırılmaması gereken önemli bir nokta analizde kurum ya da kuruluşların üstünlük ya da zayıflıklarının tamamı listelenmemektedir. Bu durum karışıklığa sebebiyet vereceği için SWOT analizinde kurum ve kuruluşların rekabetini olumlu yönde etkileyecek üstünlük ve zayıflıklara yer verilmektedir. SWOT analizi bu yönüyle ele alındığında kurum ve kuruluşların rekabetini pozitif yönde etkileyecek belirli sayıdaki üstünlük ve zayıflıkları içermektedir (Ülgen ve Mirze 2018:159).

SWOT'u temsil eden güçlü yönler kurum ya da kuruluşların rakiplerine karşı kendi yapısından kaynaklı üstünlüklerini ifade ederken; zayıf yönleri ise yine kurum ya da kuruluşların rakiplerine karşı zayıf ya da güçsüz olduğu durumları ifade etmektedir. Fırsatlar kurum ve kuruluşların dış çevresinden kaynaklı ortaya çıkabilecek ve onlara avantaj sağlayacak durumları temsil ederken; tehditler ise yine dış çevreden kaynaklı ve kurum ve kuruluşların rekabet avantajını kaybettirecek durumları temsil etmektedir (Mirze 2014:146-47).

4.2. SWOT Analizi

İstanbul ilindeki organize sanayi bölgeleri müdürleri ya da onların yetkilendirdiği kişilerle yüz yüze yapılan mülakatlar ve aynı zamanda konunun daha da derinlemesine araştırılması için dış paydaş statüsündeki organize sanayi bölgesinde faaliyette bulunan kurumların (KOSGEB ve

BÜDOTEK) müdürleri ve konunun uzmanlarıyla yapılan görüşmeler, konuyla ilgili literatür taraması, ulusal ve uluslararası kuruluşların yapmış oldukları raporlar ve kalkınma planlarının incelenmesi sonucunda oluşturulan SWOT analizi Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: İstanbul İlindeki Organize Sanayi Bölgelerinin Endüstri 4.0 Sürecine Yönelik SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
- İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerinde endüstri 4.0 dönüşümü için projelerin üretilmesi.	- Organize sanayi bölgelerinde endüstri 4.0 dönüşümü için yeterli öz kaynağının olmaması.
- İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerinin kuruluş tarihlerinin yakın tarihli olması	- Organize sanayi bölgesi bünyesinde faaliyette bulunan firmaların endüstri 4.0 ile ilgili olarak talepte bulunmaması.
- Organize sanayi bölgesi yönetimi, çalışanların ve bünyesinde faaliyette bulunan KOBİ’lerin endüstri 4.0 hakkında temel bilgi düzeyine sahip olması.	- Organize sanayi bölgesi bünyesinde faaliyette bulunan endüstri 4.0 teknolojilerini kullanarak üretim yapan yerli firmaların sayısının yetersiz olması.
- Organize sanayi bölgelerinde endüstri 4.0’a dönüşüm için rekabeti teşvik etmek amacıyla yabancı firmaların faaliyette bulunması.	- İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerinde dijital dönüşüm merkezinin bulunmaması.
- Organize sanayi bölgelerinin yapısı/doğası itibarıyla düzenli sanayi alanların kümeleştiği yerler olması.	- İstanbul İlindeki organize sanayi bölgelerinde endüstri 4.0 dönüşümü ile ilgili yol haritasının olmaması.
- Organize sanayi bölgelerin doğası itibarıyla tüm firmalarına hizmet vermesi hususunda endüstri 4.0 kapsamında hayata geçirilecek teknolojilerin firmalar arasında ayırım yapmadan kullanılabilir olması.	- Organize sanayi bölgelerin ulaşım uzak yerlerde kurulması.
- İstanbul İlindeki Organize sanayi bölgesi müdürlerinin endüstri 4.0 ile ilgili vizyon sahibi olması.	- İstanbul İlindeki organize sanayi bölgelerinin alt yapı olarak endüstri 4.0 dönüşümü için yeterli olmaması.
	- Organize sanayi bölgelerinde endüstri 4.0 dönüşümü için maliyetlerin yüksek olması.

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Endüstri 4.0 dönüşümüne uygun alt yapı çalışmaları olan yeni organize sanayi bölgelerinin hayata geçirilmesi.- Organize sanayi bölgesi yönetiminin kendi bünyesindeki sanayicilerden oluşması.- Organize sanayi bölgelerinin endüstri 4.0 dönüşümünün başlatılması için doğası gereği uygun yerler olması. | <ul style="list-style-type: none">- Organize sanayi bölgelerinde endüstri 4.0 dönüşümü için yeterli personelinin olmaması.- Organize sanayi bölgelerinde endüstri 4.0 dönüşümü için bilgi birikiminin yetersiz olması.- Endüstri 4.0'ın organize sanayi bölgesi üst yönetimince öncelikli konu olmaması.- Organize sanayi bölgesi bünyesinde faaliyet gösteren firmaların aile işletmesi olması. |
|--|---|
-

Fırsatlar

Tehditler

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Organize sanayi bölgelerine endüstri 4.0 dönüşümü için ulusal ve uluslararası kuruluşlardan kaynak sağlanması.- İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerinde bünyesinde faaliyette bulunan şirketlere ve çalışanlarına konunun uzmanları tarafından endüstri 4.0 farkındalık çalışmalarının yapılması.- Organize sanayi bölgesi bünyesinde faaliyette bulunan yabancı firmaların yerli firmalara göre endüstri 4.0 teknolojilerini kullanması.- İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerinde teknopark ve Bilgi Teknoloji Aktarım ofisinin bulunması.- Organize sanayi bölgesi yönetiminin endüstri 4.0 dönüşümü için diğer kurumlarla iş birliği yapması.- Organize sanayi bölgelerinin “sanayi bölgesi” olması nedeniyle endüstri 4.0 dönüşümü için mali destek kaynaklarına daha kolay ulaşabilir olması. | <ul style="list-style-type: none">- Organize sanayi bölgesi içinde endüstri 4.0 ile ilgili alınacak kararlarda nihai karar vericinin ilgili bakanlık olması.- Türkiye’de yapılan teknolojik yatırımların endüstri 4.0’ın gereklerini yerine getirmesi için yetersiz olması.- Devlet tarafından endüstri 4.0 dönüşümünü sağlayacak olan fiber optik kablolarla destek verilmemesi.- Organize sanayi bölgelerinde endüstri 4.0 dönüşümü için kanunların yetersiz olması.- Sanayicilerin iletişime kapalı olması.- Organize sanayi bölgelerinde endüstri 4.0 dönüşümü için bürokratik engellerin olması.- Organize sanayi bölgelerinde endüstri 4.0 dönüşümü için danışman firmaların niteliksiz olması. |
|---|---|
-

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Teknoparkların endüstri 4.0 dönüşümü için alt yapı çalışmaları / projeleri yapması.- Türkiye'deki büyük firmaların endüstri 4.0 teknolojilerini kullanması nedeniyle bu durumun ilgili firmaların tedarikçisi konumunda olan organize sanayi bölgesi bünyesinde faaliyet gösteren firmaları da dönüştürmesi.- 11. Kalkınma Planında organize sanayi bölgelerine dijital dönüşüm merkezinin açılacağına hedeflenmesi. | <ul style="list-style-type: none">- Türkiye'de KOBİ'lerin alışkın olduğu geleneksel üretim tarzından vazgeçmek istememesi.- Türkiye'de katma değerli üretimin yetersiz olması.- Gelişmiş ülkelerin endüstri 4.0'a dönüşüm konusunda Türkiye'den önde olması. (Rakiplerin konumu)- Türkiye'de sanayicinin ticari kaygısının olması.- Türkiye'nin GSYH içinde ARGE harcamalarına ayırdığı payın yetersiz olması.- Türkiye'nin teknolojik ürün üretme kapasitesinin yetersiz olması.- Devletin organize sanayi bölgelerinde endüstri 4.0 dönüşümü için verdiği desteklerin yetersiz olması.- Türkiye'nin üretim süreçlerinin endüstri 3.0 düzeyinde olması.- Türkiye'de güvenli yatırım ortamının olmaması sebebiyle endüstri 4.0 teknolojilerine yatırım yapılmasından kaçınılması.- Türkiye'nin yakın zamanda içinde bulunduğu ekonomik şartlar. |
|--|--|
-

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

5. Sonuç

Sanayi devrimi genel olarak nüfusun büyük bir kısmının tarım sektöründen imalat ve madencilik sektörüne yapısal olarak kayması sonucunda imalat sektörünün büyümesi ve nihayetinde milli gelirin artması olarak tanımlanmaktadır. Buna göre 18.yy'dan günümüze

kadar üç sanayi devrimi gerçekleşmiştir. Birinci sanayi devriminde mekanik üretime öncülük edilirken; ikinci sanayi devriminde seri üretime geçiş yapılmıştır. Üçüncü sanayi devriminde ise otomasyon süreçleri ön plana çıkmıştır. Dördüncü Sanayi Devrimi ise 2011 yılında Almanya'nın Hannover Fuarında tüm dünyaya tanıtılmasıyla hayatımıza girmiştir. Buna göre dördüncü sanayi devrimi ya da sık kullanılan diğer adıyla endüstri 4.0 nesnelere interneti, siber fiziksel sistemler, yapay zeka, sensör teknolojileri, 3D yazıcılar gibi teknolojilerin kullanıldığı ve makinelerin birbirleriyle iletişime geçtiği bir devrim olarak tanımlanmaktadır. Ülkeler yol haritaları hazırlayarak Endüstri 4.0'a uyumlanma süreçlerini aktif hale getirmektedirler.

Endüstri 4.0'ın 2011 yılında hayatımıza girmesiyle konunun sanayi bölgelerinde araştırılmaya başlanması oldukça güncel bir konudur. Özellikle imalat sanayinin Endüstri 4.0 dönüşümü konusunda sanayi bölgeleri karşımıza çıkmaktadır. Sanayi bölgeleri belirli bir coğrafi bölgede kümelenmiş firmaların oluşturduğu bir mekandır. Bu mekanda firmalar toplu bir halde bulunmakta ve birbirleriyle etkileşim halinde olmaktadır. Sanayi bölgelerinin kendine has özellikleri onları Endüstri 4.0 dönüşümünde önemli bir aktör yapmaktadır. Bu özellikler sanayi bölgelerinin sosyal boyutunun, kişisel ve firmalar arası ağlarda güvenilir, karşılıklı bilgi yaratımını ve dolaşımını teşvik eden temel bir güç oluşturduğunu göstermektedir.

Çalışmanın analiz bölümünde organize sanayi bölgelerinin Endüstri 4.0'a uyumlanma hususunda güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri Tablo 3'te ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan SWOT analizi İstanbul ilindeki sekiz adet organize sanayi bölgesi yönetimi ve dış paydaşları ile uzman görüşleri ve literatür taramasına dayanmaktadır. SWOT analizinde güçlü ve zayıf yönler sanayi bölgesinin iç analizini; fırsat ve tehditler ise dış analizini ortaya koymaktadır. Buna göre yapılan analiz sonucunda ülkemizdeki sanayi bölgelerinin Endüstri 4.0'a uyumlanma çalışmalarında iç analizini ortaya koyan güçlü yönler daha da güçlendirilip zayıf yönler ise geliştirilmeye çalışılırsa ve bölgelere uygun politikalarla beslenirse Endüstri 4.0'a dönüşüm noktasında başarılı olunacaktır.

Bu noktada güçlü yönlerle ilgili olarak özellikle Türkiye'nin imalat sanayisinin Endüstri 4.0'a uyumlanma sürecinde güçlü yönlerinden olan yeni nesil organize sanayi bölgeleri ve Endüstri 4.0 ile ilgili süreçte olan projelerin kısa sürede hayata geçirilmesi dönüşümün hızlandırılması ve rakip ülkelere yetişme konusunda önem teşkil etmektedir.

Özellikle bölgelerdeki talebi yaratan KOBİ'lerin bölge yönetiminden dönüşüm için nitelikli talepte bulunmaması İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerindeki önemli zayıf yönlerden biridir. Bu noktada dönüşüm için yeterli talebin yaratılması gerekmektedir. Özellikle organize sanayi bölgesi içinde faaliyet gösteren firmaların yönetime dönüşüm için talepte bulunması yöneticileri de teşvik edecektir. Bunun için de özellikle bölgelerde faaliyette bulunan firmaların Endüstri 4.0 dönüşümü ile ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olması ve bu konunun Türkiye'nin rekabeti için önemini firmalara kavratılması gerekmektedir.

Endüstri 4.0'a dönüşüm için diğer bir konu da maliyetler açısından olmaktadır. Özellikle bir organize sanayi bölgesinde faaliyette bulunan firmalar, bölgede faaliyette bulunmayan firmalara göre daha az maliyete katlanacaklardır. Bu bağlamda sanayi bölgesinin sağladığı avantajlar maliyet konusunda da olacaktır. Fakat yapılan görüşmeler çerçevesinde İstanbul ilindeki organize sanayi bölgeleri çerçevesinde henüz ekstra bir destekleme yapılmadığı tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak bölgelerin öz kaynakları dönüşüm için yapılacak projeleri desteklemede yeterli olmamaktadır. Bu noktada da desteklerin hızla yapılması Endüstri 4.0 dönüşümüne yetişmek ve rekabet açısından önemli olmaktadır.

Analizdeki fırsat unsurları sanayi bölgesinin Endüstri 4.0 dönüşümü için dış çevreden elde ettiği avantajlar olarak düşünülebilmektedir. Buna göre ulusal ya da uluslararası çeşitli kurumlardan dönüşüm için kaynak sağlanması, On Birinci Kalkınma Planında konunun ele alınıp devlet düzeyine çekilmesi ve Türkiye'deki büyük firmaların Endüstri 4.0 teknolojilerini kullanması ve tedarikçilerini de bunun için teşvik etmesi en önemli fırsat unsurlarını oluşturmaktadır. Aynı zamanda İstanbul'daki organize sanayi bölgelerinde teknopark ya da benzeri olan Bilgi Teknoloji Aktarım Ofisinin bulunması da önemli fırsat alanını oluşturmaktadır. Fırsat unsurlarından özellikle yurt içi ve yurt dışından kaynak sağlanması sanayi bölgelerinin dönüşümü için önemli olacaktır. On Birinci Kalkınma Planında belirtildiği üzere organize sanayi bölgelerine dijital dönüşüm merkezi açılması konusu her ne kadar fırsat unsurunu oluştursa da yapılan çalışma sonucunda İstanbul'daki organize sanayi bölgelerinde uygulamada henüz böyle bir merkezin açılmadığı bilinmektedir. Organize sanayi bölgelerinin planlı sanayi bölgeleri olması onların mali kaynak bulma konusunda avantajlı konuma getirmektedir.

Türkiye bu fırsat unsurlarından en üst düzeyde yararlanabilirse organize sanayi bölgelerinin Endüstri 4.0 dönüşümü için avantajlı konuma geçecektir.

Aynı zamanda SWOT analizindeki tehdit unsurları da sanayi bölgelerinin dönüşümü konusunda önem arz etmektedir. Tehdit unsurları sanayi bölgesinin dış çevresi olup, bu çevredeki faktörlerdeki bir iyileşmenin doğrudan sanayi bölgesindeki dönüşümü tetikleyeceği açıktır. Organize sanayi bölgesinin Endüstri 4.0 ile ilgili alınacak kararlarda nihai karar vericinin ilgili bakanlık olması sanayi bölgesinin bağımsızlığını ortadan kaldırmaktadır. Bu konuda her türlü kararın organize sanayi bölgesi yönetimine bırakılması dönüşüm konusunda daha sağlıklı kararlar verilmesini sağlayacaktır. Sanayici ile ilgili olarak sanayicilerin geleneksel üretim tarzından vazgeçmek istememesi Endüstri 4.0 gibi yeni teknolojilerin öne çıkarıldığı bir konu için önemli bir tehdit unsurunu oluşturmaktadır. Bu noktada sanayicilere konunun önemi anlatılarak düşünce tarzları değiştirilmeye çalışılmalıdır. Organize sanayi bölgelerinin Endüstri 4.0'a dönüşümü konusunda özellikle Türkiye'nin kendisiyle ilgili olan faktörler örneğin teknolojik yatırımların düşük olması, GSYH içinde ARGE yatırımlarının düşük olması, nitelikli iş gücünün az olması, dönüşüm için bürokratik engellerin fazla olması, teknolojik ürün üretme kapasitesinin yetersiz olması ve Türkiye'de üretim süreçlerinin Endüstri 3.0 düzeyinde olması Endüstri 4.0'a dönüşüm konusunda önemli tehdit unsurlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik şartların düzeltilmesi, bölgelere dönük politikaların yapılması sanayi bölgelerinin dönüşümü için kritik öneme sahiptir.

Türkiye'de öncelik olarak organize sanayi bölgelerini Endüstri 4.0 dönüşümüne hazırlamak bölgede faaliyette bulunan KOBİ'lerin dönüşümü için kritiktir. Bu sayede firmalar tek başlarına ulaşamayacakları teknolojilere ve alt yapıya organize sanayi bölgesi ve onun firmalara sağladığı avantajlar sayesinde ulaşabileceklerdir. Organize sanayi bölgeleri kanunlar çerçevesinde işletildiğinden Endüstri 4.0'a uyumlanma konusunda ihtiyaca yönelik kanunların çıkarılmasıyla bu dönüşüm hem sanayici hem de bölge yöneticileri için daha kolay olacaktır.

Kaynakça

Agarwal, Harshit, ve Rashi Agarwal. 2017. "First Industrial Revolution and Second Industrial Revolution: Technological Differences and The Differences in Banking and Financing of The Firms". *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences* 2(11):1062-66.

Alçın, Sinan. 2016. "Üretim İçin Yeni Bir İzlek: Sanayi 4.0". *Journal of Life Economics* 3(2):19-30.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, ve Engin Yıldırım. 2004. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. 3. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayınevi.

Amin, Ash, ve Nigel Thrift. 1995. "Living in The Global". ss. 1-22 içinde *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*, editör A. Amin ve N. Thrift. USA: Oxford University Press.

Andersson, Thomas, Sylvia Serger, Jens Sörvik, ve Emily Wise. 2004. *The Cluster Policies Whitebook*.

Arıcıoğlu, Ebru. 2011. "İktisat Teorisinde Unutulmuş Bir Kavram:'Mekan'". *Ekonomik Yaklaşım* 22(81):17-44.

Başkale, Hatice. 2016. "Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi* 9(1):23-28.

Belussi, Fiorenza, ve Katia Caldari. 2009. "At The Origin of The Industrial District: Alfred Marshall and The Cambridge school". *Cambridge Journal of Economics* 33(2):335-55.

Bettiol, Marco, Mauro Capestro, Valentina De Marchi, Eleonora Di Maria, ve Silvia Rita Sedita. 2020. "Industrial Districts and The Fourth Industrial Revolution". *Competitiveness Review: An International Business Journal* 31(1):12-26. doi: 10.1108/CR-12-2019-0155.

Bilgin, Onur, ve Hacı Bayram Işık. 2018. "Dördüncü Sanayi Devrimi ve Türkiye: Ulusal Yenilik Sistemi Çerçevesinde Bir İnceleme." *Journal of International Social Research* 11(60).

BSTB. 2018. *Türkiye'nin Sanayi Devrimi Dijital Türkiye Yol Haritası*. Ankara: T.C. Bilim

ve Sanayi Teknoloji Bakanlığı.

Cansız, Mehmet. 2010. *Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri Politikaları ve Uygulamaları*. Ankara: DPT.

Combes, Pierre-Philippe, Thierry Mayer, ve Jacques-François Thisse. 2008. *Economic Geography, Integration of Regions and Nations*. UK: Princeton University Press.

Corradini, Carlo, Erica Santini ve Claudia Vecciolini. 2021. “The Geography of Industry 4.0 Technologies Across European Regions”. *Regional Studies* 55(10-11):1667-1680.

Cumbers, Andy, ve Danny MacKinnon. 2004. “Introduction: Clusters in Urban and Regional Development”. *Urban Studies* 41(5-6):959-69.

Dawkins, Casey J. 2003. “Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works, and Recent Developments”. *Journal of Planning Literature* 18(2):131-72.

Fiorini, Niccolo, Tommaso Pucci, Elena Casprini ve Lorenzo Zanni. 2022. “The Actors’ Role in Industrial Districts Facing The Challenge of Technologies 4.0 Between Absorption and Dissemination”. *European Planning Studies*. Doi: 10.1080/09654313.2022.2161299

Fraske, Tim. 2022. “Industry 4.0 and Its Geographies: A Systematic Literature Review and The Identification of New Research Avenues”. *Digital Geography and Society* .

Fujita, Masahisa, ve Paul Krugman. 2004. “The New Economic Geography: Past, Present and the Future”. *Papers in Regional Science* 83:139-64.

Gaddi, Matteo, Francesco Garibaldi, ve Nadia Garbellini. 2020. “The Italian Experience in Implementing Industry 4.0”. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)* 17(2):52-69.

Gedik, Yasemin. 2021. “Endüstri 4.0 Teknolojilerinin ve Endüstri 4.0’ın Üretim ve Tedarik Zinciri Kapsamındaki Etkileri: Teorik Bir Çerçeve”. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy* 6(1):248-64.

Ghobakhloo, Morteza, Masood Fathi, Mohammad Iranmanesh, Parisa Maroufkhani, ve Manuel E. Morales. 2021. “Industry 4.0 Ten Years On: A Bibliometric and Systematic Review

of Concepts, Sustainability Value Drivers, and Success Determinants”. *Journal of Cleaner Production* 302:127052. doi: 10.1016/j.jclepro.2021.127052.

Götz, Marta ve Barbara Jankowska. 2017. “Clusters and Industry 4.0 – Do They Fit Together?”. *European Planning Studies* 25(9):1633-53.

Gürbüz, Sait, ve Faruk Şahin. 2017. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. 4. Baskı. Ankara: Seçkin.

Hart, Neil. 2009. “External and Internal Economies”. içinde *A Handbook of Industrial Districts*, editör G. Becattini, B. Marco, ve L. D. Propris. UK: Edward Elgar.

Hervás-Oliver, Jose-Luis, Jose Albors-Garrigos, Sofia Estelles-Miguel, ve Carles Boronat-Moll. 2018. “Radical Innovation in Marshallian Industrial Districts”. *Regional Studies* 52(10):1388-97. doi: 10.1080/00343404.2017.1390311.

Hervas-Oliver, Jose-Luis, Sofia Estelles-Miguel, Marta Peris-Ortiz, ve Jose Antonio Belso-Martínez. 2022. “Does Regional Innovation Policy Really Work For Industry 4.0? Evidence For Industrial Districts”. *European Planning Studies* 1-19. doi: 10.1080/09654313.2022.2135368.

Hervás-Oliver, Jose-Luis. 2021. “Industry 4.0 in Industrial Districts: Regional Innovation Policy For The Toy Valley District in Spain”. *Regional Studies* 55(10-11):1775-86. doi: 10.1080/00343404.2021.1939861.

Karakayacı, Özer. 2010. “Ekonomik Büyüme ve Girişimcilik Aktivitelerinde Kümeleşmenin Rolü: Bursa ve Konya Sanayi Kümeleri Örneğinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Megaron Journal* 5(3):149-59.

Krugman, Paul. 1999. “The Role of Geography in Development”. *International Regional Science Review* 22(2):142-61.

Marshall, Alfred. 2013. *Principles of Economics*. London: Palgrave Macmillan.

Mirze, S. Kadri. 2014. *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*. 1. bs. Ankara: Nobel.

Newman, Chris, David Edwards, Igor Martek, Joseph Lai, Wellington Didibhuku Thwala,

ve Iain Rillie. 2020. “Industry 4.0 Deployment in The Construction Industry: A Bibliometric Literature Review and UK-Based Case Study”. *Smart and Sustainable Built Environment* 10(4):557-80. doi: 10.1108/SASBE-02-2020-0016.

Oztemel, Ercan, ve Samet Gursev. 2020. “Literature Review of Industry 4.0 and Related Technologies”. *Journal of Intelligent Manufacturing* 31(1):127-82. doi: 10.1007/s10845-018-1433-8.

Pagano, Alessandro, Elisa Carloni, Serena Galvani, ve Roberta Bocconcelli. 2020. “The Dissemination Mechanisms of Industry 4.0 Knowledge in Traditional Industrial Districts: Evidence From Italy”. *Competitiveness Review: An International Business Journal* 31(1):27-53. doi: 10.1108/CR-12-2019-0160.

Sığrı, Ünsal. 2018. *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta.

Stejskal, Jan, ve Petr Hájek. 2012. “Competitive Advantage Analysis: A Novel Method for Industrial Clusters Identification”. *Journal of Business Economics and Management* 13(2):344-65. doi: 10.3846/16111699.2011.620154.

Tiftikçigil, Burcu Yavuz, ve Hilal Kuvvetli Yavaş. 2020. “Yeniliğin Dönüştürücü Gücü ve Endüstri Devrimleri: Türkiye’nin Endüstri 4.0’daki Konumu Üzerine Bir Değerlendirme”. Ss. 1-51 içinde *Farklı Perspektiflerden Endüstri 4.0 Yazıları I*, editör A. A. Ada ve F. M. Yangil. Ankara: Gazi Kitabevi.

Todaro, Michael P., ve Stephen C. Smith. 2011. *Economic Development*. Eleventh Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Topçuoğlu, Abdullah, ve Mehmet Çalışkan. 2016. “Bölgesel İktisatta Mekânın Önemi Üzerine Bir Değerlendirme: Yeni Ekonomik Coğrafya Yaklaşımı”. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(4):101-12.

Türko, Esra Sena, ve Ş. Mustafa Ersungur. 2013. “Marshall Tipi Dışsal Ekonomiler, Endüstriyel Bölgeler ve Çağdaş Yaklaşımlar”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17(3):253-70.

Ülgen, Hayri, ve S. Kadri Mirze. 2018. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 9. bs. İstanbul:

Beta.

Vom Hofe, Rainer, ve Ke Chen. 2006. “Whither or Not Industrial Cluster: Conclusions or Confusions?” *Industrial Geographer* 4(1).

Xu, Li Da, Eric L. Xu, ve Ling Li. 2018. “Industry 4.0: State of The Art and Future Trends”. *International Journal of Production Research* 56(8):2941-62.

TURKISH ADAPTATION OF SUBJECTIVE VALUE INVENTORY

MÜZAKEREDE ÖZNEL DEĞER ENVANTER ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE'YE UYARLAMA ÇALIŞMALARI

Hakan Aytekin¹

Öz

Bu araştırmada, Curhan, Elfenbein ve Xu (2006) tarafından geliştirilen Müzakerede Öznel Değer Envanteri (MÖDE) ölçeğinin Türkçe diline uyarlanması için güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi uzmanların desteği ile tamamlandıktan sonra kapsam ve dil geçerliği için işlemler gerçekleştirilmiştir. Türkçe ölçek formuyla toplanan veriler, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri için kullanılmıştır. Analizlerde, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi ve Üsküdar Üniversitesi öğrencileri ile Türkiye’de uluslararası firmalarda çalışan katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. 207 katılımcı ile gerçekleştirilen Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ölçeğin orijinal formundakine paralel üç ana faktör ve 16 maddelik yapı ortaya çıkardı. Türk kültüründe müzakerenin algılanma biçimi sebebi ile iki maddenin orijinal ölçekten farklı faktörlere yüklendikleri gözlemlendi. Yeni madde yapısı 338 ek örneklem ile gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile incelenmiş ve modelin orijinal üç ana faktör ve iki alt boyutlu yapısını doğrulanmıştır. MÖDE’nin Türkçe formunun alt boyutları araçsal, benliksel, süreçsel ve ilişkisel olarak orijinal forma uygun şekilde adlandırılmıştır ve araştırma sonucunda MÖDE ölçeğinin Türkçe formunun geçerliliği ve güvenilirliği konusunda yeterli kanıt sunulmuştur. Ölçeğin “benliksel” faktörünün sınır değerlerdeki yakınsak geçerliliğiyle ilgili bulgular önceki çalışmalar ile benzerlik göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Müzakere, öznel değer envanteri, sosyal psikolojik sonuçlar, tatmin, güven, benlik, adalet

JEL Sınıflandırılması: M10, D74, F13, C78

Abstract

In this study, reliability and validity studies were conducted for the Turkish language adaptation of the Subjective Value Inventory (SVI) in negotiation scale developed by Curhan, Elfenbein, and Xu (2006). With the support of experts the Turkish translation of the scale was completed and procedures were carried out for content and language validity. The data for analysis was obtained from the students of Istanbul Kultur University, Istanbul Technical University and Üsküdar University and the participants working in international companies in Türkiye. Exploratory Factor Analysis (EFA), conducted with 207 participants, revealed three main factors and a 16-item structure parallel to the original form of the scale. Likely due to the perception of negotiation in Turkish culture, two items were loaded on factors different from the original scale. The new item structure was examined by Confirmatory Factor Analysis (CFA) with 338 additional samples, and the original three main factors and two sub-dimensions of the model were confirmed. The sub-dimensions of the Turkish version of the SVI were named in accordance with the original scale, and findings provided sufficient evidence about the validity and reliability of the

¹ **Sorumlu Yazar:** Doktora Öğrencisi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bil. Fak., İşletme, 1900000999@stu.iku.edu.tr, haytekin@hotmail.com, ORCID: 0009-0000-7457-7441.

To cite this article: Aytekin, H. (2023), Turkish Adaptation of Subjective Value Inventory. *Journal of Research in Business*

Turkish version of the SVI. Findings regarding the borderline convergent validity of the scale's "self" factor were similar to previous studies.

Keywords: Negotiation, subjective value inventory (SVI), social psychological outcomes, satisfaction, trust, self, justice

JEL Classification: M10, D74, F13, C78

Extended Summary

Introduction

This article aims to present the results of studies conducted on the adaptation of the "Subjective Value Inventory (SVI)" scale into Turkish, originally developed by Jared R. Curhan, Hillary Angel Elfenbein, and Heng Xu in 2006, to assist researchers in examining the subjective value that emerges in negotiations, like the level of precision of concrete, objective values, by providing a comprehensive framework on subjective outcomes in negotiations. Since its development, the SVI scale has been used by many scientific researchers in the field of negotiations, allowing for a broader analysis of negotiation performance and providing insights into the socio-psychological factors affecting negotiation performance.

Despite the limited number of scientific studies on negotiation skills in Türkiye and the scarcity of studies examining the socio-psychological effects of negotiation performance in general, it is believed that the adaptation of this scale into Turkish language will be a useful starting point for academics conducting research in this area. Availability of this scale in the Turkish language will also enable negotiation researchers across the globe to be able to include Turkish population in their studies which will also contribute to the development of theories about the role of subjective value in negotiations.

Method

Data on the construct validity of the scale were obtained from adults who were either students at Istanbul Kultur University, Istanbul Technical University and Uskudar University during the 2021-2022 academic year or employed in businesses located in Türkiye. Data on the language validity of the scale were obtained from a total of 40 white-collar employees who actively use English as part of their job descriptions in the Turkish business environment. The study sample was selected using purposive sampling methods, specifically the maximum variation and

convenience sampling techniques. Turkish translation and reverse translations of the scale were completed by dual-native speakers of both English and Turkish languages.

The reliability of the scale was evaluated using Cronbach's alpha coefficients and the linguistic validity was assessed using item and factor correlations. Initially an Exploratory Factor Analysis (EFA) for a sample of 207 was conducted. Based on the results a Confirmatory Factor Analysis (CFA) was conducted for an additional sample of 338 using IBM AMOS 28 software to verify the factor structure of the scale. Convergent validity was assessed using composite reliability and average variance extracted (AVE) based on the results of the confirmatory factor analysis. Pearson and Spearman correlation techniques were used to determine the correlation between variables.

Results and Discussion

It was observed that the correlation results between the English and Turkish applications of the Survey were positive and highly significant. Therefore, the scale adapted to Turkish was accepted as equivalent to the original scale. EFA analysis revealed a 3 main-factor structure and all 16 items were loaded without any cross-loadings. The main difference from the original scale was that Item number 4 (normally under Instrumental factor) and Item number 5 (normally under Self factor) loaded to different factors (under Rapport and Instrumental respectively). This pointed to a slightly different perception of these items in the Turkish culture and the Confirmatory Factor Analysis was performed based on this newly revealed model.

The results of the conducted CFA showed that the error-corrected final model had excellent fit statistics, which included $\chi^2/df=1.647$, $RMSEA=0.044$, $SRMR=0.039$, and $CFI=0.98$. All items standardized factor loadings were above 0.50 (majority being over 0.7) and calculated AVE for each factor was also above 0.50 indicating good convergent validity. The internal consistency of the scale was evaluated by calculating Cronbach's Alpha coefficient for each dimension. The scores were 0.78 for Instrumental, 0.73 for Self, 0.86 for Process, and 0.91 for Relationship. Composite reliability values were 0.80, 0.75, 0.85, 0.91 respectively indicating good model reliability. CFA also confirmed the 3-2 factor structure of the original model.

Findings related to Self factor were parallel to similar studies in the past and specifically the fifth item loaded to the Instrumental factor in conflict with the original study. In the EFA the self factor only loaded 3 items bringing its reliability and validity to borderline values. The results in general suggest that the Turkish version of the SVI is a reliable and valid instrument for measuring negotiators' subjective value results. The scale comprising of 16 items across four dimensions demonstrated good compatibility with the data. The author of the study recommends testing the scale in different contexts, languages and cultures to further evaluate its validity and reliability. The author also suggests further research and analysis of the Self factor for identifying additional sub-factors or dimensions that may be needed to enhance its validity.

1. Giriş

Müzakere insanların kıt kaynakların nasıl tahsis edileceğine karşılıklı olarak karar verdikleri bir karar verme süreci olarak tanımlandığından (Pruitt, 1983) ilk bakışta somut mal ve hizmetlerin değişimini içeriyor gibi görünse de aynı zamanda dahil olanlar üzerinde doğası gereği psikolojik veya öznel bir iz de bırakıyor.

Bu makale, Jared R. Curhan, Hillary Angel Elfenbein ve Heng Xu tarafından 2006 yılında müzakerede öznel sonuçlara ilişkin kapsamlı bir çerçeve sağlayarak araştırmacıların müzakerelerde ortaya çıkan öznel değeri, somut nesnel değerler gibi benzer bir kesinlik düzeyiyle incelemelerine yardımcı olması amacıyla geliştirdikleri 'Müzakerede Öznel Değer Envanteri (MÖDE)' ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmasıyla ilgili yapılan çalışmaların sonuçlarını sunmayı hedeflemektedir.

MÖDE ölçeği ortaya çıktıktan sonra günümüze kadar pek çok müzakere alınındaki bilimsel araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Bu sayede müzakere performansının daha geniş çerçeve ile incelenmesinin önü açılmış ve sosyo-psikolojik konuların müzakere performansına etkisinin anlaşılmasına destek olmuştur.

Türkiye'de müzakere becerileri alanında kısıtlı sayıda bilimsel araştırma bulunması yanında, müzakere performansının sosyo-psikolojik etkilerinin de incelendiği çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Türkiye'de bu konuda araştırma yapacak

akademisyenler için faydalı bir başlama noktası olacağı düşünülmektedir. Bu sayede müzakerede öznel değer rolü hakkında teori üretilmesine Türkiye’deki çalışmaların da katkı sağlayabilmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmada Brislin ve diğerlerinin 1973 yılında yayınladıkları “Kültürlerarası Araştırma Yöntemleri” adlı kitabında belirtilen ve literatürde yaygın kabul gören farklı dil ve kültürler ölçek adaptasyon yaklaşımı kullanılmıştır.

2. Literatür Taraması

Genel anlamda çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonun azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır (Robbins, 2001: 21). Çatışmayla baş etmek için kaçınmadan şiddete kadar çeşitli stratejiler kullanarak sorunu uzatmayı veya çözmeyi seçmeden önce faydaların maliyetlerden ağır basıp basmadığını değerlendirmek önemlidir (Medina & Munduate 2009; Van de Vliert 1997).

Müzakere, zorlama, dayatma ve şart koşulan ön kurallar olmadan anlaşmazlıkları çözme ve uzun vadeli ilişkilerde maliyetleri düşürme kabiliyeti nedeniyle tercih edilen bir çatışma çözme aracıdır. Müzakere, karşıt ve ortak çıkarları uzlaştırmak ve kıt kaynakları adil ve kalıcı eylemler yoluyla dağıtmak için karşılıklı iletişimi içerir (Lewicki ve diğerleri 2004; Fisher ve diğerleri 1991; Pruitt 1983; Lax & Sebenius 1986; Lindner 2006).

Müzakere, taraflar arasında hem nesnel konuları hem de sosyal ilişki içeren mesajların değiş tokuşunu ile mümkün olur (Watzlawick ve diğerleri, 2011). Müzakerenin doğal yapısı bu iki komponenti analiz ederken ayırtırmayı zorlaştırır (örn., Medina ve diğerleri, 2005). Bu nedenle, etkili müzakere, taraflar arasındaki ilişkiyi kurmak ve korumak için sadece normatif analizlere ve rasyonel ilkelere dayalı nesnel sonuçları (Nash, 1953) değil, aynı zamanda sosyal algıya dayalı müzakerenin öznel boyutunu da (Allport, 1955) dikkate almalıdır.

Bu ikili boyut, Thompson’ı (1990) müzakerenin performansını ölçümlemek için iki tür müzakere sonucu ölçümlemeye yöneltti: ekonomik ve psikososyal. Psikososyal sonuçlar üç algıdan oluşur: müzakere durumu, karşı taraf ve müzakerecinin kendisi. Bu üç algısal yön, karşı tarafın iş birliğini gerektiren sosyal müzakere faaliyetini önemli ölçüde etkiler (Thompson ve diğerleri, 2010). Bu nedenle, müzakerecilerin cinsiyet de dahil olmak üzere bireysel ve

sosyodemografik özellikleri bu algıları etkileyebilir (örn. Mazei ve diğerleri, 2015) ve müzakere sürecinde analiz için bir fırsat sağlar.

Thompson'ın (1990) müzakereye ilişkin üç ölçekli kavramsal çerçevesi, Curhan ve diğerleri (2006) tarafından dördüncü bir algı olan Araçsal Sonuç'un eklenmesiyle genişletildi. Bu faktör, müzakerecilerde üretilen duyguları ve algıları içeren nesnel değer ile öznel değer arasında bir bağlantı görevi görür.

“Öznel Değer” önemlidir çünkü kendi içinde bir fayda içerir, nesnel değer'in başarısını ölçülebilir ve gelecekteki müzakerelerde nesnel değeri artırabilir. Müzakerede öznel değer'in önemine rağmen, ekonomik sonuçlara kıyasla psikososyal sonuçlar hakkında daha az araştırma yapılmıştır.

Müzakerede Öznel Değer Envanteri (MÖDE), çok sayıda çalışmada kullanılmış olan ve öznel değer için literatürde mevcut tek ölçüm aracıdır. (Curhan ve diğerleri, 2006; Thompson ve Hastie, 1990; Becker ve Curhan, 2018; Malhotra ve Bazerman, 2008; Thompson, 2005; Lewis ve diğerleri, 2018; Sakhrani, 2016). Ancak psikometrik özellikleri orijinal çalışmadan sonra sadece İspanya kültürü özelinde bir kere doğrulanmıştır ve farklı kültürlerde doğrulamalara muhtaçtır (Lago, 2020). Bu açıdan çalışmanın iki amacı bulunmaktadır:

- 1) Anketi Türkçe dilinde ve Türk kültüründe yapılacak müzakere araştırmalarında kullanılmak üzere uyarlamak ve
- 2) MÖDE'nin psikometrik özelliklerini Türk nüfusundan bir örnekleme analiz etmek.

Ölçeğin Orijinal Halinin Oluşturulmasında Kullanılan Yaklaşım

Curhan ve diğerleri dört adımlı bir bilimsel çalışmayla, müzakerelerin sonucunda öznel olarak değer verilen sosyal psikolojik çıktıların çeşitliliğini anlamak ve ölçümleyebilmek için bir çerçevenin geliştirilmesini ve doğrulanmasını hedeflemişlerdir. Bu çalışmalar sırasıyla şu şekilde gerçekleştirilmiştir:

Çalışma 1 – İnsanlar Müzakerede Nelere Değer Verir?

Bu adımda insanların müzakerede neye değer verdiği sorusuna mümkün olduğunca kapsamlı bir cevap bulunması hedeflenmiştir. Örnekleme dahil edilen 103 kişiden oluşan öğrenciler,

akademisyenler ve uygulayıcılar arasında müzakere özneller değeri neler olabileceğinin tanımlanması için yapılan açık uçlu anket çalışmasından elde edilen sonuçlar endüktif olarak ortaya çıkarılmış ve kodlanarak 20 özneller değeri kategorileri belirlenmiştir.

Bu kategorileri katılımcıların ayrıca önceliklendirmeleri de talep edilmiştir. Pek çok müzakere araştırmasının tipik odak noktası olan nesnel performans ölçütleri, raporlama sıklığı açısından katılımcılar için en belirginlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Buna rağmen, katılımcıların %20'si anlaşmanın nesnel şartlarını açıklayan herhangi bir ek faktör belirtmemiştir. Şaşırtıcı bir şekilde, bu tür nesnel ölçümleri bildiren katılımcılar, bunları son derece kişisel ve özneller olan diğer birçok faktörden daha önemli olarak değeriendirmediler. Bu bulgular, müzakeredeki sübjektif sonuçların, gerçekte dünyadaki önemlerinin dramatik bir şekilde hafife alınabileceğini göstermiştir.

Çalışma 2 – Özneller Değeri Etkileyen Faktörlerin Ortaya Çıkarılması

Birinci çalışmada elde edilen 20 özneller değeri kategorilerini, Harvard Üniversitesinde müzakere konusunda aktif olarak çalışan bilim adamlarından oluşan 15 kişilik uzman bir ekip kümeleme (clustering) yaklaşımları kullanarak üç ana faktör ve bu ana dört alt faktör altında birleştirip tekrar tanımlamışlardır. Müzakere sonucundaki özneller değeri şu dört alt faktörü ortaya çıkarmıştır:

- 1. Araçsal veya Nesnel Sonuç Hakkındaki Duygular (ARAÇSAL):** Müzakerecinin müzakereyi "kazanmak" veya önemli miktarda para almak gibi unsurlarla temsil edilen, güçlü bir nesnel anlaşmaya sahip olunup olunmadığına dair duyguları içermektedir.
- 2. Benlik Hakkındaki Duygular (BENLİKSEL):** Müzakerecinin itibarı kurtarmak veya "doğru şeyi" yapmak veya yetkin hissetmek gibi unsurlarla, kendisi hakkındaki olumlu duygulardır.
- 3. Sürece İlişkin Duygular (SÜREÇSEL):** Müzakerecinin kendisiyle ilgili olarak, müzakerecinin memnuniyet verici veya hayal kırıklığı yaratan yönleri, müzakerecinin ne kadar kontrollü hissettirdiği, sürecin adil olması ve karşı tarafça yeterince dinlenilmiş olma gibi unsurları içerir.

4. İlişkiye İlişkin Duygular (İLİŞKİSEL): müzakerenin sosyal ve kişiler arası yönlerini içerir, örneğin ilişki kurma arzusu, güven oluşturma, gelecekte tekrar iş yapma isteği veya olumlu bir üne sahip olma.

Üçüncü ve dördüncü faktörler, daha geniş bir “UYUMSAL” üst seviye faktörü altında ek bir ölçümleme yapısına sahip olduğu da ortaya konmuştur. Bu faktör ile müzakere eden tarafların birbiriyle uyumlu hissetmeleriyle ilgili bir ek ölçüm seviyesi sunduğu tespit edilmiştir.

Çalışma 3- Müzakerede Öznel Değer Ölçek Maddelerinin Oluşturulması

Araştırmacılar, çalışma 2’de tanımlanan dört öznel değer faktörünü temsil eden 62 maddelik psikometrik özelliklerine göre seçilmiş geniş bir anket soru havuzu oluşturup bunları katılımcıların otomatik cevap verme risklerini düşürmek ve yorulmayı engellemek için rassal sıralarda listelenmiş altı farklı anket formu şeklinde hazırlamışlardır.

Berkeley’deki California Üniversitesi’ndeki 141 lisans ve yüksek lisans düzeyindeki işletme öğrencisinden oluşan keşifsel bir örnek ve Los Angeles, California Üniversitesi’ndeki 272 yüksek lisans düzeyindeki işletme öğrencisinden oluşan doğrulayıcı bir örnek kullanılarak anketler uygulandı. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda, öznel değerlerin her bir alt faktörü için en iyi dört madde belirlendi ve sonraki doğrulayıcı analizlerde kullanılacak 16 maddelik nihai ölçek ortaya çıkarıldı. IBM AMOS yazılımı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi, ortaya çıkan 16 öğenin yapısını ve tutarlılığını inceledi ve MÖDE’nin tutarlılığını doğruladı.

Çalışma 4- MÖDE’nin İlk Uygulama ile Doğrulanması

Dördüncü çalışma, müzakere sonuçlarını ölçmek isteyen araştırmacılar için MÖDE ölçeğinin geçerli psikometrik özelliklerini ve öngörülebilir geçerliliğini doğrulamak için yapılan ek analizlerden oluşmaktadır. Bu amaçla 104 üniversite öğrencisinin katıldığı işbirlikçi bir vaka müzakere çalışması sonrası katılımcıların hem MÖDE ölçeğini hem de bireylerin benzer kişisel değer kavramlarını güvenilir şekilde ölçen güven, tatmin ve adalet duygularıyla ilgili farklı anketler doldurmaları istenmiştir. MÖDE ve bu diğer ölçeklerin sonuçları karşılaştırıldığında MÖDE sonuçlarının, müzakerecilerin gelecekteki müzakereleriyle ilgili kararlarının

müzakeredeki nesnel veya ekonomik sonuçlara kıyasla daha iyi bir belirleyicisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

3. Yöntem

3.1 Araştırma Grubu

MÖDE'nin yapı geçerliğine ilişkin veriler, 2021–2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi ve Üsküdar Üniversitesi'nde öğrenim görmekte olan öğrenciler ile Türkiye'de yerleşik işletmelerde görev yapan yetişkinlerden elde edilmiştir. İlk etapta 207 katılımcıdan edilen veriler ile keşfedici faktör analizi tamamlanmıştır. Daha sonra toplanan 338 katılımcı verisi ile de doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin dil geçerliği çalışmalarına dair veriler ise iş dünyasında İngilizceyi görev tanımları gereği aktif olarak kullanan toplam 40 beyaz yaka çalışandan elde edilmiştir. Çalışma grubu, maksimum çeşitlilik ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniği kullanılarak amaçlı örnekleme yöntemleri arasından seçilmiştir. Katılımcının (toplam 585 kişi) cinsiyet ve tür kırılımı Tablo 1'de verilmiştir. Katılımcılardan veriler Google Forms platformu veya fiziki anket formları ile elde edilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Grubundaki Katılımcıların Cinsiyet ve Tür Dağılımı

Cinsiyet	Katılımcı Türü				Toplam	
	İş Dünyası		Öğrenci			
	n	%	n	%	n	%
Erkek	122	64%	242	62%	364	62%
Kadın	70	36%	151	38%	221	38%
Toplam	192	33%	393	67%	585	100%

3.2 Ölçeğin Türkçe 'ye Uyarlanma Aşaması

Ölçeğin Türkçe diline uyarlama çalışmalarına başlanılmadan önce, ölçeği geliştiren akademisyenlerden ilgili izinler alınmıştır. Ölçek ana dili Türkçe olan ve iş hayatında İngilizce dilini üst seviyede ve aktif kullanan işletme alanında eğitimli uzman dört kişi tarafından ayrı ayrı Türkçe diline çevrilmiştir. Bu dört kişiden ikisi işletme fakültelerinde akademisyen (Prof. Dr. Bülent Durmuşoğlu, Dr. Fırat Çoşkun Güçlü) ve diğer iki kişi de 10 yıl üzerinde Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşayan, her iki dili de ana dili gibi kullanabilen ve çeviri esnasında

uluslararası firmalarda yönetici pozisyonunda görev yapan (Nihan Kırgız ve Rıfat Ünal) uzman bireylerden oluşmaktadır. Uzmanlardan Türkçe çevirisi yapılacak maddelerin orijinaline uygun ve Türk toplumunda anlaşılır olmasına özen göstermeleri istenmiştir. Daha sonra, tüm çeviriler göz önünde bulundurularak Türkçe form oluşturulmuştur. Ölçeğin orijinal ve Türkçe çevirisi Tablo 2’de verilmiştir. Ortaya çıkan ölçeğin Türkçe çevirisi Yeditepe Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı mezunu bir Türkçe Öğretmeni (Nida Semiha Topuz) tarafından incelenmiş ve Türk diline uygunluğu konusunda geri bildirim alınmıştır.

Bu aşamadan sonra hem İngilizce hem de Türkçe dilbilgisi üst seviyede olan ve iş dünyasında en az 10 sene yöneticilik tecrübesine sahip 3 kişi tarafından ayrı ayrı ölçeğin Türkçe tercümesinin İngilizce’ye geri çevirisi yapılmıştır. Bu kişilerden bir tanesi hem Türkçe hem İngilizceyi ana dili olarak konuşabilen ve 15 sene üzerinde profesyonel müzakere becerileri eğitmenliği yapan bir uzmandır (Michael Freedman). Diğer iki kişi ise uluslararası firmalarda çalışmakta ve hem Türkçe hem de İngilizceyi aktif olarak işlerinde kullanan bireylerdir (Doğa Çivikgedey ve Evren Pişkin).

Ölçeğin dil geçerliliğini ölçmek için Türk iş dünyasında görevi icabı aktif İngilizce kullanan ve uluslararası firmalarda çalışan 40 gönüllü katılımcıya ölçeğin önce İngilizce orijinali ardından en az bir gün sonra da Türkçe çevirisi uygulanmıştır. Her iki durumda da katılımcıların yakın tarihte girdikleri bir müzakere sonucunu düşünerek anketi doldurmaları istenmiştir (her iki anket için aynı durumu düşünerek). Bu dil geçerliliği testi aşamasında 5 katılımcı ile pilot deneme yapılmış ve kendilerinden anketin Türkçe dilinde anlaşılabilirliği ile ilgili geri bildirimleri alınmıştır. Bu adımlar sonunda alınan tüm görüşler doğrultusunda ölçeğin Tablo 2’de ki son hâli verilmiştir.

3.3 Verilerin Analizi

Orijinal ölçeğin 16 adet maddesi bulunmaktadır. Her bir maddenin değerlendirilmesi Likert ölçeğine göre 1 ile 7 arasında bir değer olarak tasarlanmıştır. Ölçek içerisindeki maddeler herhangi bir sırayla sunulabilmekte, ancak, orijinal halinde listelenmesi önerilmektedir. Ölçek katılımcılara sunulurken hiçbir alt-başlık kullanılmamıştır (ör. Araçsal, Benliksel vb.). Bu

çalışmada bireylere yakın tarihte girdikleri bir müzakere sonucunu düşünerek anketi doldurulması istenmiştir.

Ölçeğin üçüncü ve beşinci maddeleri ters puanlanmıştır ve nihai analizlerde tutarlılık sağlanması için ilgili düzeltme yapılmıştır (yani, 7 yanıtı 1, 6 yanıtı 2 vb.). Ölçek sorularının cevapları alındıktan sonra dört alt ölçek puanı (yani Araçsal, Benliksel, Süreçsel ve İlişkisel) elde etmek için dört alt faktörün her birindeki maddelerin ortalaması alınmıştır (eşit ağırlıklarla). Buna ek olarak orijinal çalışmada ortaya konan Uyumsal alt-faktör puanı da Süreç ve İlişki puanlarının ortalaması alınarak hesaplanmıştır. Son olarak da dört alt ölçek puanının ortalaması alınarak bir Genel puan da hesaplanmıştır. Orijinal ölçekteki maddelerin dört alt faktörü temsili: Madde 1-4: Araçsal, Madde 5-8: Benliksel, Madde 9-12: Süreçsel, Madde 13-16: İlişkisel şeklindedir.

Verilerin analizinde Datatab.net bulut bazlı istatistik yazılımı ve IBM SPSS 28 yazılımı kullanılmıştır. Ölçek faktör yapısı öncelikle Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ile incelenmiştir. Ayrıca ölçeğin güvenilirliği Cronbach alfa katsayılarıyla, dilsel geçerliliği için de faktör ve ilgili madde korelasyonları ile değerlendirilmiştir. KFA ile ortaya çıkan faktör yapısı daha sonra farklı ve daha geniş bir örnekleme IBM AMOS 28 yazılımıyla, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, birleşik güvenilirlik (Composite Reliability) ve her bir yapı tarafından ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted = AVE) kullanılarak yakınsak geçerlilik (Convergent Validity) değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyonun belirlenmesinde, Pearson veya Spearman korelasyon teknikleri kullanılmıştır. Korelasyon katsayıları, mutlak değer olarak 0.70 ile 1.00 arasında "yüksek", 0.69 ile 0.30 arasında "orta", 0.29 ve daha düşük değerlerde "düşük" düzeyde ilişkili olarak (Büyüköztürk, 2005) yorumlanmıştır.

Tablo 2: Müzakerede Öznel Değer Envanteri – İngilizce ve Türkçe versiyonları

Instrumental Outcome [Araçsal Sonuç]

1. How satisfied are you with your own outcome—i.e., the extent to which the terms of your agreement (or lack of agreement) benefit you? [*Kendi sonuçlarınızdan ne kadar memnunsunuz – başka bir deyişle anlaşmanızın (veya anlaşmanızın olmamasının) şartları size ne ölçüde fayda sağladı?*]
2. How satisfied are you with the balance between your own outcome and your counterpart(s)'s outcome(s)? [*Kendi sonucunuz ile karşı taraf(lar)'ın sonucu/sonuçları arasındaki dengeden ne ölçüde memnunsunuz?*]
3. Did you feel like you forfeited or “lost” in this negotiation? [*Bu müzakerede zarar ettiğinizi veya “kaybettiğinizi” hissettiniz mi?*]
4. Do you think the terms of your agreement are consistent with principles of legitimacy or objective criteria (e.g., common standards of fairness, precedent, industry practice, legality, etc.)? [*Anlaşmanızın şartlarının meşruiyet ilkeleriyle veya nesnel/objektif kriterlerle (örneğin, ‘adil olma’ standartları, emsallerle uyumluluk, sektör uygulamaları, hukuki vb.) tutarlı olduğunu düşünüyor musunuz?*]

Self [Benliksel]

5. Did you “lose face” (i.e., damage your sense of pride) in the negotiation? [*Bu müzakerede “itibarınızı/saygınlığınızı” kaybettiniz (diğer bir ifadeyle gurur duygunuza zarar geldi) mi?*]
6. Did this negotiation make you feel more or less competent as a negotiator? [*Bu müzakere, sizi bir müzakereci olarak daha az mı yoksa daha çok mu yetkin hissettirdi mi?*]
7. Did you behave according to your own principles and values? [*Bu müzakerede kendi ilke/prensip ve değerlerinize göre mi davrandınız?*]
8. Did this negotiation positively or negatively impact your self-image or your impression of yourself? [*Bu müzakere, kendi imajınızı veya kendiniz hakkındaki izleniminizi olumlu mu yoksa olumsuz mu etkiledi?*]

Process [Süreçsel]

9. Do you feel your counterpart(s) listened to your concerns? [*Karşı taraf(lar)ın sizin endişelerinizi dinlediğini düşünüyor musunuz?*]
10. Would you characterize the negotiation process as fair? [*Bu müzakeredeki süreci / işlemleri / yaklaşımları adil olarak nitelendirir misiniz?*]
11. How satisfied are you with the ease (or difficulty) of reaching an agreement? [*Bir anlaşmaya varmanın kolaylığından (veya zorluğundan) ne kadar memnunsunuz?*]
12. Did your counterpart(s) consider your wishes, opinions, or needs? [*Karşı taraf(lar) isteklerinizi, görüşlerinizi veya ihtiyaçlarınızı dikkate aldı mı?*]

Relationship [İlişkisel]

13. What kind of “overall” impression did your counterpart(s) make on you? [*Karşı taraf(lar) sizde nasıl bir “genel” izlenim bıraktı?*]
14. How satisfied are you with your relationship with your counterpart(s) as a result of this negotiation? [*Bu müzakere sonucunda karşı taraf(lar)la olan ilişkinizden ne kadar memnunsunuz?*]
15. Did the negotiation make you trust your counterpart(s)? [*Bu müzakere karşı taraf(lar)a güven duymanızı sağladı mı?*]
16. Did the negotiation build a good foundation for a future relationship with your counterpart(s)? [*Bu müzakere, karşı taraf(lar)la gelecekteki bir ilişki için iyi bir temel oluşturdu mu?*]

Not: Tüm maddeler 1 (Not at all [*Hiç*]) ile 7 (Perfectly [*Mükemmel*]) arasında derecelendirilir, ancak 3. ve 5. maddeler tersten yazılmıştır, bu yüzden analizler bu maddeler ters olarak analizlerde kodlanmıştır.

4. Araştırma Bulguları

4.1 Dil Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Müzakerede Öznel Değer Envanter ölçeğinin dilsel eş değerlik çalışması için İngilizce ve Türkçe formlar 40 kişiye uygulanmıştır. Söz konusu bulgulara aşağıdaki iki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 3- Alt-Faktörler arası İngilizce ve Türkçe sonuçların Pearson korelasyonu (n=40)

		ARAÇSAL TR	BENLİKSEL TR	SÜREÇSEL TR	İLİŞKİSEL TR
ARAÇSAL_ENG	r	0.85	0.39	0.55	0.49
	p	<.001	0.012	<.001	0.001
BENLİKSEL_ENG	r	0.41	0.91	0.56	0.21
	p	0.008	<.001	<.001	0.187
SÜREÇSEL_ENG	r	0.71	0.39	0.83	0.71
	p	<.001	0.014	<.001	<.001
İLİŞKİ_ENG	r	0.66	0.28	0.7	0.93
	p	<.001	0.079	<.001	<.001

İki uygulamadan elde edilen veriler arasındaki korelasyon katsayısı toplam puanda 0.83 – 0.93 aralığında ($p < .001$) ve yüksek düzeyde ilişkili olarak bulunmuştur (Büyüköztürk, 2010: 32). MÖDE'nin Türkçe formu, İngilizce formuyla uyumlu olarak çevrilmiş ve iki form arasında pozitif ve yüksek anlamlı bir korelasyon gözlenmiştir. Bu nedenle, Türkçeye uyarlanan ölçek orijinal ölçekle eşdeğer olarak kabul edilmiştir.

4.2.Keşfedici Faktör Analizine (KFA) Yönelik Bulgular

MÖDE'yi oluşturan 16 maddeden oluşan ölçek, SPSS yazılımında 'Dimension Reduction' fonksiyonu kullanılarak incelenmiştir. KFA'da, örneklemin yeterliliği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve verilerin faktör analizine uygunluğu için Bartlett'in Küresellik testi değeri kullanılmıştır. KMO değeri 0.904 mükemmel seviye olarak bulunmuş ve Bartlett testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($\chi^2 = 1663.6$, $df=120$, $p < .001$). Bu değerler temel alınarak 207 adet örneklemin KFA ile analiz edilebileceği sonucuna varılmıştır. (Field, 2009)

Ölçeğin 16 maddesi, faktör analizi için ana eksen faktör analizi (principal axis factoring) ile varimax döndürmesi ve eigenvalue = 1 limit değeri baz alınarak yapılan analizde ölçeğin orijinalindeki gibi üç ana faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiştir (Green ve Salkind, 2010). Bu üç faktör, ölçeğin orijinalindeki üç boyutu temsil etmektedir. Buna ek olarak UYUMSAL faktör altında iki alt faktör daha (İLİŞKİSEL ve SÜREÇSEL) orijinal araştırmada ortaya çıkarıldığı için bu faktörün alt yapıları Doğrulayıcı Faktör Analizinde incelenmiştir.

Üç faktörlü yapıda, ölçeğin UYUMSAL boyutu birinci faktör olarak ortaya çıkmışken ARAÇSAL boyut ikinci faktörü ve BENLİKSEL boyut üçüncü faktörü temsil etmektedir. UYUMSAL boyutun öz değeri 7.05 ve açıkladığı varyans oranı %44, ARAÇSAL boyutun öz değeri 1.55 ve açıkladığı varyans oranı %9.68, BENLİKSEL boyutun öz değeri ise 1.11 ve açıkladığı varyans oranı %6.93 olarak bulunmuştur. KFA bulguları Tablo 4'te incelenebilir.

Tablo 4- MÖDE KFA Sonuçları (n=207)

Maddeler	Açıklanan Varyans	Faktörler ve Yük Değerleri		
		1	2	3
Madde14	0.78	0.794		
Madde12	0.71	0.756		
Madde15	0.67	0.749		
Madde13	0.72	0.744		
Madde09	0.66	0.733		
Madde16	0.57	0.666		
Madde10	0.58	0.585		
Madde04	0.45	0.484		
Madde11	0.49	0.405		
Madde01	0.7		0.753	
Madde02	0.7		0.73	
Madde03	0.52		0.443	
Madde05	0.5		0.422	
Madde08	0.66			0.741
Madde07	0.58			0.514
Madde06	0.44			0.409
Öz Değer (Toplam = 9.71)		7.05	1.55	1.11
Açıklanan Varyans % (Toplam = %60.71)		44%	9.68%	6.93%

MÖDE ölçeğinin KFA sonucunda elde edilen toplam öz değeri 9.57 ve açıklanan toplam varyans oranı %60,71 'dir. Faktör yükleri kullanılan örneklem sayısına paralel olarak (n = yaklaşık 200) literatürde tavsiye edilen 0.4 değerinden yüksek değerlerle yüklendikleri ve çapraz yükleme durumu olmadığı görülmüştür (Hair vd., 1998). Genel olarak sonuçlara bakıldığında, orijinal ölçekten farklı olarak Madde04 ile Madde05'in sırasıyla UYUMSAL (ARAÇSAL yerine) ve ARAÇSAL (BENLİKSEL yerine) faktörlerine yüklendiği görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi bu yapıyı teyit edecek şekilde gerçekleştirilmiştir.

4.3.Ölçek Güvenilirliğe İlişkin Bulgular

Uygulanan anket sonuçları için Tablo 5 her maddenin ortalama değerlerini, standart sapmalarını ve ait olduğu alt ölçeğin puanı arasındaki korelasyonu ifade eden Sperman madde-faktör korelasyonlarını göstermektedir. Ortalamaların değerleri 4.90 – 5,99 arasında değişmektedir ve standart sapmaların da her madde için birbirine yakın olduğu görülmektedir (1.34 ile Madde14 (en düşük) – 1.49 (en yüksek) ile Madde03, 15 ve 16). Tablonun son sütununda, kendi faktörü ile korelasyon sonuçlarının tüm maddelerin .70 ve üstü (yüksek) korelasyona sahip olduğunu görülmektedir ($p < 0.001$). Bu duruma tek istisna Madde05 ($r=0.5$) ve Madde04 ($r=0.6$) olarak 'orta seviye' korelasyona sahiptir. Bu iki madde KFA'da orijinalden farklı faktörlere yüklendikleri için bu durum kabul edilebilir olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 5- Madde bazında sonuçlar ve faktör korelasyonları (n=338)

Faktörler / Alt Bileşenler	Maddeler	Ort. Değer	Std. Sapma	Faktör ile Korelasyon
ARAÇSAL	Madde01	4.95	1.34	0.85
	Madde02	4.90	1.40	0.84
	Madde03	5.05	1.49	0.7
	Madde05	5.99	1.39	0.5
BENLİKSEL	Madde06	5.04	1.45	0.8
	Madde07	5.49	1.36	0.7
	Madde08	5.22	1.39	0.82
SÜREÇSEL	Madde09	5.17	1.43	0.82
	Madde10	5.19	1.39	0.8
	Madde11	5.02	1.39	0.79
	Madde12	5.14	1.53	0.87
	Madde04	5.06	1.48	0.6
İLİŞKİSEL	Madde13	5.34	1.35	0.87
	Madde14	5.37	1.34	0.91
	Madde15	5.03	1.49	0.9
	Madde16	5.40	1.49	0.88

Ölçek içindeki ifadelerin homojenliğini ölçmek için iç tutarlık (internal consistency) hesaplanması yapılmıştır. MÖDE ölçeğinin iç tutarlığı, ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından kabul edilebilir olarak (Cronbach alfa değerleri her faktör için 0.70 –0.91) bulunmuştur (Curhan ve diğ., 2006; Cronbach, 1990). Buradan yola çıkarak Türkçe ölçeğin genel iç tutarlığı ve alt boyutlarının iç tutarlığı da beklenen düzeyde olması beklenmektedir. Bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda, MÖDE'nin genel iç tutarlığı Cronbach alfa katsayısı 0.93 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, MÖDE'nin her bir boyutu için yapılan analizlerde Cronbach alfa değerleri 0.70'in üzerinde saptanmıştır. Tüm boyutların güvenilirliği, Cronbach alfa değerleri incelendiğinde yeterli düzeyde olduğu görülmektedir (Cronbach, 1990).

Diğer bir modelin güvenilirlik göstergesi olarak Birleşik Güvenirlik* (Composite Reliability) hesaplanmıştır. Birleşik güvenirlik alfa katsayısına benzer bir ölçüm değeridir ve bir faktördeki maddelerin içsel tutarlıklarını göstermektedir. Kabul edilebilir güvenirlik oranı 0.70'tir ve

hesaplanan birleşik güvenirlik sonuçları tüm faktörler için bu değerin üzerinde bulunmuştur. Buradan yola çıkarak ölçeğin güvenirliğinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. (Hair vd., 1998, 611-612). Hesaplanan değerler Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6- Düzeltilmiş Model Faktör Yüklemeleri, Güvenirlik ve Yapı Geçerliği Değerleri

Faktörler / Alt Bileşenler	Maddeler	Standardize Faktör Yüklemeleri	Cronbach Alpha	Birleşik Güvenirlik * (Composite Reliability- CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted- AVE)**
ARAÇSAL	Madde01	0,86	0,78	0,80	0,52
	Madde02	0,80			
	Madde03	0,57			
	Madde05	0,59			
	Madde06	0,76			
BENLİKSEL	Madde07	0,55	0,73	0,75	0,51
	Madde08	0,79			
	Madde09	0,74			
SÜREÇSEL	Madde10	0,76	0,86	0,85	0,54
	Madde11	0,73			
	Madde12	0,76			
	Madde04	0,65			
	Madde13	0,82			
İLİŞKİSEL	Madde14	0,90	0,91	0,91	0,72
	Madde15	0,86			
	Madde16	0,83			

* Birleşik Güvenirlik Formülü = $(\text{Toplam Faktör yükleri})^2 / [(\text{Toplam Faktör yükleri})^2 + \text{Toplam Hata katsayıları}]$

**AVE Formülü = $\text{Toplam (Faktör yükleri}^2) / [\text{Toplam (Faktör yükleri}^2) + \text{Toplam Hata katsayıları}]$

4.4.Yapı Geçerliğine İlişkin Bulgular (Doğrulatoryıcı Faktör Analizi)

Doğrulatoryıcı faktör analizinde (DFA), araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanır (Altunışık ve diğerleri, 2010: 264). Bu amaçla KFA’dan farklı ve daha geniş (n= 338) bir örneklem ile DFA gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada, doğrulatoryıcı faktör analizi için en yüksek olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılmıştır. DFA'nın doğru sonuçlar vermesi için örneklem büyüklüğünün en az 100 ila 150 arasında olması gerektiği belirtilmiştir. Orijinal ölçek yapısını test edebilmek için 3-2 faktör yapısı (3 ana faktör – 2 alt bileşen) ile oluşturulan modelin bu araştırmadaki örneklem için hesaplanan hata katsayıları, faktör yük değerleri ve boyutlar arası kovaryanslar Şekil 1’de gösterilmiştir.

Modelin incelenmesi sonrası ortaya çıkan hata varyansları iki boyut içinde yapılan iki düzeltme (($e_1 \leftrightarrow e_5 -0.31$, $e_9 \leftrightarrow e_{12} 0.38$) (Hair vd., 1998) ile modelin sonuçları analiz edilmiştir. KFA’de ortaya çıkan bulgular eşliğinde orijinal ölçekten farklı olarak Madde04 UYUMSAL – SÜREÇSEL alt bileşeninde ve Madde05 ise ARAÇSAL faktörü altında model oluşturulmuştur. MÖDE ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, orijinal ölçeğin 3-2 faktörlü modelinin uyum indeksleri incelenmiştir. İncelenen indeksler arasında Ki-Kare Uyumu (χ^2/df), GFI (Uyum indeksi), AGFI (Düzenlenmiş Uyum indeksi), RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), RMR (Ortalama hataların karekökü), ve SRMR (standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü) bulunmaktadır. Bu uyum indeksleri, MÖDE ölçeğinin Türkçe uyarlaması için 338 örneklem üzerinde yapılan analizler sonucu ortaya çıkan sonuçlarla birlikte Tablo 7’de sunulmuştur. Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller’in (2003) belirttiği gibi, tüm uygunluk istatistikleri kabul edilebilir veya çoğunlukla iyi uyum aralığında bulunmuştur.

Tablo 7- DFA Uyum İyiliği İndekslerinin Kabul Edilebilir Ölçümlerle Karşılaştırılması

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Önerilen Model Sonucu
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	1.647
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	0.044
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0.942
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0.919
NFI	$0,95 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0.951
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,85 \leq CFI < 0,90$	0.980
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 < RMR \leq 0,10$	0.073
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	0.039

Referans Kaynak: Schermelleh-Engel ve diğ. 2003

Uyum iyiliği indekslerinin ve modelin güvenilirliği yanı sıra modelin yapısal geçerliliği (construct validity) her bir faktör için açıklanan ortalama varyans (average variance extracted-AVE) değeri hesaplanarak modelin yakınsak geçerliliği de (convergent validity) değerlendirilmiştir. Faktörlerin AVE'leri, her bir faktörün kendisi hakkında açıkladığı varyans yüzdesini gösterir. Açıklanan varyansın ise 0.50’den fazla olması gerekmektedir. (Hair vd.,

1998, 611-612). Tablo 6’da verilen AVE değerleri tüm faktörler için 0.50’in üzerinde olduğu görülmüştür.

Bunun yanında modeldeki her bir faktörün alt maddelerinin standartlaştırılmış faktör yüklerinin Madde03, Madde04, Madde05 ve Madde07 hariç literatürde tavsiye edilen 0.70 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 6). Faktör yükleri 0,5 – 0,7 arası hesaplanan bu dört istisna maddenin gerek kendi faktörleri içindeki hesaplanan CR ve AVE değerlerinin kabul edilebilir seviyede olmaları, özellikle de BENLİKSEL faktörün Madde 07’nin çıkarılması durumunda 2 madde altında kalması riski ve gerek literatürde modelden çıkarılmak için tavsiye edilen 0,5 sınır değerinin üzerinde olmaları (en düşük 0.55 ve diğerleri 0.6 değeri üstü veya çok yakın) ile bu maddelerin modelden çıkarılmalarının CR ve AVE değerlerinde veya model uygunluk indekslerinde anlamlı artışa sebep vermediği görüldüğü için modelden çıkarılmamaları uygun görülmüştür. (Hair, 2006; Chin, 1998)

Tablo 8- Faktörler arası Spearman korelasyon katsayıları (p<0.001 – tüm değerler için)

	GENEL	ARAÇSAL	BENLİKSEL	SURECSEL	ILISKISEL	UYUMSAL
GENEL	1					
ARAÇSAL	0.87	1				
BENLİKSEL	0.8	0.69	1			
SURECSEL	0.91	0.71	0.6	1		
ILISKISEL	0.87	0.63	0.52	0.8	1	
UYUMSAL	0.94	0.7	0.59	0.94	0.95	1

Nihai olarak, MÖDE ölçeğinin boyutları arasındaki ilişkilerin iç tutarlılığı güçlüdür ve doğrulayıcı faktör analizi uyum kriterleri ve birleşik güvenirlik düzeyi yeterlidir. Ancak, BENLİKSEL faktörü altında önerilen modelde orijinalden farklı olarak sadece üç madde kalmıştır ve AVE değerinin sınırdan hesaplanması sebebi ile bu faktörün daha detaylı incelenmesini gerektirmektedir. Genel olarak, elde edilen modelin veriye uyumu yeterli görülmüştür.

4.5.Önceki Uyarılama Çalışmaları ile Önerilen Model Yapısının Karşılaştırması

Elde edilen sonuçlar ayrıca ölçeğin hem orijinal araştırma sonuçları ile hem de 2020 yılında Enrique ve diğerleri tarafından İspanyolca diline uyarılama çalışmalarında elde edilen DFA sonuçlarıyla da karşılaştırılmıştır. Tüm sonuçlar Tablo 10’da özetlenmiştir.

Tablo 9- Önceki Araştırmalarla Sonuçlarının Karşılaştırması

Model	χ^2	df	χ^2 / df	RMSEA	SRMR	CFI
Orijinal Çalışma (3-2)	283.046	99	2.859	0.083	0.057	0.914
İspanyolca Uyarlaması (3-2)	184.560	99	1.86	0.05	0.068	0.98
Türkçe Uyarlaması (3-2 Düzeltmesiz)	214.450	99	2.166	0.059	0.043	0.963

DFA'nın sonucu, hata düzeltmeleri olmadan modelin $x^2 / df = 2.166$, RMSEA'nin 0.059, SRMR'nin 0.043 ve CFI'nin 0.963 dahil olmak üzere önceki araştırmalarla benzerlik göstererek kabul edilebilir veya iyi uyum istatistiklerine sahip olduğu görülmüştür (Schermelleh-Engel ve diğ. 2003). Bu araştırmadaki model sonucunun hem İspanyolca uyarlama hem de orijinal modele benzer sonuçlar ürettiği görülmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Son yıllarda yapılan çeşitli araştırmalar, öznel değer değişkeninin ortaya çıkmasına neden olarak müzakerede nicel faktörlerin baskınlığını sorgulamıştır. Örneğin Venkiteswaran ve Sundaraj 2020 yılında yayınlanan çalışmalarında müzakerede öfke ile öznel değer arasındaki ilişkiyi inceleyerek bireylerin müzakere sonucunda hissettikleri öfke ile öznel değer arasında yüksek seviye ilişki olduğunu ve bireylerin gelecekte müzakerelerde başarı şanslarını artırmak için öznel değer sonuçlarının kullanılabilirliğini keşfetmişlerdir. Diğer çalışmalar ise heyecanlarını olumlu yorumlayan müzakerecilerin, olumsuz yorumlayanlara göre müzakerelerde daha nicel ve öznel değer kazandıklarını ortaya koymuştur. (Turetsky ve diğ., 2023, Venkiteswaran ve diğ, 2020, Curhan ve diğ., 2010; Thompson, 1990).

Bu yapıyı ölçen Türkçe bir ölçeğin olmaması, müzakerenin bu önemli yönünü araştırmak için literatürde mevcut tek araç olan MÖDE'nin Türkçe diline ve Türk kültürüne uygunluğunun psikometrik özelliklerini analiz etmenin Türkçe yapılacak müzakere alanındaki araştırmalar için faydalı olacağı öngörülerek bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Nitekim gerçekleştirilen KFA sonucunda iki madde orijinal ölçekten farklı biçimde yüklenmişlerdir (Tablo 10):

Tablo 10- Orijinal Ölçekten Farklı Yüklenen Maddelerin Detayı

Madde Açılımı	Orijinal Ölçekteki Yüklenmesi	Türkçeye Uyarlanan Ölçekteki Yüklenmesi
Madde04- Anlaşmanızın şartlarının meşruiyet ilkeleriyle veya nesnel/objektif kriterlerle (örneğin, 'adil olma' standartları, emsallerle uyumluluk, sektör uygulamaları, hukuki vb.) tutarlı olduğunu düşünüyor musunuz?]	INSTRUMENTAL (ARAÇSAL)	RAPPORT / PROCESS (UYUMSAL / SÜREÇSEL)
Madde05- Bu müzakerede "itibarınızı/saygınlığınızı" kaybettiniz (diğer bir ifadeyle gurur duygunuza zarar verdiniz) mi?]	SELF (BENLİKSEL)	INSTRUMENTAL (ARAÇSAL)

Bu farklı madde yüklemelerinin Türk kültüründeki algıları değerlendirildiğinde sonucun çok şaşırtıcı olmadığı söylenebilir. Madde04 her ne kadar orijinal ölçekte ortaya çıkan nesnel müzakere sonucunun adil kriterle uyumu hakkında müzakerecinin duygularını sorguluyor olsa da, ve bu soru Türk müzakerecileri için de makul bir soru iken, katılımcıların önemli bir kısmı bu soruyu müzakerenin bir 'süreci' olarak algıladıkları görülmüştür.

Madde05'nin yüklendiği ARAÇSAL faktör ise daha ilginç bir sonuç ortaya çıkarmıştır. İngilizce karşılığı 'lose face' olan ve müzakerede önemli etkisi olan 'pozisyonundan vazgeçme' veya müzakere esnasındaki davranışlar sonucu kişinin 'gururun' incinmesiyle ilgili olarak müzakerecinin duygularını ölçmeye çalışan bu sorunun, Türk müzakerecileri için benlik duygularından çok ortaya çıkan nihai nesnel sonuç kadar önem atfedilen bir konu olduğu söylenebilir. Bir başka değiş ile saygınlık veya gururlarıyla ilgili sonuçlar ortaya çıkan nesnel sonuçlarla eşdeğer bir konu olarak algılandığı söylenebilir. Bu açılardan MÖDE'nin bu madde yapısı ile Türk kültüründe daha sağlıklı sonuçlar çıkaracağı düşünülebilir.

Gerçekleştirilen DFA analizi, orijinal modelin İngilizce dilindeki yapısını doğrulamıştır. Türk örneklemindeki ölçeğin yapısı üç ana faktör ve toplam dört alt bileşene sahiptir: Araçsal Sonuç, Benliksel Sonuç, Süreçsel Sonuç ve İlişkisel Sonuç. Son iki bileşen UYUMSAL ana faktörüne alt iki bileşen olarak tanımlanmıştır. Bu durum orijinal model ortaya çıkarılırken de yaşanmıştır. Ölçeğin ilk oluşturan yazarlar UYUMSAL faktörü opsiyonel olarak kullanıcılara tek başına kullanma fırsatını bırakmakla beraber, İLİŞKİSEL ve SÜREÇSEL bileşenleri tek bir faktör yerine ayrı yapılar olarak incelenmesinin faydalı olacağını belirtmişlerdir. Bunun altına yatan teorik neden ise, hem Süreçsel hem de İlişkisel faktörlerinin sırasıyla iki önemli psikolojik süreçle, soğuk biliş ve sıcak bilişle ilişkili olmasıdır (Lago, 2020).

Bu sonuçla ve güvenilirlik konusunda elde edilen verilere dayanarak, bu çalışmanın orijinal modelin psikometrik özelliklerini doğruladığı söylenebilir. Ayrıca bu araştırma aracılığıyla ölçeğin diğer kültürlerde de doğrulanması açısından literatüre katkı sağlanmıştır ve bu araştırmada ortaya konan Türkçe versiyonu bilimsel araştırmalarda kullanım için uygundur.

Gerek orijinal çalışmada gerekse de aynı ölçeğin İspanyolca diline adaptasyon araştırmasında da BENLİKSEL faktörün kendi iç tutarlılığı ve diğer faktörlerle olan görece düşük korelasyonu

ve yakınsak geçerliliğinin sınırlı olduğu konusundaki bulguların benzeri bu araştırmada da ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu araştırmada yapılan KFA sonucu, maddelerden sadece 3 tanesinin BENLİKSEL faktör altında yüklenmesi bu faktör yapısının kırılğan olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu Curhan ve diğerlerinin de orijinal çalışmasında bahsedildiği gibi BENLİKSEL faktörün muhtemelen daha çoklu-alt-faktörlü bir yapıya sahip olmasından dolayı olabilir. Bu bilgi ışığında bu Türkçe diline uyumlandırılmış ölçeği gelecekte kullanacak araştırmacıların BENLİKSEL faktörü ya sınırlarını bilerek ya da tüm faktörü hiç dahil etmeden (yani ilgili maddeleri ölçekten çıkararak) kullanması önerilebilir ki bu İspanyolca adaptasyon çalışmasında da daha net şekilde tavsiye edilen yaklaşımdır (Lago, 2000).

Bu araştırmada tecrübe edilen bir konu da 16 maddelik ölçeğin üçüncü ve beşinci soruları tersten puanlanmasının sahadaki uygulamalarda kullanıcılar tarafından anketin doldurulması esnasında sıkıntılar yaratmasıdır. Anketi hızlı okuyan katılımcıların bu soruların tersten puanlandığını kavrayamayıp hatalı doldurmalar yaptıkları sıkça gözlemlenmiştir.

Bu iki sebepten gelecekteki araştırmalarda bu ölçeğin BENLİKSEL faktörünün alt faktörlerini ortaya koyarak bu ölçeği daha da geliştirilmesi ve bu tersten puanlı soruları diğerlerine paralel şekilde tasarlanarak modelin tekrar geliştirilmesi tavsiye edilir. Öte yandan, bir ölçeğin doğrulanması sürecinin, farklı bağlamlarda, örneklerde ve zamanlarda sonuçlarının geçerliliğine dair kanıtların toplanmasını içeren uzun vadeli bir süreç olduğu göz önüne alındığında, gelecekteki çalışmaların başka kültürlerde ve dillerde veya farklı bir örneklem türü kullanması ve farklı müzakere durumları kullanarak çalışmaların sonuçlarını karşılaştırması tavsiye edilir.

Yazar Katkısı

KATKI ORANI	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNANLAR
Fikir veya Kavram	Araştırma fikrini veya hipotezini oluşturmak	İncelenen ve uyarlaması yapılan orijinal ölçeğin kendisi Curhan ve diğerlerine ait olmakla beraber, makalenin oluşumundaki tüm katkılar 100% Yazar 1'e aittir. Fakat makale konusu ölçeğin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisinde pek çok uzmanın katkıları olmuştur. Tüm katkı gösteren uzmanlara teşekkür ederim. Uzmanların isim ve özgeçmiş bilgilerine ulaşım linkleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.
Literatür Taraması	Çalışma için gerekli literatürü taramak	
Araştırma Tasarımı	Çalışmanın yöntemini, ölçeğini ve desenini tasarlamak	
Veri Toplama ve İşleme	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak	
Tartışma ve Yorum	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak	

Katkı Sunan Uzmanların Özgeçmiş Bilgileri

Uzman Adı	Özgeçmiş Profili (LinkedIN Sosyal Medya)
Prof. Dr. Bülent Durmuşoğlu	linkedin.com/in/mehmet-bulent-durmusoglu-b25a7562
Dr. Fırat Coşkun Güçlü	linkedin.com/in/firat-coşkun-güçlü-phd-19a72719
Nihan Kırgız	linkedin.com/in/nihancalikli
Rıfat Ünal	linkedin.com/in/rifatunal
Michael Freedman	linkedin.com/in/mike-freedman-69212811
Doğa Çivikgedey	linkedin.com/in/doğa-çivikgedey-35616254
Evren Pişkin	linkedin.com/in/evrenpiskin

Çıkar Çatışması

Çalışmada yazarın herhangi bir kişi veya kurum ile çıkar çatışması yoktur.

Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

Not

Bu çalışmanın içeriği yazarın T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi'nde devam etmekte olduğu İşletme alanındaki doktora tezinden üretilmiştir.

Özgeçmiş

Hakan Aytekin (Doktora Öğrencisi), T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesinde doktora son sınıf öğrencisidir. İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. Ardından Amerika Birleşik Devletlerinde Louisiana State University'de İşletme Yüksek Lisansını tamamlamıştır. Uluslararası bir denetim ve danışmanlık firmasında yaklaşık 18 sene denetçi, uzman danışmanlık ve yöneticilik sorumluluğu dahil pek çok farklı görevler alarak çalışmıştır. 2018 yılından beridir serbest meslek yönetim danışmanlığı yanında müzakere becerileri konusunda uluslararası bir eğitim firması çatısında kurumsal şirketlere uygulamalı profesyonel eğitimler vermektedir. Müzakere alanında doktora tez ve araştırma çalışmalarını sürdürmektedir.

Kaynakça

Aiken, L. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 40(4), 955-959. <https://doi.org/10.1177/001316448004000419>

Allport, G.W. (1955). *Becoming: Basic considerations for a psychology of personality*. Yale University Press.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı. (Geliştirilmiş 6. Baskı)* İstanbul: Sakarya Yayıncılık.

Becker, W. J., & Curhan, J. R. (2018). The dark side of subjective value in sequential negotiations: The mediating role of pride and anger. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 74-87. <https://doi.org/10.1037/apl0000253>

Büyüköztürk, Ş., (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. (Onikinci Baskı)* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Eisenkraft, N. (2010). The objective value of subjective value: A multi-round negotiation study. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 690-709. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00593.x>

Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 493-512. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.3.493>

Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of Psychological Testing (5th ed.)*. New York: Harper Collins Publishers.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş., (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik Spss ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

De Dreu, C.K.W. (1997). *Productive conflict: The importance of conflict management*

and conflict issue. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446217016.n2>

Drolet, A. L., & Morris, M. W. (2000). Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(1), 26-50. <https://doi.org/10.1006/jesp.1999.1395>

Dunn, T. J., Baguley, T., & Brunsden, V. (2014). From Alpha to Omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology*, 105(3), 399-412. <https://doi.org/10.1111/bjop.12046>

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.

Fornell, C., & Lacker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <http://doi.org/10.2307/3150980>

Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.).

Galinsky, A. D., Mussweiler, T., & Medvec, V. H. (2002). Disconnecting outcomes and evaluations in negotiations: The role of negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1131–1140.

Galinsky, A. D., Seiden, V., Kim, P. H., & Medvec, V. H. (2002). The dissatisfaction of having your first offer accepted: The role of counterfactual thinking in negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 271–283.

Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Hair, Jr., JF, Black, WC, Babin, BJ, Anderson, RE, Tatham, RL. *Multivariate data analysis* (6th Ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall; 2006.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

Kaplan, D. (2009). *Structural equation modeling: Foundations and extensions* (2nd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452226576>

Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. Free Press.

Lewicki, R., Saunders, D. M., Barry, B., & Minton, J. W. (2004). *Essentials of negotiation* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Lewis, B., Olekalns, M., Smith, P., & Caza, B. (2018). See the benefit: Adversity appraisal and subjective value in negotiation. *Negotiation Journal*, 34(4), 379-400. <https://doi.org/10.1111/nejo.12243>

Lindner, E. (2006). *Making enemies: Humiliation and international conflict*. Praeger Security International. <https://doi.org/10.1177/00223433070440020710>

Lorenzo Lago, E., Morales Domínguez, J. F., Sabucedo Cameselle, J. M., & Seoane Pesqueira, G. (2020). Spanish adaptation of the subjective value inventory. *Psicothema*.

MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.1.84>

Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2008). Psychological influence in negotiation: An introduction long overdue. *Journal of Management*, 34(3), 509-531. <https://doi.org/10.1177/0149206308316060>

Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P. A., Stuhlmacher, A., Bilke, L., & Hertel, G. (2015). A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *Psychological Bulletin*, 141(1), 85-104. <https://doi.org/10.1037/a0038184>

Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 219-230. <https://doi.org/10.1108/02683940510589019>

Nash, J. (1953). Two-person cooperative games. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 21(1), 128-140. <https://doi.org/10.2307/1906951>

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Pruitt, D. G. (1983). Achieving integrative agreements. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (pp. 35-49). Sage Publications.

Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1992). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp.549-599). Sage Publications.

Robbins, P. S. (2001). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Sakhrani, V. A. (2016). The Objective Value of Subjective Value in project design negotiations. *Engineering Project Organization Journal*, 6(2-4), 78-91. <https://doi.org/10.1080/21573727.2016.1268123>

Schermeller-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.

Şeker, H ve Gençdoğan, B. (2014). *Psikolojide Ve Eğitimde Ölçme Aracı Geliştirme*. Nobel yayınevi. 2. Basım. Ankara.

Şimşek, Ö.F., (2007). *Yapısal Eşitlik Modellenmesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.

Thompson, L. L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108(3), 515-532. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.515>

Thompson, L. L., & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 98-123. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90048-E](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90048-E)

Thompson, L. L. (2005). *The Mind and Heart of the Negotiator* (3rd ed.). Prentice Hall.

Thompson, L. L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2010) Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 491-515. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100458>

Turetsky, K. M., Curley, J. P., Carter, A. B., & Purdie-Greenaway, V. (2023). Explaining the gender gap in negotiation performance: Social network ties outweigh internal barriers. *Journal of Social Issues*, 79(1), 50-78.

Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical Frontiers*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203776049>

Venkiteswaran, S., & Sundarraj, R. P. (2021). How angry are you? Anger intensity, demand and subjective value in multi-round distributive electronic negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 30, 143-170.

Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (2011). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. WW Norton & Company.

EK A- MÜZAKEREDE ÖZNEL DEĞER ENVANTER (MÖDE) ÖLÇEĞİ

Genel Talimatlar: Her soru için lütfen fikrinizi en doğru şekilde yansıtan 1-7 arasında bir sayıyı daire içine alın. Bazı soruların birbirine benzediğini fark edeceksiniz; bu öncelikle anketin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak içindir. Lütfen her soruyu bağımsız olarak, diğer soruların hiçbirine atıfta bulunmadan cevaplayın. Müzakereniz için geçerli olmayan bir soruyla karşılaşırsanız, "U/D – Uygulanabilir Değil" daire içine almanız yeterlidir. Anlaşmaya varamamış olsanız bile, lütfen mümkün olduğunca çok soruyu cevaplamaya çalışın.

1.Kendi sonuçlarınızdan ne kadar memnunsunuz – başka bir deyişle anlaşmanızın (veya anlaşmanızın olmamasının) şartları size ne ölçüde fayda sağladı?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Hiç Memnun			Orta Derece			Mükemmel Derecede	
Değilim			Memnunum			Memnunum	

2.Kendi sonucunuz ile karşı tarafın sonucu arasındaki dengeden ne ölçüde memnunsunuz?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Hiç Memnun			Orta Derece			Mükemmel Derecede	
Değilim			Memnunum			Memnunum	

3.Bu müzakerede zarar ettiğinizi veya “kaybettiğinizi” hissettiniz mi?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Hiç Zarar			Orta Derece Zarar			Son Derece Zarar	
Ettiğimi			Ettiğimi Hissettim			Ettiğimi Hissettim	
Hissetmedim							

4.Anlaşmanızın şartlarının meşruiyet ilkeleriyle veya nesnel/objektif kriterlerle (örneğin, ‘adil olma’ standartları, emsallerle uyumluluk, sektör uygulamaları, hukuki vb.) tutarlı olduğunu düşünüyor musunuz?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Kesinlikle Tutarlı			Orta Derece			Mükemmel Derecede	
Değil			Tutarlı			Tutarlı	

5.Bu müzakerede “itibarınızı/saygılığınızı” kaybettiniz (diğer bir ifadeyle gurur duygunuza zarar geldi) mi?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Gururuma Hiç			Gururuma Orta			Gururuma Son Derece	
Zarar Geldi			Derece Zarar Geldi			Zarar Geldi	

6. Bu müzakere, sizi bir müzakereci olarak daha az mı yoksa daha çok mu yetkin hissettirdi mi?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Daha AZ yetkin hissettirdi			Daha ÇOK veya daha AZ yetkin hissettirmede			Daha ÇOK yetkin hissettirdi	

7. Bu müzakere, kendi ilke/prensip ve değerlerinize göre mi davrandınız?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Hiç			Orta Derece			Mükemmel Derecede	

8. Bu müzakere, kendi imajınızı veya kendiniz hakkındaki izleniminizi olumlu mu yoksa olumsuz mu etkiledi?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Kendim hakkındaki izlenimimi <i>OLUMSUZ</i>			Kendim hakkındaki izlenimimi olumlu veya olumsuz etkilemedi			Kendim hakkındaki izlenimimi <i>OLUMLU</i>	

9. Karşı tarafın sizin endişelerinizi dinlediğini düşünüyor musunuz?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Hiç Dinlemedi			Orta Derece Dinledi			Mükemmel Derecede Dinledi	

10. Bu müzakere, süreci / işlemleri / yaklaşımları adil olarak nitelendirir misiniz?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Hiç Adil Olarak Nitelendirmem			Orta Derece Adil Olarak Nitelendiririm			Mükemmel Derecede Adil Olarak Nitelendiririm	

11. Bir anlaşmaya varmanın kolaylığından (veya zorluğundan) ne kadar memnunsunuz?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Hiç Memnun Değilim			Orta Derece Memnunum			Mükemmel Derecede Memnunum	

12. Karşı taraf isteklerinizi, görüşlerinizi veya ihtiyaçlarınızı dikkate aldı mı?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Hiç Dikkate Almadı			Orta Derecede Dikkate Aldı			Mükemmel Derecede Dikkate Aldı	

13. Karşı taraf sizde nasıl bir “genel” izlenim bıraktı?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Son Derece			Ne olumlu ne olumsuz		Son derece		
<i>OLUMSUZ</i>					<i>OLUMLU</i>		

14. Bu müzakere sonucunda karşı tarafla olan ilişkinizden ne kadar memnunsunuz?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Hiç			Orta Derecede		Mükemmel		
					Derecede		

15. Bu müzakere karşınızdaki kişiye güven duymanızı sağladı mı?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Hiç			Orta Derecede		Mükemmel		
					Derecede		

16. Bu müzakere, karşı tarafla gelecekteki bir ilişki için iyi bir temel oluşturdu mu?

1	2	3	4	5	6	7	U/D
Hiç			Orta Derecede		Mükemmel		
					Derecede		

EK B- MÖDE Uygulama ve Puanlama Notları:

Ölçeğin maddeleri katılımcılara herhangi bir sırayla sunulabilir. Ancak, burada sunulan sıralama önerilir. Saha uygulaması esnasında hiçbir başlık kullanılmamalıdır (örneğin, Araçsal Sonuçsal, Benliksel, vb.). Sunulan versiyon, iki veya daha fazla kişiyi içeren müzakereler için kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Odak müzakeresi iki kişiden daha fazlasını içerdiğinde, maddelerde "karşı taraf" "kişi" ve "sonuç" vb. kelimeleri "karşı taraflar" ve "sonuçlar" vb. olarak değiştirilmelidir.

3. ve 5. maddeler ters puanlanmalıdır (yani, 7'lik bir yanıt 1'e dönüşür, 6'lık bir yanıt 2'ye dönüşür vb.). Daha sonra, dört alt ölçeğin her birindeki öğelerin ortalaması alınmalıdır (eşit ağırlıklarla) (yani, Araçsal, Benliksel, Süreçsel ve İlişkisel). İstenirse, bu dört alt ölçek puanının ortalaması alınarak (eşit ağırlıklarla) bir "Genel" puan hesaplanabilir. Bir "Uyum" puanı, Süreç ve İlişki (eşit ağırlıklarla) için puanların ortalaması alınarak da hesaplanabilir. Ölçek orijinal halindeki şekliyle burada sunulmuştur fakat Türkçe uyarlamaları sonucu puanlaması orijinalinden iki noktada farklılık göstermektedir (bkz. * & **).

<u>Araçsal Sonuç Hakkında Duygular</u>			<u>Kendisi Hakkında Duygular (Benliksel)</u>		
Madde 1		_____	Madde 6		_____
Madde 2		_____	Madde 7		_____
8 eksi Madde 3		_____	Madde 8		_____
8 eksi Madde 5*		_____			
Toplam (T)		_____	Toplam (T)		_____
Ortalama (T/4)		_____	Ortalama (T/4)		_____
Süreç	Hakkındaki	Duygular	İlişki	Hakkında	(İlişkisel)
(Süreçsel)			Duygular		
Madde 9		_____	Madde 13		_____
Madde 10		_____	Madde 14		_____
Madde 11		_____	Madde 15		_____
Madde 12		_____	Madde 16		_____
Madde 4**		_____			
Toplam (T)		_____	Toplam (T)		_____
Ortalama (T/4)		_____	Ortalama (T/4)		_____

Genel Öznel Değer Puanı: (a)– (d) puanların Toplamı (T); (a)-(d)'ye puanların Ortalaması (T/4)

*: Orijinal ölçekte benliksel faktör altında hesaplanmaktadır. **: Orijinal ölçekte araçsal faktör altında hesaplanmaktadır.

EXAMINING THE IMPACT OF ART ON MANAGEMENT SCIENCE

SANATIN YÖNETİM BİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Ayça Uğur¹

Andaç Toksoy²

Öz

Dünyanın en büyük bilişim teknolojisi şirketi olan IBM (2010) tarafından yapılan araştırmada, yönetim kalitesini belirleyen en önemli kriterin yaratıcılık olduğu ve yaratıcılığın yönetimin gelecekteki başarısı için en önemli faktör olduğu belirtilmektedir. Yaratıcı bir çaba sonucunda oluşan sanatın önemini kavrayan, sanatın yönetim bilimi için gerekli olduğunu bilen ve sanatın yönetim için faydalı niteliklerini doğru adımlarla yönetim biçimine yansıtan işletmelerin başarılı olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, yönetim, bilim ve sanatın kavramsal olarak ne olduğunu çözmek yerine, özellikle günümüzde sanatın, yönetim bilimi için gerekli olduğunu anlayan ve sanatın yönetim sürecinde yararlı olabilecek özelliklerini yönetim sistemine yansıtarak başarılı olan işletme örneklerini inceleyerek ve yöneticiler ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat verileri çerçevesinde sanatın yönetim üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Sanatın yönetim üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için ilk olarak bu konuyla ilgili yapılan nicel ve nitel çalışmalar araştırılarak, sentezlenerek ve değerlendirilerek sistematik bir literatür taraması yapılmıştır. İkinci olarak Türkiye’de faaliyet gösteren 56 farklı işletmenin yöneticileri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat verileri çerçevesinde, nitel analiz programı MAXQDA 2020 Analytics Pro programı ile tematik içerik analizi yapılmıştır. Sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi, yapılan sistematik literatür taramasından ve mülakatlar çerçevesinde yapılan tematik içerik analizinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda açıklanmıştır. Yöneticilerin, sanatın sunduğu pratikleri ve örnekleri, yönetim şekillerine yansıtılmalarının gerekliliği, çalışma sonucunda elde edilen en önemli sonuçlardan biridir. Çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, yönetim biliminin, yaratıcı fikirlere açık bir yönetim tarzı benimsemesi ve yönetim biliminin, sanatın uygun olan özelliklerinden faydalanması önerilmektedir. Başarılı bir yönetim için sanatın yönetim biçimlerine yansıtılmasının önemini çeşitli örnekler ışığında vurgulanması ve yöneticilerle yapılan mülakat verileri sonucunda bu çıkarımın desteklenmesi bağlamında çalışmanın katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sanat, Yaratıcılık, Yönetim

Jel Sınıflandırılması: L20, M12, M19

Abstract

In the research conducted by IBM (2010), the world's largest information technology company, it is stated that the most important criterion determining the quality of management is creativity and it is the most important factor for the future success of management. It is seen that businesses that comprehend the importance of art, which is formed as a result of a creative effort,

¹Ayça Uğur, İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Öğrencisi, aycaugur85@hotmail.com, 0000-0001-7572-4773

²Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, a.toksoy@iku.edu.tr, 0000-0002-9854-7682

know that art is necessary for management science, and reflect the beneficial qualities of art for management, to the way of management with the right steps, are successful. The aim of this study, instead of solving what management, science and art is conceptually, is to reveal the effect of art on management especially today, with the data of semi-structured interview with managers and with examining the examples of successful businesses which understand that art is necessary for management science by reflecting the features of art that can be useful in the management process. In order to reveal the effect of art on management, a systematic literature review was made by first researching, synthesizing and evaluating the quantitative and qualitative studies on this topic. Secondly, thematic content analysis was conducted with the qualitative analysis program MAXQDA 2020 Analytics Pro, within the framework of semi-structured interview data conducted with the managers of 56 different businesses operating in Turkey. The effect of art on management science is explained in line with the results obtained from the systematic literature review and thematic content analysis made within the framework of the interviews. One of the most important results obtained as a result of the study is the necessity of the managers to reflect the practices and examples presented by the art to the management styles. In line with the results obtained in the study, it is suggested that management science should adopt a management style that is open to creative ideas and that management science should benefit from the appropriate features of art. It is thought that the study will contribute in the context of emphasizing the importance of reflecting art to management styles for a successful management in the light of various examples and supporting this inference as a result of the interview data with the managers.

Keywords: Art, Creativity, Management

Jel Codes: L20, M12, M19

Extended Summary

In the research conducted by IBM (2010), the world's largest information technology company, it is stated that the most important criterion determining the quality of management is creativity and that creativity is the most important factor for the future success of management. It is seen that businesses that comprehend the importance of art, which is formed as a result of a creative effort, know that art is necessary for the science of management, and reflect the beneficial qualities of art for management, to the management style with the right steps, are successful. The aim of this study, instead of solving what management, science and art is conceptually, is to analyze the successful business examples, which understand that art is necessary for management science, especially today, and reflect the features of art that can be useful in the management process to the management system and to reveal the effect of art on management within the framework of semi-structured interview data with managers. In order to reveal the effect of art on management, a systematic literature review was made by first researching, synthesizing and evaluating quantitative and qualitative studies on this subject. According to the results obtained from the literature review, art affects management in terms of encouraging communication, providing motivation and helping businesses reach their long-term goals.

Secondly, thematic content analysis was conducted with the qualitative analysis program MAXQDA 2020 Analytics Pro, within the framework of semi-structured interview data conducted with the managers of 56 different businesses operating in Turkey. In order to determine the effect of art on management, the data obtained from semi-structured interviews with 56 business managers operating in Turkey were uploaded to the MAXQDA 2020 Analytics Pro program. In the interviews, “Is management a science or an art?” questionnaires were asked to the managers, and the answers from the managers were analyzed. In this context, it has been tried to understand the thoughts of the managers about the effect of art on the management. When the findings obtained from the results of the systematic literature review for the data in the literature and the most frequently mentioned concepts in the results obtained from the content analysis made in the interviews are compared, it is concluded that the concepts emphasized on the effect of art on management science are similar. In the framework of the semi-structured interview data made to 56 business managers operating in Turkey, it is seen that the words science, management, art, manager and human come to the fore in general, and this result shows parallelism with the most used concepts in the studies researched in the literature. According to the results of the analysis of the semi-structured interview data made to 56 business managers operating in Turkey, two categories were created in order to determine the effect of art on management science. Management science category includes 5 different codes as science, management, art, manager and decision. The effective communication category includes three codes: human, time, and communication. In the theme of the effect of art on management science, it is seen that the factors in the form of science, management and art in terms of how management science is handled, and the words human, time and communication in effective communication are mostly discussed in the interviews. According to the results of the analysis of the semi-structured interview data made to 56 business managers operating in Turkey, the theme of the features of art that will be beneficial to the management process consists of 2 categories. The creativity category includes 5 different codes as creative, different, emotion, talent and imagination. The category of being brave and determined includes 3 codes as influence, behavior and charisma. As a result of the analysis, it is seen that the concepts of creative and different in the category of creativity and the concepts of influence,

behavior and charisma are at the forefront in the category of being brave and determined in the theme of the features of art that will be beneficial to the management process.

According to the results obtained from the analyzes made with the MAXQDA 2020 Analytics Pro program, it is also understood as a result of the answers given that the managers put the art in an important place and benefit from the art while performing the management process. In the study, the effect of art on management science is explained in line with the results obtained from the systematic literature review and thematic content analysis made within the framework of the interviews.

One of the most important results obtained as a result of the study is the necessity of the managers to reflect the practices and examples presented by the art to the management styles. In line with the results obtained in the study, it is suggested that management science should adopt a management style that is open to creative ideas and that management science should benefit from the appropriate features of art. It is thought that the study will contribute in the context of emphasizing the importance of reflecting art to management styles for a successful management in the light of various examples and supporting this inference as a result of the interview data with the managers.

1. Giriş

Yöneticinin hem kendisinin hem de çalışanlarının yeni ve yaratıcı fikirlerine ve önerilerine açık olacak bir yönetim şeklini benimsemesi gerekmektedir (Friedman, 2008; Drucker, 1999; Montgomery, 2008). Bu çıkarım IBM'in 2010 yılında 60 ülkenin ve 1500'den fazla CEO'nun katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmasıyla da desteklenmektedir; verilere göre yaratıcılığın, yönetim kalitesini belirleyen en önemli kriter olduğu ve gelecekte başarıları etkileyecek en önemli unsurun yaratıcılık olacağı belirtilmektedir (IBM, 2010). Sanatın en belirgin niteliklerinden biri olan yaratıcılık, işletmelerin belirsizlikler karşısında başarılı adımlar atmasını sağlamaktadır (Kerrigan ve McIntyre, 2010; Kim, 2015; Shavkun ve Dybchinska, 2019; Ana, 2018; Terzioğlu, 2006; Myszkowski vd., 2015; Yajun, 2020).

Teknolojilerden yararlanan, çalışanların yaratıcılığından faydalanan, günümüz işletmelerinin başarılı olduğu görülmektedir (Sundram vd., 2020; Ferraris vd., 2021). Bir yönetici,

inovasyonun hızla gerçekleştiği günümüzde, işletmesinin nerede olduğunu, yeteneklerini, ne yapması gerektiğini iyi anlarsa doğru adımlarla ilerleyebilmektedir (Sjodin vd., 2020; Ferraris vd., 2021).

Günümüzde geleceğe dönük iyi fikirlerin üretilmesinin, bir işletmenin ayakta kalması için önemli olmasından dolayı, sanatın yönetime sunacağı faydaları ortaya çıkarabilmek amacıyla çalışmada sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu araştırmalar çerçevesinde belirsizliklerle, krizlerle baş edebilme, fırsatları değerlendirme ve yeni fikirleri oluşturabilme konularında yönetim biliminin sanattan alacağı örnekler belirtilmektedir. Çalışmada yeni fikirler üreten ya da üretemeyen örnek işletmeler gösterilerek yönetimin sanattan doğru adımlarla faydalanması için öneriler yapılmaktadır.

Çalışmada ilk olarak bilim, yönetim, yönetimin bilimsel tarafı kısaca açıklanmakta sonrasında sanat, bir sanat olarak yönetim açıklanmaktadır. Bulgular kısmında, ilk olarak sanatın yönetim üzerindeki etkileri ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara ve sanattan yararlanarak yeni fikirler üretmeyi başaran işletme örneklerine yer verilmektedir. İkinci olarak 56 farklı işletmenin yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakat verileri çerçevesinde sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi analiz edilmektedir. Sonuç ve öneriler kısmında, yapılan çalışmalar nezdinde elde edilen sonuçlara ve yönetim bilimi için önerilere yer verilmektedir.

2. Literatür Taraması

Bilim, bir olguyu açıklayan, genel gerçekleri içeren, belirli bir çalışma alanıyla ilgili sistematik bir bilgi bütünü olarak iki veya daha fazla değişken arasında neden sonuç ilişkisi kuran ve değişkenler arasındaki ilişkiyi yöneten ilkelerin altını çizen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır; bilim için oluşturulan ilkelerin, test, bilimsel gözlem ve doğrulama yöntemiyle geliştirildiği belirtilmektedir (Burns, Connor ve Stocklmayer, 2003; Chalmers, 1999; Borko, 1968; Bhattacharjee, 2012).

Bilim, belirli bir araştırma alanı hakkındaki temel gerçeği temsil eden, her zaman ve her yerde uygulanabilen, evrensel olarak kabul edilen ilkelere sahip olmaktadır (Bhattacharjee, 2012); Dünya'nın yuvarlak olması da buna örnek olarak verilebilmektedir (Wipond, 1998). Bilimsel araştırma yoluyla elde edilen, diğer bir deyişle deney ve gözleme dayanan bilimsel ilkelere

(Bhattacharjee, 2012); Güneş'in kendi etrafında dönmesi örnek olarak gösterilebilmektedir (Lense ve Thirring, 1918).

Yönetime deneysel yaklaşımla bakan Fayol'un, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, kontrol şeklinde yönetim fonksiyonlarını belirleyerek, yönetimin, iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, amaç birliği, genel çıkarların kişisel çıkarlardan üstün olması, çalışanlara yapılan ödemeler, merkezi yönetim, hiyerarşi, düzen, eşitlik, personel devamlılık ve denge, girişim, birlik ruhu şeklinde on dört ilkesini belirlediği görülmektedir (Godvin vd., 2017; Rodrigues, 2001). Bilimsel yönetim için Taylor'un çalışmalarının oldukça önemli olduğu bilinmektedir; Taylor'un çalışmalarında en yüksek verimliliği elde etmek için çalışanın gücü, çalışma isteği, öğrenme isteği ve yönetimin kullandığı motivasyon teknikleri şeklinde nicel teknikler kullanılmaktadır (Pindur, Rogers ve Kim, 1995). Bilimin değişkenler arasında kurduğu neden sonuç ilişkisi yönetim içinde geçerli olmaktadır; örneğin, bir çalışana adil davranılırsa işletmenin üretkenliği artmaktadır (Ali ve Anwar, 2021).

Yönetimin sistematik bir bilgi birikimine sahip olduğu bilinmektedir (Schachter, 2010); ama yönetim biliminde, fizik gibi kesin sonuçlara ulaşmak zor gözükmemektedir; bu durum, yönetimin insan davranışlarıyla ilgilenmesinden kaynaklanmaktadır (De Waal, 2003).

İnsan davranışları farklı zamanlarda farklı sonuçlar verebildiği için yönetim biliminin ilkeleri de zaman içinde değişik sonuçlar üretebilmektedir (Rodrigues, 2001), bu durum yönetimin esnek bir bilim olarak görülmesine yol açmaktadır (Michie ve Sheehan-Quinn, 2001; Stachova ve Stacho, 2017; Ana, 2018).

Sanat, duygu ve düşünceyi ifade eden yaratıcı bir çaba ve dayanıklılık gerektiren (Kerrigan ve McIntyre, 2010; Kim, 2015) teorik kavramlara ve temel ilkelere sahip olan (Zhao vd., 2014) bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Sanatta pratik bilgiye sahip olmak önemli gözükmemektedir (Young, 2001). Bir ressam, birtakım teorik ilkeleri bilse bile bu bilgiyi kullanamıyorsa iyi bir resim çıkartması olanaklı gözükmemektedir; başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, renklere ve fırçalara hakim olmak kadar bunları çeşitli tasarımlarda nasıl kullanacağını bilmek önemli olmaktadır (Collingwood, 1938). Bu durum yönetimle benzerlik göstermektedir; bir yöneticinin yönetim alanında iyi bir

eğitim alması önemlidir ama bu eğitimde edindiği bilgileri gerçek durumlarla özdeşleştiremiyorsa yöneticilik sürecinde başarılı olması zor gözükmektedir (Berthoin ve Ilana, 2015; Ana, 2018).

Bir sanat dalında başarılı olabilmek için kişisel beceriye sahip olmanın önemli olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle her sanatçının ürettiği eserdeki başarısı ve eserin kalitesi farklılık göstermektedir (Collingwood, 1938; Sheedfar, Farsani ve Dehkordi, 2014). Yönetimde her yöneticinin bilgisi, deneyimi ve kişiliği çerçevesinde yönetme şekli oluşmaktadır ve bunun neticesinde yönetici, iyi yönetici ya da kötü yönetici şeklinde anılmaktadır (Berthoin ve Ilana, 2015; Noble, 2021; Andina, 2017).

Sanatın yaratıcılık tarafı, diğer bir deyişle, yeni şeyleri nasıl yaptığı sanatçıların diğer kişiler arasında fark edilmesini ve ön plana çıkmasını sağlayan taraf olarak belirtilmektedir (Demenev, Isaev ve Ryabinova, 2018). Yönetimde, birçok strateji ve teorinin olduğu bilinmekle birlikte burada yöneticinin yapması beklenen, karşılaştığı durumlarda bu verileri uygun şekilde kullanması şeklinde belirtilebilmektedir (Ahmed ve Omotunde, 2012). Bu noktada yönetimin yaratıcılık kısmında, yöneticinin, yönetim uygulamalarını gerçekleştirirken, mevcut ilkeler üzerinde kendi hayal gücünü kullanmasıyla yönetim şekline de güncelleme yaparak kendine has bir yönetim tarzıyla uygulamaları harmanlaması gerekmektedir (Shavkun ve Dybchinska, 2019; Ana, 2018).

Yönetim analitik yetenekleri gerektirdiği gibi (Wolff, Pescosolido ve Druskat, 2002) insanlarla olan ilişkilerde de yetenekli olunmasını gerektirmektedir (Koontz, 1961). Sanatını icra eden bir sanatçının işinde usta olması gerekmektedir (Young, 2001; Collingwood, 1938; Sheedfar, Farsani ve Dehkordi, 2014; Demenev, Isaev ve Ryabinova, 2018), bu noktada yöneticinin de insan ilişkilerinde uzman olması ve kendini en iyi şekilde ifade etmesi beklenmektedir (Hyde vd., 2009; Hand ve Slocum, 1972).

Aynı bir sanatçıda olduğu gibi bir yöneticinin, çalışanlar için esin kaynağı olabilmesi için hayal gücüne sahip ve cesaretli olmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Ana, 2018; Bartlett ve Ghoshal, 1992). Bir yönetici analitik yeteneklerini ve sahip olduğu teknik bilgilerini özgün yaratıcı düşünceleriyle birleştirebilirse işletme için belirlenen vizyona ulaşması

kolaylaşabilmektedir ve çalışanlarına ulaşmak istediği noktayı doğru şekilde aktarabilmektedir (Ana, 2018; Bartlett ve Ghoshal, 1992).

Yönetim en kısa tanımıyla başkalarına iş yaptırma faaliyetidir ve sanatta olduğu gibi bu faaliyeti gerçekleştirirken düzenli ve uyumlu bir süreci oluşturması önemli olmaktadır, bu noktada bir yöneticinin kendisinin ve tüm çalışanlarının yeteneklerini iyi bilmesi gerekmektedir; çünkü sahip olduğu malzeme, kendisinden ve çalışanlarından oluşmaktadır (Friedman, 2008; Drucker, 1999). Bir yönetici, edindiği tecrübeleri de göz önünde bulundurarak elindeki bu malzemeleri, başka bir ifade ile kendisinin ve çalışanlarının tutum ve davranışlarını, hedefi doğrultusunda yaratıcı ve yenilikçi bakış açısıyla birleştirerek kullanmayı başarabilirse iyi bir yönetim gerçekleştirebilmektedir (Friedman, 2008; Drucker, 1999).

Bir film izlerken izleyiciler, hikayeden çok hikayenin anlatım biçiminden etkilenmektedir (Tal-Or ve Cohen, 2010); benzer şekilde bir yöneticinin hedef kitlesinden, mevcut ve potansiyel müşterilerinden, rakiplerinden elde ettiği veriyi iyi analiz etmesi, elde ettiği veriyi işletmesine doğru şekilde aktarabilmesi ve verileri işletmesi için kullanması gerekmektedir (Ambrose ve Harris, 2010; Brouthers ve Roozen, 1999). Bu noktada bir yöneticinin nasıl yönettiği, başka bir deyişle, yönetim şekli ve yönetim uygulamasını nasıl gösterdiği sanatla benzerlik göstermektedir (Kerry ve Murdoch, 1992).

3. Yöntem

Çalışmada ilk olarak sanatın yönetim bilimine etkisi ile ilgili nicel ve nitel çalışmalar araştırılarak, sentezlenerek ve değerlendirilerek sistematik bir literatür taraması yapılmıştır.

İkinci aşamada, çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılarak Türkiye’de faaliyet gösteren 56 farklı işletmenin yöneticileri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat verileri MAXQDA 2020 Analytics Pro analiz programına aktarılmıştır. Yöneticilere yönetimin bir bilim mi yoksa sanat mı olduğu sorusu yöneltilmiş ve 56 yöneticiden gelen cevaplar çerçevesinde içerik analizi yöntemine uygun olarak mülakat verilerine yapılan okumalar sonucunda temalar, kategoriler, kodlamalar oluşturulmuştur. Sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisini belirleyebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden, tematik içerik analiziyle mülakat verileri incelenmiştir.

4. Bulgular

Bu bölümde, sanatın yönetim üzerindeki etkisi hakkında literatürde yapılan nicel ve nitel çalışmalardan elde edilen bulgular ve 56 yönetici ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen veriler ışığında yapılan tematik içerik analizi ile ortaya çıkan temalar, kategoriler, kodlamalar neticesinde elde edilen bulgular paylaşılmaktadır.

4.1.Sanatın Yönetim Üzerindeki Etkisi Konusunda Yapılan Sistematik Literatür Taraması Bulguları

Günümüzde her şey hızlı bir şekilde değişmektedir ve inovasyon yönetim için önemli hale gelmektedir (Maier vd., 2014). İnovasyonun önem kazanmasıyla birlikte yeni fikirlerin değerlendirilmesi, yönetimde önem kazanmaktadır (Urbancova, 2013). Bir yöneticinin, yeni fikirlere esin kaynağı olması ve yeni fikirleri teşvik edici yönetim tarzını benimsemesi beklenmektedir (Damanpour ve Schneider, 2006). Yöneticinin başarılı olabilmesi için doğru insanlarla, doğru zamanda, doğru ölçüde çalışabilmesi ve çalışanların özgün bir şey yaratma becerisini teşvik etmesi gerekmektedir (Buckingham ve Coffman, 1999).

Şu anda işletmelerin gelecek vaat etmeyen şeylerden vazgeçmesi önemli gözükmektedir; burada esas önemli nokta neyin gelecek vaat etmediğini iyi analiz etmektir (Drucker, 1980). Bu konuya en güzel örneklerden biri Kodak firması olmaktadır; dijital kameraların ortaya çıkması, fotoğraf filmi talebinin azalması, Kodak firmasının mevcut döneme adapte olamaması ve değişen pazar dinamiklerine uyum sağlayamaması neticesinde iflas ettiği belirtilmektedir (McGrath, 2010; Ho ve Chen, 2018; Hrnçirik, 2020). Yeniliği iş modeline dahil etmemesi, yeni teknolojilerin geldiğini ön görmemesi özetle, yanlış şeyi yapma konusundaki ısrarcı yaklaşımı, Kodak'ın iflas etmesinde ki önemli etmenler olarak görülmektedir (Ho ve Chen, 2018; Hrnçirik, 2020).

Bir yöneticinin, işletmesinde yaratıcı çalışanlara daha fazla özgürlük sunması, çalışanların, yaratıcı düşüncelerini uygulamaya geçirebilmek için çalışırken zamanlarını bu iş için harcamalarına sebep olmaktadır ve bu durum işletmede verimli çıktılar elde edilmesine yol açmaktadır (Rustam ve Alwan, 2020; Collin, Lemmetty ve Riivari, 2020; Munteanu vd., 2020). Çalışanların yaratıcı düşüncelerini, düşündükleri projeler üzerinde harcamalarına olanak verme

konusunda en önemli örneklerden biri 3M şirketi olarak görülmektedir (Ghasemzadeh vd., 2020; Galunic, 2020). Bir madencilik işletmesi olarak ABD'nin Minnesota eyaletinde kurulan 3M, bantlar, kişisel koruyucu ekipman, diş ve ortodontik ürünler, yazılımlar, tıbbi ürünler, araç bakım ürünleri ve optik filmler gibi ürünler üretmektedir (3M, 2021; Post ve Altman, 1994; Hovenkamp, 2005).

Yeni fikirleri destekleyen ve çalışanlarına yeni fikirlerini uygulama konusunda çalışma zamanı veren 3M, sunduğu özgürlüğün doğru çalışanlarla buluşması sonucunda karşılığını alan önemli işletme örneklerinden biri olmaktadır (Von Hippel vd., 1999; Conceição, Hamill ve Pinheiro, 2002). 3M yönetiminin, başarılı olmasında, 3M'in, çalışanlarını farklı düşünmeye teşvik etmesinin önemli olduğu belirtilmektedir (Von Hippel vd., 1999; Bartlett ve Ghoshal, 1995; Conceição, Hamill ve Pinheiro, 2002).

İşletmelerin, mevcut potansiyelleri değerlendirmeleri ve yaratıcı fikirler üretebilmeleri için sanatı daha yakından incelemesi gerekmektedir (Friedman, 2008; Drucker, 1999; Montgomery, 2008). Değişimin hızla gerçekleştiği bu süreçte işletmelerin, başarılı olabilmek için yönetim mekanizmasında hızlı çözümler üreten, yaratıcı, yenilikçi ve farklı bir yapının yerleşmesini sağlaması önemli olmaktadır (Sundram vd., 2020; Ferraris vd., 2021). Bu konuya örnek olarak, yenilikçi ve başarılı şirketlerden biri olan, hayal gücünü kullanarak fikirlerine şekil veren IDEO verilebilmektedir (Gerber, 2019). ABD, İngiltere, Çin'de stüdyoları bulunan IDEO, bir tasarım ve danışmanlık firması olarak çalışmaktadır; şirket, ürünler, hizmetler ve dijital deneyimler tasarlamak için tasarım odaklı düşünme yaklaşımı kullanmaktadır (IDEO, 2019). IDEO gibi yenilikçi şirketler, fikirlerini oluşturmak ve uygulamak için fikre şekil ve güç veren, güçlü bir görüntünün geliştirilmesi anlamına gelen hayal gücünü, kullanan şirketler olarak göze çarpmaktadır (Gerber, 2019).

Yaratıcı düşüncenin, işletmelere yaptığı katkılar, çalışmada verdiğimiz örneklerle desteklenmektedir; buradan anlaşılıyor ki başarılı bir yönetim için sanatın etkileri oldukça fazla olmaktadır (Szostak ve Sulkowski, 2020; Atkinson, 2007). Örneğin bir koro şefinin mevcut koroyu yönetirken aynı zamanda müzikte bir problem var mı konusunu iyi analiz etmesi, bir sorun varsa bunun nereden geldiğini belirleyebilmesi, bu sorunun neden kaynaklandığını anlayabilmesi gerekmektedir (Yajun, 2020). Bu durum yönetimle de paralellik göstermektedir;

işletmede bir problem olup olmadığını tespit etmek, sorunun hangi sebeplerle oluştuğunu anlayabilmek ve soruna karşı ne şekilde reaksiyon alacağını belirlemek yani kısacası, farkında olmak, yönetimi başarılı noktalara ulaştırabilmektedir (Terzioğlu, 2006; Myszkowski vd., 2015). Yöneticinin sorunu algıladığı gibi, takımı içindeki ışığı da görebilmesi önemli gözükmemektedir; takımını iyi tanıması ve yaratıcı bir düşünceyi fark edebilmesi de işletmeyi çok başarılı noktalara getirebilmektedir (Friedman, 2008; Drucker, 1999; Sjodin vd., 2020; Ferraris vd., 2021).

Ucuza satılan ve kaliteli üretilen bir ürünün artık yeterli olmadığını gören ve rekabette farklılaşmayı sağlayamadığını anlayan işletmeler, yenilik yapmaları gerektiğini farkındadırlar (Sorescu vd., 2011; Davenport, 1993; Porter, 2008). Bir işletmede, yeniliğin oluşabilmesi, yeni bakış açıları sağlanması ve yaratıcılıktan faydalanılması için yönetimin, sanatın ilham verici tarafını örnek alması gerekmektedir ve yöneticiler tarafından, yeniliğin temelini, sanattan geldiğinin anlaşılması gerekmektedir (Atkinson, 2007; Van Den Broeck, Cools ve Maenhout, 2008).

Sanatı ilham kaynağı olarak gören bir yönetim de kuralların çok fazla yer işgal etmediği, yaratıcılığa ve yeniliğe önem verildiği, hataların kabul edilebilir olduğu, risk almayı teşvik eden bir kültüre sahip olduğu, çalışanların verdiği fikirlere daha açık olduğu görülmektedir (Rustam ve Alwan, 2020; Collin, Lemmetty ve Riivari, 2020; Munteanu vd., 2020; Kirkegaard vd., 2020). Sanatı ilham kaynağı olarak gören ve yeniliği işletmeye bu doğrultuda kazandıran işletmeler de mevcuttur (Adler, 2006). Bu konuya örnek olarak Sony verilebilmektedir. Beethoven'ın 9. senfonisi, modern müzik endüstrisinin en önemli icatlarından birinin kökenini oluşturmaktadır; Sony Başkanı Norio Ohga, Beethoven'ın 9. Senfonisi'nin bir CD'ye sığabilmesini istediği için CD süresinin, 74 dakika olarak belirlendiği belirtilmektedir (Immink, 2018; Moakes, 2014). Bir diğer örnek ise yazılım şirketi olan SAP'nin kurucularından Hasso Plattner (SAP, 2021) tarafından, Potsdam Üniversitesi'nde kurulan, işletmeler ile sanatın birleştiği kurum olarak dikkat çeken, Hasso Plattner Enstitüsü içinde yer alan Tasarım Düşünce Okulu'dur (Brenner, Uebernickel ve Abrell, 2016; Canestraro, 2017). Burada yeni düşüncelerin geliştirilmesine yer verilirken, işletmeler için farklı fikirler geliştirme becerisi kazandırılmaktadır (Brenner vd., 2016; Canestraro, 2017).

4.2.Sanatın Yönetim Üzerindeki Etkisi Konusunda Yapılan İçerik Analizi Bulguları

Sanatın yönetim üzerindeki etkisini belirleyebilmek için Türkiye’de faaliyet gösteren 56 işletme yöneticisine yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır ve elde edilen veriler MAXQDA 2020 Analytics Pro programına yüklenmiştir. Yapılan mülakatlarda “Yönetim bir bilim midir, sanat mıdır?” şeklinde yöneltilen soru çerçevesinde, yöneticilerden gelen cevaplar analiz edilmiştir. Bu çerçevede yöneticilerin, sanatın yönetim üzerindeki etkisine yönelik düşünceleri anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren 56 işletme yöneticisinin “Yönetim bir bilim midir, sanat mıdır?” sorusuna verdikleri cevaplara göre en çok üzerinde durulan kavramlar, MAXQDA 2020 Analytics Pro programı kullanılarak incelenmiş ve Tablo 1’deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 1: Mülakat Verilerinin Analiz Sonuçları

Sözcük	Frekans	%
Bilim	136	21,59%
Yönetim	135	21,43%
Sanat	132	20,95%
Yönetici	69	10,95%
İnsan	34	5,40%
Zaman	19	3,02%
İletişim	19	3,02%
Karar	15	2,38%
Yaratıcı	14	2,22%
Etki	12	1,90%
Farklı	12	1,90%
Duygu	8	1,27%
Yetenek	7	1,11%
Davranış	6	0,95%
Hayal	6	0,95%
Karizma	6	0,95%
Toplam	630	100%

Literatürdeki verilere yönelik yapılan sistematik literatür taramasının sonuçlarından elde edilen bulgular ile mülakatlara yapılan içerik analizinden elde edilen sonuçlarda en çok değinilen kavramlar, dikkate alınarak karşılaştırıldığında, sanatın yönetim bilimine etkisi konusunda üzerinde durulan kavramların benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren 56 işletme yöneticisine yapılan yarı yapılandırılmış mülakat verileri çerçevesinde yapılan otomatik sözcük taraması sonucunda, Tablo 1’de belirtildiği üzere, genel olarak bilim, yönetim, sanat, yönetici, insan kelimelerinin ön plana çıktığı görülmektedir, bu sonuç literatürde araştırılan çalışmalarda en çok kullanılan kavramlarla da paralellik göstermektedir.

Sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi konusunda üzerinde durulan en önemli hususlar Şekil 1’de gösterilmektedir.

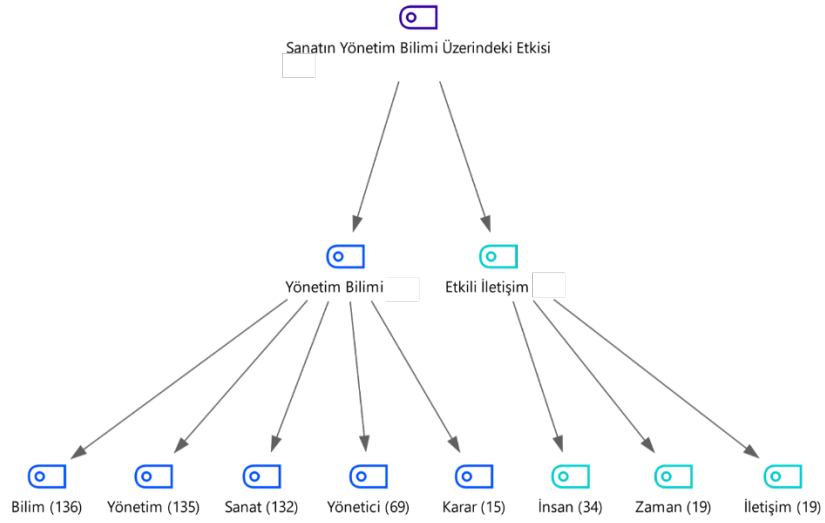
Şekil 1: Kelime Kod Bulutu Analizi



Mülakat verilerinde ve literatür araştırmalarında Şekil 1’de ki hususlara çokça değinilmesi, sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi konusunda, şekilde belirtilen hususların önemli olduğunu bize göstermektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren 56 işletme yöneticisine yapılan yarı yapılandırılmış mülakat verilerinin analiz sonuçlarına göre, Şekil 2’de belirtildiği gibi, sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisini belirleyebilmek için iki kategorinin oluşturulduğu görülmektedir. Yönetim bilimi kategorisi, bilim, yönetim, sanat, yönetici, karar şeklinde 5 farklı kodu içermektedir. Etkili iletişim kategorisi ise insan, zaman, iletişim şeklinde 3 kodu içermektedir. Sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi temasında, yönetim biliminin nasıl ele alındığı noktasında, bilim, yönetim ve sanat şeklindeki faktörlerin, etkili iletişimde ise insan, zaman ve iletişimin mülakatlarda en fazla ele alındığı görülmektedir.

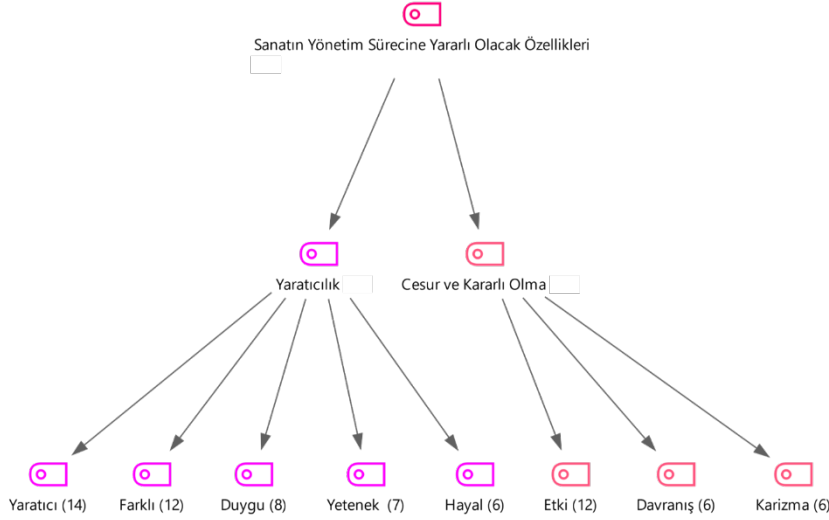
Şekil 2: Sanatın Yönetim Bilimi Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi teması incelendiğinde, yönetim bilimi kategorisinde yer alan kodların %87,1 oranında olduğu, etkili iletişim kategorisinde yer alan kodların %12,9 oranında kullanıldığı görülmektedir. Yöneticilere yapılan mülakatlar nezdinde incelenen verilerde sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi temasında, yönetim bilimi kategorisi altında yer alan kodların 487 frekans kullanıldığı, etkili iletişim kategorisinin kodlarının ise 72 frekansa sahip olduğu görülmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren 56 işletme yöneticisine yapılan yarı yapılandırılmış mülakat verilerinin analiz sonuçlarına göre, sanatın yönetim sürecine yararlı olacak özellikleri teması, Şekil 3’de belirtildiği gibi 2 kategoriden oluşmaktadır. Yaratıcılık kategorisi, yaratıcı, farklı, duygu, yetenek ve hayal şeklinde 5 farklı kodu içermektedir. Cesur ve kararlı olma kategorisi ise etki, davranış, karizma şeklinde 3 kodu içermektedir. Sanatın yönetim sürecine yararlı olacak özellikleri temasında, yaratıcılık kategorisinde yaratıcı ve farklı kavramlarının, cesur ve kararlı olma kategorisinde ise etki, davranış ve karizma kavramlarının ön planda olduğu analiz sonucunda görülmektedir.

Şekil 3: Sanatın Yönetim Sürecine Yararlı Olacak Özellikleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Sanatın Yönetim Sürecine Yararlı Olacak Özellikleri teması incelendiğinde, yaratıcılık kategorisinde yer alan kodların %66,2 oranında olduğu, cesur ve kararlı olma kategorisinde yer alan kodların %33,8 oranında kullanıldığı görülmektedir. Yöneticilere yapılan mülakatlar nezdinde incelenen verilerde, sanatın yönetim sürecine yararlı olacak özellikleri temasında, yaratıcılık kategorisi altında yer alan kodların 47 frekans kullanıldığı, cesur ve kararlı olma kategorisinin kodlarının ise 24 frekansa sahip olduğu görülmektedir.

5. Tartışma

Elde edilen sonuçlar bize gösteriyor ki bir yöneticinin analitik yeteneklerden fazlasına sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin bu noktada sanatı daha yakından incelemesi gerekmektedir. Sanatçı en iyi eseri çıkarabilmek için kendini sürekli geliştirir, yöneticinin ise kendini doğru şekilde ifade etmede ve kişilerarası iletişimde kendini sürekli geliştirmesi ve bu konuda ustalaşması gerekmektedir. Sanatçılar, bir eser ortaya çıkarabilmek için işine tüm duygularını yansıtmaktadır, sanatçının motivasyonu duyguları olarak görülmektedir; yöneticilerin özellikle günümüzde yeni fikirleri ortaya çıkarabilmek için ve bunu işletmelerinde uygulayabilmeleri için kararlı bir tavra, cesur bir yapıya ve başarı getirebilecek yaratıcı fikirler üretebilen bir hayal gücüne ihtiyacı vardır. Yöneticilerin, işletmesini başarıya götüreceğine

inandığı yaratıcı fikirleriyle öncü, cesaretli ve kararlı olması demek alt kademedeki yöneticilere ve çalışanlarına örnek olmasını beraberinde getirmektedir; böylece yöneticilerin başlattığı bu yenilik akımı tüm işletme tarafından benimsenebilecektir.

Yeni fikirlerin kolay elde edilemeyen bir unsur olduğu bilinmektedir. İlaveten yeni fikirlerin hemen kabul edilmediği ve anlaşılmadığı görülmektedir. Bu noktada yöneticilerin, yeni fikirleri üretirken ve bu fikirleri hayata geçirmeye karar verirken sergileyecekleri duruş önemli gözükmektedir. Bu nedenle sanatın yeni şeyler sunması ve sanatçının yeni şeyler oluştururken takındığı cesur ve kararlı tavrı yönetime örnek olabilecek niteliktedir.

Sanatçılar, zamanın önünde hareket etme yeteneğine sahip olmaktadır ve sanatçıların bu yaratıcı yetenekleri, onların krizlere ve bilinmezliklere karşı dayanıklılıklarını arttırmaktadır. Günümüzde yaşadığımız teknolojik hız ve gelecek yenilikler konusunda oluşan belirsizlikler, işletmelerin çevik bir organizasyon olmasını, dolayısıyla yeniliklere adaptasyonunu ve değişiklik yapabilme yetkinliğine sahip olmasını gerektirmektedir.

Bu noktada sanatçılar, yöneticilere bilinmeyene nasıl meraklı ve cesurca yaklaşılabilceğinin yöntemlerini ve bilinmeyen geleceğin olanaklarını gösterebilmektedir.

Yaşanan hızlı değişim, işletmelerin yaratıcı insanlara olan ihtiyacını arttırmaktadır. Yöneticinin işletmesinde değişim sürecini hayata geçirirken, iletişimi teşvik edip, ekip ruhunu güçlendirmesi önemli gözükmektedir. Bu noktada bir sanat eseri, nasıl insanların duygu tarafına hitap ediyorsa yöneticinin de sanatın bu yönünü örnek alarak, çalışanlarının duygularına hitap edebilmesi gerekmektedir.

Yönetim bilimine sanatın en büyük etkilerinden biri bakış açısını değiştirmeye yardımcı olması olarak görülmektedir. Farklı bakış açılarıyla oluşan yaratıcı taraf, nasıl sanatçıların özgün sanat eserlerini ortaya çıkarmasına neden oluyorsa yöneticilerin yaratıcılığı da yeni fikirlerin oluşmasına yol açmaktadır.

Yönetim mekanizmasında doğaçlama yeteneğinin gelişmesi ve bu yolla karşılaşılabilecek problemlere çözüm üretilmesi önemli olmaktadır. Yaratıcı bir işe ulaşmak o kadar kolay olmamaktadır, birkaç sefer istenmeyen durumlarla karşılaşmayı göze almak gerekmektedir; bu

doğrultuda sanatın, sürekli pratik yaptığı doğaçlama ve istenmeyen durumlarla başa çıkma yeteneğini örnek almak önemli gözükmektedir.

6. Sonuç

Yapılan literatür taramasından elde edilen sonuçlara göre sanat, iletişimi teşvik etmesi, motivasyon sağlaması ve uzun vadeli hedeflere ulaşmaya yardımcı olması bakımından yönetimi etkilemektedir.

MAXQDA 2020 Analytics Pro programı ile yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre, sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi konusunda, yöneticilerin yönetim sürecini gerçekleştirirken sanatı önemli bir yere koyduğu ve sanattan faydalandığı verilen cevaplar neticesinde de anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin, sanatın yaratıcı tarafını örnek alması, aldığı kararlarda cesur ve kararlı davranış sergilemelerinin önemli olduğunu düşünmeleri, mülakat verilerinde ve yapılan literatür taramasından elde edilen bulgularda göze çarpmaktadır. Yaratıcı insanlara olan ihtiyacın günümüz işletmeleri için önemli olması, işletmelerin yeni fikirleri teşvik etmesinin gerekliliği ile sonuçlanmaktadır. Kaliteli ve başarılı yönetimin oluşmasında, yöneticilerin yaratıcılığı ilk sıraya koyması ve bunu yaparken sanatın yaratıcılık tarafından beslenmesi önemli gözükmektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde bir işletmenin rakiplerinden daha güçlü olabilmesi ve gelecek için yeni fikirler içeren iyi çalışmalara imza atabilmesi için, ilgili işletmenin yöneticilerinin, sanatın işletmesine sunacağı faydaları anlaması, sanatın sunduğu pratikleri ve örnekleri, yönetim şekline yansıtması önerilmektedir.

Einstein'ın "Yaratıcılık bulaşıcıdır; onu bulaştırın" cümlesinde de belirttiği gibi yöneticilerin, çalışanlarının farklı fikirler üretebileceğini farkında olarak, değişime açık, yeni fikirleri teşvik eden, çalışanlarının ve kendilerinin yaratıcı yönlerini geliştirebilmek adına sanattan faydalanan yönetici olmayı başarmaları günümüzde önemli gözükmektedir.

Kaynakça

3M (2021). 3M History. Erişim: 30.10.2021, https://www.3m.com/3M/en_US/company-us/about-3m/history/.

Adler, N. J. (2006). The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do? *Academy of Management Learning & Education*, 5 (4), 486-499.

Ahmed, M. T. ve Omotunde, H. (2012). Theories And Strategies of Good Decision Making. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1 (10), 51-54.

Ali, B. J. ve Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5 (2), 21-30.

Ambrose, G. ve Harris, P. (2010). *Design Thinking*, Londra: Bloomsbury Publishing PLC.

Ana, B. C. (2018). Profile of the Perfect Manager – Case Study: Manager of SC Iliana SRL. *Annals of The Constantin Brancusi University of Targu Jiu, Economy Series*, 2, 56-64.

Andina, T. (2017). *Art and Law*, Boston: Brill, Leiden.

Atkinson, D. M. (2007). *A Portrait of the Manager as an Artist, Thinking the Art of Management*, London: Palgrave Macmillan.

Bartlett, C. ve Ghoshal, S. (1992). What Is a Global Manager? *Harvard Business Review*, 1-10.

Bartlett, C. ve Ghoshal, S. (1995). Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People. *Harvard Business Review*, 132-142.

Berthoin, A. A. ve Ilana, N. B. (2015). Discovering the meaningfulness of art in organizations: Experiences with Add Art Hamburg 2015. *Zeitschrift für Kulturmanagement*, 4 (2), 55-76.

Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*, Florida: University of South Florida Tampa Library Open Access Collections.

Borko, H. (1968). Information Science: What Is It? *American Documentation*, 3-5.

Brenner, W., Uebernickel, F. ve Abrell, T. (2016). *Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox*, St. Gallen, İsviçre: Springer International Publishing.

Brouthers, K. D. ve Roozen, F. A. (1999). Is It Time to Start Thinking About Strategic Accounting? *Long Range Planning*, 32 (3), 311-322.

Buckingham, M. ve Coffman, C. (1999). *First, Break all the rules. What the worlds great managers do differently*, New York: Simon & Schuster.

Burns, T. W., O'Connar, D. J. ve Stocklmayer, S. M. (2003). Science communication: a contemporary definition. *Public Understanding of Science*, 12, 183-202.

Canestraro, N. (2017). *The impact of Design Thinking on education: The case of Active Learning Lab*, Venedik, İtalya: Ca' Foscari Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Chalmers, A. F. (1999). *What is this thing called Science?* Cambridge, Indianapolis: Hackett Publishing Company.

Collin, K., Lemmetty, S. ve Riivari, E. (2020). Human resource development practices supporting creativity in Finnish growth organizations. *International Journal of Training and Development*, 24 (4), 321-336.

Collingwood, R. G (1938). *The Principles of Art*, London: Oxford University Press.

Conceição, P., Hamill, D., ve Pinheiro, P. (2002). Innovative science and technology commercialization strategies at 3M: a case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 25-38.

Damanpour, F. ve Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17, 215-236.

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Review Press.

Demenev, D. N., Isaev, A. A., ve Ryabinova, S. V. (2018). Measure of Conventionality as the Basis of Creative Approach to Painting. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 2042-2049.

Drucker, P. F. (1980). *Managing in turbulent times*, New York: Harper & Row.

Drucker, P. F. (1999). Managing Oneself. *Harvard Business Review*, 15-28.

Ferraris, A., Vrontis, D., Belyaeva, Z., De Bernardi, P. ve Ozek, H. (2021). Innovation within the food companies: how creative partnerships may conduct to better performances? *British Food Journal*, 123 (1), 143-158.

Friedman, S. D. (2008). Be a Better Leader, Have a Richer Life. *Harvard Business Review*, 1-12.

Galunic, C. (2020). Scanning and Sensemaking. Backstage Leadership: The Invisible Work of Highly Effective Leaders. *Nature Public Health Emergency Collection*, 25-66.

Gerber, J. (2019). Prototype the Future of Your Business With This 4-Step Design Exercise. Erişim: 1.11.2021, <https://www.ideo.com/journal/prototype-the-future-of-your-business-with-this-4-step-design-exercise>.

Ghasemzadeh, K., Bunjak, A., Bortoluzzi, G. ve Cerne, M. (2020). Efficaciously smuggling ideas: untangling the relationship between Entrepreneurial Self-Efficacy, Creative Bootlegging and Embedded Lead Users. *International Journal of Innovation Management*, 1-29.

Godvin, A., Handsome, O. E., Ayomide, W. A., Enobong, A. E. ve Johnson, F. O. (2017). Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 19 (10), 78-85.

Hand, H. H. ve Slocum JR, J. W. (1972). A Longitudinal Study of The Effects Of a Human Relations Training Program On Managerial Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 56 (5), 412-417.

Ho, J. C. ve Chen, H. (2018). Managing the Disruptive and Sustaining the Disrupted: The Case of Kodak and Fujifilm in the Face of Digital Disruption: Managing Disruptive Sustaining Disrupted. *Review of Policy Research*, 35 (3), 1-20.

Hovenkamp, H. (2005). Exclusion and the Sherman Act. *The University of Chicago Law Review*, 72,147-164.

Hrcirik, J. (2020). *Why Did Kodak Go Bankrupt?* New York: State University of New York Empire State College, Yüksek Lisans Tezi.

Hyde, P, Harris, C., Boaden, R. ve Cortvriend, P. (2009). Human relations management, expectations and healthcare: A qualitative study. *Human Relations*, 62 (5), 701-725.

IBM (2010). IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success. Erişim: 1.11.2021, <https://newsroom.ibm.com/2010-05-18-IBM-2010-Global-CEO-Study-Creativity-Selected-as-Most-Crucial-Factor-for-Future-Success>.

IDEO (2019). IDEO at a Glance. Erişim: 1.11.2021, <https://www.ideo.com/about/ideo-at-a-glance>.

Immink, K. A. S. (2018). How we made the compact disc. *Nature Electronics*, 1, 260.

Kerrigan, S. ve McIntyre, P. (2010). The creative treatment of actuality: Rationalizing and reconceptualizing the notion of creativity for documentary practice. *Journal of Media Practice*, 11 (2), 111-130.

Kerry, T. ve Murdoch, A. (1992). Approaches to Positive Management: Some Implications for Training Education Managers. *Journal of In-Service Education*, 18 (1), 4-8.

Kim, H. (2015). Community and art: creative education fostering resilience through art. *Asia Pacific Education Review*, 16, 193-201.

Kirkegaard, M. L., Kines, P., Jeschke, K. C. ve Jensen, K. A. (2020). Risk Perceptions and Safety Cultures in the Handling of Nanomaterials in Academia and Industry. *Annals of Work Exposures and Health*, 64 (5), 479-489.

Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4 (3), 174-188.

Lense, J. ve Thirring, H. (1918). On the influence of the proper rotation of a central body on the motion of the planets and the moon, according to Einstein's theory of gravitation. *Zeitschrift für Physik*, 156-163.

Maier, A., Brad, S., Nicoara, D. ve Maier, D. (2014). Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 645-648.

McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43, 247-261.

Michie, J. ve Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance. *British Journal of Management*, 12, 287-306.

Moakes, S. (2014), The Importance of Optical Media. How CD and DVD changed the way we use media and software. Jamie Sharpe ve Richard Self (Ed.), *Computers for Everyone* içinde, 111-113.

Montgomery, C. A. (2008). Putting Leadership Back into Strategy. *Harvard Business Review*, 31-39.

Munteanu, A-I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N. ve Matis, C. (2020). Analysis of Practices to Increase the Workforce Agility and to Develop a Sustainable and Competitive Business. *Sustainability*, 12, 1-14.

Myszkowski, N., Storme, M., Davila, A. ve Lubart, T. (2015). Managerial creative problem solving and the Big Five personality traits. Distinguishing divergent and convergent abilities. *Journal of Management Development*, 34 (6), 674-684.

Noble, K. (2021). Getting Hands On with Other Creative Minds': Establishing a Community of Practice around Primary Art and Design at the Art Museum. *International Journal of Art and Design Education*, 40 (3), 615-629.

Pindur, W., Rogers, S. E. ve Kim, P. S. (1995). The history of management: a global perspective. *Journal of Management History*, 1 (1), 59-77.

Porter, M. E. (2008). *On Competition*, Boston: Harvard Business Review.

Post, J. E. ve Altman, B. W. (1994). Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7 (4), 64-81.

Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: a framework for managing today's organizations effectively. *Management Decision*, 39 (10), 880-889.

Rustam, F. A. ve Alwan, H. J. (2020). Self-management and their impact on career creativity. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 17 (12), 13-33.

SAP (2021). SAP SE Corporate Governance. Erişim: 12.11.2021, <https://www.sap.com/investors/en/governance/supervisory-board/hasso-plattner.html>.

Schachter, H. L. (2010). The role played by Frederick Taylor in the rise of the academic management fields. *Journal of Management History*, 16 (4), 437-448.

Shavkun, I. ve Dybchinska, Y. (2019). Efficient manager: creative dimension. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2 (8), 47-59.

Sheedfar, S., Farsani, M. A. ve Dehkordi, R. M. (2014). Comparative Study of the Intuition in the Artist and the Psychological Process of Sublimation in the Creation of Artistic Work in Plato and Freud Viewpoints. *Sport and Art*, 2 (4), 55-58.

Sjödin, D., Parida, V., Kohtamaki, M. ve Wincent, J. (2020). An agile co creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, 112, 478-491.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A. ve Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87 (1), 3-16.

Stachova, K. ve Stacho, Z. (2017). Level of Focus of Organizations Operating in Slovakia on Flexible Organizational Structure. *International Review of Management and Marketing*, 7 (1), 245-250.

Sundram, S., Venkateswaran, P. S., Jain, V., Yu, S. Y., Yapanto, L. M., Raisal, I., Gupta, A. ve Regin, R. (2020). The Impact of Knowledge Management on The Performance of Employees: The Case of Small Medium Enterprises. *Productivity Management*, 25 (1), 554-567.

Szostak, M. ve Sulkowski, L. (2020). Manager as an artist: creative endeavour in crossing the borders of art and organizational discourse. *Creativity Studies*, 13 (2), 351-368.

Tal-Or, N. ve Cohen, J. (2010). Understanding audience involvement: Conceptualizing and manipulating identification and transportation. *Poetics*, 38, 402-418.

Terzioğlu, F. (2006). The perceived problem-solving ability of nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 14, 340-347.

Urbancova, H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5 (1), 82-96.

Van Den Broeck, H., Cools, E. ve Maenhout, T. (2008). A case study of arteconomy: building a bridge between art and enterprise: Belgian businesses stimulate creativity and innovation through art. *Journal of Management & Organization*, 14 (5), 573-587.

Von Hippel, E., Thomke, S. ve Sonnack, M. (1999). Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, 77 (5).

De Waal, A. A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 41 (8), 688-697.

Wipond, R. (1998). The World Is Round (and other mythologies of modern science). *The Humanist*, 58 (2), 9-12.

Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. ve Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 505-522.

Yajun, W. (2020). Methodical Perspective Of The Modern Choral Repertoire. *Scientific Journal Of Polonia University*, 39 (2), 223-228.

Young, J. O. (2001). *Art and Knowledge*, London and New York: Routledge.

Zhao, S., Gao, Y., Jiang, X., Yao, H., Chua, T-S. ve Sun, X. (2014). Exploring Principles-of-Art Features For Image Emotion Recognition. MM '14: Proceedings of the 22nd ACM international conference on Multimedia, 47-56.

DISCRIMINATION IN BUSINESSES: A STUDY WITH CASE STUDIES

İŞLETMELERDE AYRIMCILIK: ÖRNEK OLAYLAR İLE BİR İNCELEME

Artür Yetvart Mumcu¹

Öz

Ayrımcılık hem toplumlara hem de işletmelere zarar veren, istenmeyen bir durum olmasına rağmen yine de çok farklı şekillerde uygulanmaya devam etmektedir. Bu uygulamalar uzun dönemde maddi ve manevi birçok olumsuz etki yaratmaktadır. Ayrımcılıkla mücadele konusu işletmelerde özellikle ele alınmakta ve olumsuz sonuçları için çözüm yolları ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu mücadele kapsamında araştırmada işletmelerde ayrımcılığın farklı boyutları tanımlanmış ve analiz edilmiştir. Araştırmada işletmelerde ortaya çıkan geçmişten günümüze ayrımcılık çeşitlerinin literatür kaynaklı incelenmesinin yanı sıra işletmelerde mevcut ayrımcılık davranışları tespit edilmeye çalışılmıştır. Literatürdeki ayrımcılığın çeşitli türleri, cinsiyet, yaş, etnik köken, cinsel yönelim, engellilik durumu gibi farklı kategorilerdeki ayrımcılık biçimlerini içermektedir. Araştırmada bu farklı ayrımcılık türlerini iş dünyasındaki deneyimlerle ilişkilendirerek işletme çalışanlarının bu tür ayrımcılıklara nasıl maruz kaldığını ortaya konulmuştur. Bu kapsamda 38 beyaz yakalı çalışana mülakat yöntemi ile yarı yapılandırılmış sorular sorulmuştur. Katılımcıların deneyimleri analiz edilirken, ayrımcılığın iş yaşamına olan etkileri ve işyerlerindeki çeşitlilik ve eşitlik politikalarının etkinliği gibi önemli konular da göz önünde bulundurulmuştur. Sonuç olarak bu araştırma işletme çalışanlarının farklı ayrımcılık türleriyle nasıl başa çıktıklarını ve iş yerinde daha adil bir ortam oluşturmanın yollarını anlamamıza katkı sağlamaktadır. Bu araştırmanın ayrımcılıkla mücadele stratejilerini geliştirmek ve iş dünyasında daha eşitlikçi bir ortam oluşturmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ayrımcılık, Örgütlerde Ayrımcılık, İşletmelerde Ayrımcılık

JEL Sınıflandırılması: J71, J15, J16

Abstract

Although discrimination is an undesirable situation that harms both societies and businesses, it continues to be implemented in many different ways. These practices create many negative effects, both material and morale, in the long term. The issue of combating discrimination is specifically addressed within businesses, where efforts are made to propose solutions for its negative consequences. Within the scope of this struggle, different dimensions of discrimination in businesses were defined and analyzed in the research. In the research, in addition to examining the types of discrimination that have emerged in businesses from past to present, based on the literature current discriminatory behaviors were also identified in businesses. Various types of discrimination in the literature include forms of discrimination in different categories such as gender, age, ethnicity, sexual orientation, and disability. By associating these different types of discrimination with experiences in the business world, the research reveals how business employees are exposed to this type of discrimination. In this context, semi-structured questions were asked of 38 white-collar employees using the interview. During the analysis of the participants' experiences, significant issues were considered, including the impact of discrimination on business life and the effectiveness

¹ Dr.Öğr.Üyesi, T.C.İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F., a.mumcu@iku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2276-0145.

of diversity and equality policies in workplaces. As a result, this research contributes to our understanding of how business employees deal with different types of discrimination and ways to create a fairer environment in the workplace. It is expected that this research will contribute to improving anti-discrimination strategies and creating a more egalitarian environment in the business world.

Keywords: Discrimination, Discrimination in Organizations, Discrimination in Business

JEL Classification: J71, J15, J16

1. Introduction

An important aspect of business ethics from the perspective of business science is discrimination. As noted by Malik and Perona (1990), the concept of discrimination is first introduced to us in our educational journey and then in our teaching lives. The most significant factor shaping our teaching process is the education we receive initially from our families and subsequently from our school life. The approach of families towards their children forms the foundation of this process. According to Daly (1987), the first form of discrimination in families is between boys and girls, and children are raised with this mindset.

These prejudices formed at a young age affect people's entire lives and professional business lives. Since discrimination is a factor that directly affects the performance of the business, it is observed that the studies that have been carried out continue to maintain their importance from the past to the present. In addition to the fact that business ethics issues in businesses are addressed in many studies, research is increasing day by day and gaining importance as a result of the increase in discrimination-related incidents all over the world and the polarization in societies, especially racism and discrimination against women (Lang & Spitzer, 2020)

Discrimination, which has been addressed in many aspects until today, has increased awareness in direct proportion to the awareness of societies in recent years, but it has not been able to make progress at the same rate as awareness in practice. Discrimination is becoming more evident in societies and countries every day. Discrimination, which escalates to countries blocking entry to each other's borders, suspending visa applications, and boycotting each other's products, also negatively affects societies and business order (Rosenberg, 2023; Shedlin et al., 2014).

Today's business world has a complex structure and is becoming more complex every day. In this business world, the importance of differences and diversity is increasing. However,

unfortunately, many organizations still have to struggle with organizational discrimination which refers to the situation where a person is treated unfairly in the workplace because of their gender, race, age, sexual orientation, disability, or other characteristics.

This article aims to examine why organizational discrimination is still a major problem in the business world and the effects of this problem in workplaces. There is much research showing that organizational discrimination has negative consequences not only for individual employees but also for organizations. Organizational discrimination can negatively impact an organization's success and demotivate employees. Additionally, it can lead to legal and ethical problems because it violates the principles of justice and equality. Therefore, combating organizational discrimination in the business world not only improves the well-being of employees but also contributes to the sustainable success of organizations (Köllen, 2021).

For this reason, this study aims to precisely define discrimination and elucidate its consequences more clearly, taking into account contemporary conditions. Defining discrimination correctly is an important first step. It will be possible to create accurate awareness on a sensitive issue such as discrimination by improving the detection of discrimination committed consciously or unconsciously by individuals, businesses, and even state administrations, and revealing the negative effects of its consequences on individuals, businesses, and societies (Grant, 2013).

The research will also focus on the roots, types, and consequences of organizational discrimination in the business world, and will try to develop a scientific understanding of how this problem can be prevented and reduced. The research emphasizes that organizational discrimination is an important problem in the business world and that a scientific perspective is needed to understand and solve this problem. In the following sections, we will provide more detailed information about the causes, types, effects, and solutions of organizational discrimination and discuss what can be done to overcome this problem.

Studies to be carried out in this direction will provide a summary and guide for researchers who are particularly interested in the subject and will contribute to understanding the mutual harm that discrimination causes to individuals and societies.

2. Literature Review

2.1. Discrimination and Classifications Related to Discrimination

As with many concepts, it is very difficult to make a single and universal definition of discrimination (Vandenhoele, 2005). International declarations of fundamental human rights are the first written sources for a universal expression of discrimination. However, these resources are not entirely sufficient to define discrimination comprehensively. Declarations focus on how discrimination should be prevented. Article 26 of the International Covenant on Civil and Political Rights, which remains valid, prohibits all forms of discrimination and provides everyone with equal and effective protection against discrimination on any basis such as race, color, sex, language, religion, political or other opinion. Another declaration, Article 14 of the European Convention for the Protection of Human Rights, recognizes all rights and freedoms regardless of sex, race, color, language, religion, political or another opinion, national or social origin, association with a national minority, property, birth or another status. The common problem in these declarations is the question of what discrimination itself is.

In the definitions, it is seen that the reactions they experience from the actions, practices, or policies based on a social group consist of opposing practices. However, the first point that needs to be clarified here is that these groups must be socially distinct (Lippert-Rasmussen, 2006). Therefore, groups based on race, religion, and gender qualify as potential grounds for discrimination in any modern society, but groups based on the length of a person's toenails are typically frowned upon (Altman, 2011).

Discrimination against individuals, then, is necessarily directed at their membership in a particular type of social group. However, it is also necessary for discriminatory behavior to impose some kind of disadvantage, harm, or injustice on those toward whom it is directed. In this context, the US Supreme Court decision in *Brown v. Board of Education* was a landmark opinion in the Board of Education case that de jure racial segregation in public schools was unconstitutional. The Court stated in 1954 that law enforcement tended to retard the educational and mental development of black children and deprive them of some of the benefits they would receive in the school system. Therefore, the court ruled that segregation amounted to illegal discrimination

against black children. The Supreme Court, the top court in the USA, has expanded this definition to include practices that are neutral but have an unfair justification (Horn, 1971).

Discrimination refers to unfair differential treatment of individuals based on group membership (Merton, 1972). Discrimination consists of actions, practices, or policies that disadvantage individuals based on their membership in a social group. Discrimination is conceptualized as intentional or spontaneous different treatment and unjustified different restrictions (Reskin, 2012).

In this section of the study, concepts related to discrimination will be defined using literary sources, aiming to establish a framework pertinent to our subject. Initially, fundamental categorizations of discrimination, including direct and indirect forms, harassment, social exclusion, discriminatory instruction, and multi-ground discrimination, will be examined. Subsequently, the discussion will extend to the various implementation methods of these types.

2.1.1. Direct Discrimination

Direct discrimination is when laws, rules, or practices explicitly exclude or favor certain individuals simply because they are members of a particular group. For example, stating in job postings that people over a certain age should not apply is direct discrimination. It can be said that direct discrimination can be determined much more easily than indirect discrimination (Nayler, 2003)

It refers to the unequal treatment of a person, group, or segment of society due to differences in belief, language, religion, or ethnicity and similar differences. Different treatment; It includes a wide range of forms of discrimination, starting from openly mocking, humiliating, or slandering, to disseminating hate speech that incites discrimination against these groups (Çelenk, 2010).

The intention or effect of preventing or making it difficult for a person or group to enjoy and exercise human rights and freedoms on an equal basis with others in the same or similar position, based on one of the prohibited grounds of discrimination (language, ethnic origin, sexual orientation, disability, etc.). any difference, exclusion, limitation, or preference having.

Here, different treatments create more negative consequences for one or some of the people in the same or similar position or give rise to the possibility of such a result (Gül & Karan, 2011).

2.1.2. Indirect Discrimination

Although indirect discrimination appears neutral, in practice it appears as rules, procedures, or practices that affect members of a certain group (Baybora, 2010).

Differential treatment of certain groups of workers in terms of benefits or payments is also part of indirect discrimination. If there is no discriminatory practice or criterion, or if no significant discriminatory effect can be seen, or if there is an objective business or management-related justification for the practice, then there is no violation. It may be difficult to prove the existence of indirect discrimination (Hepple, 2001)

This type of discrimination refers to attitudes that are difficult to detect and that discriminate against certain groups in terms of their consequences through indirect forms of expression. However, another situation that can be considered indirect discrimination is related to "ignoring". In the case of ignoring, nothing is done through word or action. However, discrimination stems from this very absence (Çelenk, 2010).

2.1.3. Social Exclusion (Keeping apart)

The birth of the concept of social exclusion took place in France in the 1960s. During this period, social actors referred to the poor as ideologically and implicitly excluded. The concept of exclusion is often used together with terms such as underclass, poverty, inequality, alienation, disconnection, and deprivation (Sapançalı, 2005). As a general definition, social exclusion is the inability of some individuals and groups to access the civil, political, economic, and social rights that enable the individual to integrate with society (Walker & Walker, 1997).

Social exclusion is also defined by De Haan as the opposite of social integration and cohesion, which reflects participation in society or being accepted as a part of society. Within the framework of this definition, social exclusion occurs when all individuals and groups in society cannot access what we accept as society or cannot realize their full potential (Haan, 1998).

2.1.4. Discrimination Instruction

A discrimination order is an act of victimization (Genel Eşit Muamele Yasası (AGG) Rehberi, 2010). Employment Equality Directive art. According to 2/5, “1. It has been stated that an instruction to discriminate against individuals based on one of the grounds mentioned in the article will be considered discrimination (Gül & Karan, 2011).

It refers to the instruction given by a person to discriminate against persons authorized to take actions and transactions on his/her behalf or by a public official to those under his command regarding the performance of a public duty (Korkut, 2009).

Discrimination instruction is the order of the employer to his representative or surrogate, or in the public sector, the superior manager's subordinate manager, to observe different treatment against a certain individual/group of individuals. Accordingly, any instruction to treat a person less favorably in recruitment, promotion, vocational training, or dismissal based on race or ethnicity, gender, religion or belief, age, sexual orientation, and disability will be considered discrimination (Yücel, 2016 (Yücel, 2016).

2.1.5. Discrimination on Multiple Grounds

Another type of discrimination other than the types of discrimination mentioned above is multiple discrimination or intersectional discrimination. Although not included in the directives, multiple/intersectional discrimination covered in the discrimination literature occurs on more than one basis. In multiple/intersecting discrimination, it is often difficult to determine on what basis the discrimination occurs. For example, the failure to hire a woman of African descent may be due to her gender, skin color race, or national origin, or to some or all of these characteristics. In addition, Directive 2006/54/EC considers less favorable treatment of women due to pregnancy and maternity leave as discrimination. (Yücel, 2016).

2.2.Types of Discrimination in the Organizational Field

In this section of the study, the fundamental types of discriminatory behavior, extensively discussed in the literature, will be articulated.

2.2.1. Harassment (Mobbing)

Psychological harassment in the workplace, or mobbing as it is called in English, is a complex, multi-dimensional, and multi-disciplinary issue that has been experienced since the existence of working life but is avoided to be revealed due to the necessity of human nature, almost kept unknown. It is known that the English term mobbing was first used by biologists in the 19th century to describe the behavior of birds flying around attackers to protect their nests (Szego, 2007)

The concept of harassment in working life includes meanings that refer to all kinds of behaviors such as maltreatment, threats, violence, and humiliation systematically applied to individuals in the workplace by their superiors, equal-level employees, or subordinates. Harassment manifests itself with disturbing behavior, begins to hurt as time passes, and events accelerate in a spiral; It is a process consisting of various stages. In this process, it is of great importance to recognize the signs that indicate harassment. In addition, the actors taking part in the process should be defined within certain groups (Tınaz, 2006).

To understand the harassment process, it is essential to initially identify the behaviors occurring in the workplace that contribute to harassment. Although some of these behaviors may be seen as purely negative, others may simply occur as normal interaction behaviors. This type of behavior can be tolerated for once, or it can be understood assuming that the person doing the behavior is having a bad day that day. However, if these behaviors are repeated systematically over a long period, their meanings change and turn into intentional harassment (Tınaz, 2006). 45 different symptoms have been identified that may suspect the existence of a harassment process in the workplace (Leymann, 1996). Later, in addition to these, they defined 39 more symptoms (Ascenzi & Bergagio, 2000). These symptoms cover many characteristics of the employees in the workplace, such as their gender, race, preferences, appearance, and thoughts. The main types of discrimination in businesses, which have been reached as a result of many scientific research and examinations, are listed below.

2.2.2. Nepotism

Nepotism is one of the important problems encountered in both public organizations and business organizations (Bayhan, 2002). The concept is generally perceived as expressing a negative situation. It is stated in various studies that the concept of nepotism comes from the Latin word " Nepot " and its English equivalent is Nephew (nephew). The reason and origin of the broad negative connotation of the word nepotism lies in the tendency of some Popes during the Renaissance to find high-level jobs for their nephews without considering their qualifications. It is known that the damage this practice caused to the effectiveness of the church and the morale of people who were not nephews at that time was effective in the negative perception of the concept (Ford & McLaughlin, 1985).

The concept of nepotism refers to the situation of providing employment opportunities for one's relatives and family members, regardless of their abilities, by using one's power and authority (Karakas & Çak, 2007).

It is seen that the concept of nepotism is sometimes used synonymously with the concept of favoritism in Turkish. However, the concept of favoritism is broader than the concept of nepotism and includes different types. Among these, beyond the nepotism of relatives included in the definition of nepotism, forms of favoritism based on similarities such as being friends, fellow citizens, being from the same school, being of the same origin, and having the same political views come to the fore. In the literature, the term " chronism " is mostly used for favoritism towards acquaintances and friends; the term "patronage" is for political and religious partisanship; The term " clientelism " is used (Aközer, 2003).

2.2.3. Positive Discrimination

Positive discrimination is the name given to all the policies, strategies, methods, and practices developed in favor of disadvantaged groups of people in a society. Positive discrimination practices aim to ensure that disadvantaged people receive preferential treatment in business and educational life. In literature and practice, alongside the notion of positive discrimination, other concepts such as affirmative action, reverse discrimination, and preferential treatment are also commonly discussed. In this context, religious, ethnic, and racial minorities, especially women,

can be cited as examples of groups subject to positive discrimination practices (Karakaş & Çak, 2007).

Various positive discrimination practices can be examined under five headings according to the benefit privilege provided by the measures taken to disadvantaged groups (or, in other words, the severity of discrimination suffered by non-disadvantaged groups) (Oppenheimer, 1995).

The first of these, quota practices, involves allocating a certain portion of open positions in a business or educational institution to disadvantaged groups. In this case, people who are not included in the disadvantaged group will not be able to apply for the positions allocated to this quota. Secondly, when it comes to preferential recruitment in employment or educational institutions, a position is open to everyone's application, but if a disadvantaged person applies, he/she will be given priority. In the third place, some programs aim to bring the female-male ratio of institutions to a certain number within a certain period in certain educational or professional sectors, or (as a milder measure) to regularly determine and record the female-male ratio in a particular institution. It is quite difficult to include the practices in groups four and five within the concept of positive discrimination, which is discussed in the context of this study. When we look at the USA which is one of most labor markets among developed countries, it is possible to position these practices at the intermediate point between the liberal understanding of equality and non-discrimination and positive discrimination (Sowell, 2004).

2.2.4. Sexual Discrimination

They are stereotypes shared about the characteristics of men and women. These stereotypes help to empower men and maintain their power when men are characterized by high-status roles and women by domestic and low-status roles. Competitive gender differentiation constitutes the hostile dimension of this ideology and is based on the idea that men will gain strong self-confidence by believing that they are better than them, through their negative stereotypes about women (Ayan, 2014).

The discrimination that women are exposed to is not only socially limited, it is also politically supported. Fertility is subsidized to obtain cheap labor by increasing the country's young population and increasing the young population, which is the largest consumer of the

population. While women's fertility is supported in these decisions taken in line with the interests of the country, their separation from business life and their inability to progress in their careers cannot be compensated. This situation causes women to become victims of the sexist approach in society.

In addition to the discrimination faced by women, the discrimination faced by people with homosexual and bisexual preferences is also evaluated under this heading. Since the American Psychiatric Association removed homosexuality and bisexuality from its list of mental illnesses in 1973, researchers have focused on the causes of sexual prejudice. Studies indicate that negative attitudes toward homosexuals are related to gender roles, stereotypes, and sexist attitudes (Kite, 1984).

2.2.5. Racial Discrimination

By the provisions outlined in the Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination, the phrase "racial discrimination" is defined as follows: It encompasses any action, whether intentional or consequential, that serves to diminish or undermine the acknowledgment, exercise, and enjoyment of human rights and fundamental freedoms across various spheres, including political, economic, social, cultural, or any other aspect of societal life. Specifically, racial discrimination refers to any differentiation, exclusion, limitation, or preference that is founded upon race, skin color, lineage, or national or ethnic origin. (Law on the Approval of the Ratification of the International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination, 2002).

Taking advantage of human differences and accepting people as they are is gaining importance in increasing efficiency in social and business life. Toy (2011) pointed out that acting together with diversity is an important element, accepting each ethnic structure as it is and directing them to the same horizon and common future with their own identities, without discrimination. Differences bring many benefits to society. (Temizel et al., 2008).

2.2.6. Religious Discrimination

Religious discrimination includes discrimination based on religion, sect, and belief. Questions regarding the religious beliefs of job applicants or current employees, as well as their behavior,

conversations, meals, meetings, etc. Considering people in invitations in a way that affects their situation means that there is discrimination (Demir, 2011).

In their research conducted in Ireland, the authors report that religious discrimination prevalent in social life extends to the workplace, with a particular emphasis on the negative impacts of the Catholic-Protestant divide. The most obvious examples of religious discrimination are seen when job applications from Protestants are rejected in the Republic of Ireland and Catholics are rejected in Northern Ireland. Particularly in the Republic of Ireland, classification as Catholics or members of other religions shows that there is religious discrimination (Russell et al., 2008). According to the ILO (2007) working report (Organization & Director-General, 2007) it is difficult to say that the initiative taken by businesses in Northern Ireland in the 1990s to prevent Catholic-Protestant discrimination is fully implemented today (McCrudden et al., 2004).

2.2.7. Age Discrimination

There is an aging of societies due to changes in the demographic structure of industrialized countries. Because old age affects a large number of people, it is not related to a small minority or a specific period. It can be considered a serious social problem (Thompson et al., 1986).

Eurolink defined age discrimination as "the concept of age discrimination is applied in cases where the use of age for discrimination is unfair and where older workers are treated unfairly" (Büsch & Königstein, 2001). Age discrimination is not a new phenomenon. There have been discussions about age discrimination in employment in both America and England since the 1920s and 1930s (Macnicol, 2006).

Age discrimination was prevalent especially in the 19th century, in the period after the Industrial Revolution, when there were fundamental changes in working conditions. Since the working conditions during this period were not particularly suitable for older workers, older workers were dismissed even though they had worked for many years as a result of their inability to meet the demands of production. 50-year-old workers who were laid off in this way faced great difficulties in finding another job (Walt, 2004).

2.2.8. Disability Discrimination

Discrimination based on disability covers all kinds of discrimination, exclusion, or restriction based on disability in the exercise or enjoyment of human rights and fundamental freedoms fully and on equal terms with others in political, economic, social, cultural, civil, or any other field. Disability-based discrimination covers all kinds of discrimination, including failure to make reasonable accommodations (Gül & Karan, 2011).

3. Method

Interview, a qualitative research method, was used in the research. Face-to-face interviews were preferred because the research topic is a subject that people may feel sensitive about. First of all, it is explained which behavior in the workplace is within the scope of discrimination. They were also asked to question discrimination not only within themselves but also within the context of the events taking place around them. In this way, the samples were allowed to express through others the discrimination they experienced but were reluctant to express. Using the convenience sampling method, semi-structured questions were asked to 38 white-collar business employees in Istanbul, Turkey. Participants were read about the types of discrimination and were asked about any discrimination they had experienced or witnessed regarding these definitions. The types of discrimination read to the participants were created from the literature-based definitions above. Finally, they were asked whether they had been exposed to or witnessed any discrimination other than these types of discrimination.

4. Results

A total of 38 business employees participated in the research. These employees have at least 10 years of business experience. There are 2 disabled participants, 2 women and 1 man. 16 of the participants are women and 22 are men. At least 2 examples of each discrimination were found in the research. As a result of the research, it was seen that all employees were exposed to or witnessed discrimination at least twice. It was not questioned whether he was exposed or witnessed it. Another finding is that the majority of the participants stated that they witnessed the discrimination they mentioned rather than being exposed to it.

Case studies obtained as a result of the interviews are presented below under the themes of types of discrimination obtained from the literature.

Table 1: Direct discrimination

<i>"The business limits female employment to certain levels due to pregnancy leave and the obligation to provide a nursery in the business, and strives not to exceed this limit."</i>
<i>"In an institution or a public facility, there is access/exit/toilet, etc. suitable for disabled people. infrastructure is not allocated."</i>
<i>"The company that makes international purchases does not even accept applications from citizens of certain countries."</i>

Table 2: Indirect discrimination

<i>"Although there is no official obstacle for women to rise to certain management levels in a workplace, no women are employed in these levels. "</i>
<i>"In recruitment to the institution, candidates are selected from people of a certain region or city, regardless of their competencies."</i>
<i>Assigning only people with certain physical characteristics to privileged departments, even though they are not required for the job to be done."</i>

Table 3: Social Exclusion (Segregation)

<i>"There are political/intellectual/belief etc. opinions other than what is common among the employees of the institution. "The person with these preferences should not be included in any conversation by other employees in the workplace or invited to any activities outside of work."</i>
<i>"Lack of an elevator/disabled ramp to the cafeteria of the institution."</i>
<i>"Sending overtime to undesirable person(s) every time on the day and time of the institution's social event outside of working hours."</i>

Table 4: Discrimination instruction

"There is a certain attitude in the institution that an employee who starts working in the institution as a result of a central qualification level and examination and merit is made to do the most undesirable work by his superiors."

"The supervisor, who set many different criteria in the recruitment announcement of the daughter of his neighbor, whom he wanted to employ in the institution, was forced to hire a person who met these criteria at a higher level, resulting in hostility and harassing working conditions towards the hired person."

Table 5: Discrimination on multiple grounds

"A person who has just started a new job in the organization is hard-working and disciplined, but is a newly graduated, black and female employee, is subjected to many different discriminations by her colleagues due to her inexperience, being a woman and being black, and her superiors at the workplace do not want to put the team at risk due to this situation. "dismissing the person with the excuse."

"After learning that a disabled employee has a different political opinion than the general organization, his superiors at the workplace decide that the person's physical disability may prevent him from doing this job and send him to a different and distant department."

Table 6: Harassment (Mobbing)

"A superior constantly giving instructions to his subordinate with command sentences and constantly exhibiting humiliating attitudes among other employees."

"Disturbing the employee by constantly showing interest or criticism towards a subordinate in the workplace, unlike other employees, applying psychological pressure, and preventing the person from doing his job."

"Exhibiting sincere behavior that is inappropriate for the workplace, making hand jokes that will negatively affect employees' motivation for work."

"Late payment of salaries."

"Rearranging the office layout in a way that particularly disturbs certain employees."

Table 7: Nepotism

<i>"The supervisor appoints people who are his relatives to positions with better working conditions compared to other positions in the workplace."</i>
<i>"During the interviews for new personnel to be recruited to the institution, the member of the board of directors calls the authorized person in the human resources department of the institution, says that he is a relative of one of the candidates, and instructs that candidate to be hired."</i>
<i>"In addition, the peace and welfare of our country have been endangered by the terrorist organizations and some communities that have deeply injured our country in recent times, by ensuring that only their supporters hold critical positions in both the state and private sectors. "</i>

Table 8: Positive discrimination

<i>"By law, businesses over a certain size limit are required to employ a certain percentage of disabled and convicted people."</i>
<i>Efforts are being made to increase limited job opportunities by creating disabled staff in companies ."</i>
<i>"Many businesses are working to increase the number of women working in the workplace to create positive impressions in society. "Enterprises that pursue this goal also prioritize the employment of women in new recruitment."</i>
<i>"People born in the same city are given priority in some positions in businesses."</i>
<i>"Giving priority to graduates of certain universities in recruitment in businesses"</i>

Table 9: Sexual discrimination

<i>"The female employment rate in private and public institutions in Turkey is still at very low levels. There is a male-dominated population, especially at upper management levels. The rate of female senior managers is still below 30% in the world."</i>
<i>"Today, while men can still wear whatever clothes they want, women can be discriminated against just because of their clothing choices."</i>
<i>Using women's marital status and childbearing potential as evaluation criteria in recruitment."</i>

Table 10: Racial Discrimination

<i>"It is still the case that in many businesses and public institutions around the world, people from different backgrounds cannot take part in senior management positions, even though they do not have an official basis."</i>
<i>"Today, in addition to requiring visas for people from a certain country or origin to enter their country, there are countries that practice blatant origin discrimination to the extent that they do not even accept visa requests."</i>
<i>"There is a perception that the employee is prone to crime due to being a citizen of a certain country."</i>

Table 11: Religious Discrimination

<i>It is observed that in many businesses and public institutions, people who do not practice religious rituals, such as fasting during fasting periods and going to places of worship during prayer hours, are excluded from the business, or are discriminated against by other employees because they perform these religious rituals.</i>
<i>It is also observed that in some businesses, pressure is applied to employees for belief rituals that are accepted throughout the institution.</i>

Table 12: Age Discrimination

<i>"Not trusting or even rejecting the ideas put forward by people who have little experience or are younger than other employees, both in businesses and in society, without questioning is also an observed type of discrimination."</i>
<i>"Career mobility of people over a certain age is limited by setting age limits in job postings in many businesses and public institutions. "Applications are not even accepted based on age."</i>

Table 13: Disability Discrimination

<i>"Infrastructures that need to be established for disabled employees in businesses are seen as unnecessary expenses, so these expenses should be avoided by not employing disabled workers."</i>
<i>Providing employment opportunities for disabled people in very limited occupational groups."</i>
<i>"The limited coverage of disabled people in vocational training and the difficulties experienced in accessing training."</i>

5. Conclusion and Evaluation

As a result of the research, it was seen that all employees within the sample were exposed to or witnessed at least 2 forms of discrimination. The fact that no one has been exposed to or witnessed discrimination supports the importance of this issue. It is necessary to raise awareness about discrimination and take precautions within the scope of communication and management of internal relations for the institution, which is a very important element for the performance and development of businesses (Heilman & Caleo, 2018).

The question of whether the employee was exposed to discrimination or witnessed it was not specifically questioned in the research. It was thought that this questioning should not be made to avoid hesitation in the participant's answers on such a sensitive issue. Although this is a limitation, it is an approach to increase reliability. In the process of interpreting the research findings, similar discrimination incidents were combined in the responses. In this way, the approach of coding under the headings (themes) obtained from the literature was followed employed. In this manner, the findings were interpreted by concentrating on the primary types of discrimination recognized in the literature.

As a result of the research, it was observed that women were mostly exposed to different types of discrimination. It has been concluded that there is discriminatory behavior against women on multiple grounds, including Direct and Indirect, and types of discrimination such as social and sexual discrimination. This situation, which prevents women from advancing in business life and gaining fair working conditions, is an important problem in many countries (Pokharel, 2008). Discrimination hinders women's efforts to exist in businesses by ignoring the possible contributions of women, who constitute half of the workforce of countries, to the economies (Bible & Hill, 2007).

A limitation of the study is the lack of a sample specifically determined according to the type of discrimination, given its aim to explore examples of discrimination experienced broadly. Conducting discrimination-specific research and selecting samples specific to the discrimination being discussed in future studies may provide more detailed results.

References

- Aközer, M. (2003). Kamuoyu gözüyle kamuda yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, 57, 14–22.
- Genel Eşit Muamele Yasası (AGG) Rehberi, Çevrimiçi) http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/agg_wegweiser_tuerkisch.pdf (2010).
- Altman, A. (2011). Discrimination. In E. N. Zalta (Ed.), *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 202).
- Ascenzi, A., & Bergagio, G. L. (2000). Mobbing, marketing. *Sociale Come Strumento Per Combatterlo, Torino*.
- Ayan, S. (2014). Cinsiyetçilik: Çelişik duygulu cinsiyetçilik. *Cumhuriyet Medical Journal*, 36(2), 147–156.
- Baybora, D. (2010). Çalışma yaşamında yaş ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yaş ayrımcılığı düzenlemesi üzerine. *Çalışma ve Toplum*, 1(24), 1–30.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1–13.
- Bible, D., & Hill, K. L. (2007). Discrimination: Women in business. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1), 65–76.
- Büsch, V., & Königstein, M. (2001). *Age discrimination in hiring decisions: A questionnaire study*. Mimeo. Retrieved from <http://www.cepii.fr/anglaisgraph/communications/pdf>.
- Çelenk, S. (2010). *Ayrımcılık ve Medya, Televizyon Haberciliğinde Etik Sorunlar*. İndirildiği adres: [http://ilef.ankara.edu.tr/etik/wpcontent/uploads ...](http://ilef.ankara.edu.tr/etik/wpcontent/uploads...)
- Demir, M. (2011). İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 760–784.
- Ford, R., & McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*, 64(9), 57–60.
- Grant, A. (2013). Intersectional discrimination in U visa certification denials: An

irremediable violation of equal protection. *Colum. J. Race & L.*, 3, 253.

Gül, İ. I., & Karan, U. (2011). *Ayrımcılık Yasağı: Kavram, hukuk, izleme ve belgeleme*.

Haan, A. de. (1998). 'SocialExclusion': An Alternative Concept for the Study of Deprivation? *IDS Bulletin*, 29(1), 10–19.

Heilman, M. E., & Caleo, S. (2018). Gender discrimination in the workplace. *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*, 73–88.

Hepple, B. (2001). Equality and empowerment for decent work. *Int'l Lab. Rev.*, 140, 5.

Horn, S. (1971). Civil Rights-Restricting the Use of General Aptitude Tests as Employment Criteria-Griggs v. Duke Power Co., 401 US 424 (1971). *Seton Hall Law Review*, 3(1), 9.

Karakaş, M., & Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74–101.

Kite, M. E. (1984). Sex differences in attitudes toward homosexuals: A meta-analytic review. *Journal of Homosexuality*, 10(1–2), 69–81.

Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272.

Korkut, L. (2009). *Ayrımcılık karşıtı hukuk*. İnsan Hakları Gündemi Derneği.

Lang, K., & Spitzer, A. K.-L. (2020). Race discrimination: An economic perspective. *Journal of Economic Perspectives*, 34(2), 68–89.

Leymann, H. (1996). Identification of mobbing activities. *The Mobbing Encyclopedia*.

Lippert-Rasmussen, K. (2006). The badness of discrimination. *Ethical Theory and Moral Practice*, 9, 167–185.

Macnicol, J. (2006). *Age discrimination: An historical and contemporary analysis*.

Cambridge University Press.

McCrudden, C., Ford, R., & Heath, A. (2004). Legal regulation of affirmative action in Northern Ireland: an empirical assessment. *Oxford Journal of Legal Studies*, 24(3), 363–415.

Merton, R. K. (1972). Insiders and outsiders: A chapter in the sociology of knowledge. *American Journal of Sociology*, 78(1), 9–47.

Nayler, M. (2003). Time For Equality at Work. In *International Labour Organisation*. ILO: International Labour Organisation. <https://policycommons.net/artifacts/2229076/time-for-equality-at-work/2986508/>

Oppenheimer, D. B. (1995). Understanding affirmative action. *Hastings Const. LQ*, 23, 921.

Organization, I. L., & Director-General, I. L. O. (2007). *Equality at Work: Tackling the Challenges: Global Report Under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work* (Vol. 1). International Labour Organization.

Pokharel, S. (2008). Gender discrimination: Women perspectives. *Nepalese Journal of Development and Rural Studies*, 5(2), 80–87.

Reskin, B. (2012). The race discrimination system. *Annual Review of Sociology*, 38, 17–35.

Rosenberg, A. S. (2023). Racial Discrimination in International Visa Policies. *International Studies Quarterly*, 67(2), sqad032.

Russell, H., Quinn, E., King O’Riain, R., & McGinnity, F. (2008). *The Experience of Discrimination in Ireland. Analysis of the QNHS Equality Module*.

Sapançalı, F. (2005). Avrupa Birliği’nde sosyal dışlanma sorunu ve mücadele yöntemleri. *Çalışma ve Toplum*, 3(6), 50–106.

Shedlin, M. G., Decena, C. U., Noboa, H., & Betancourt, Ó. (2014). Sending-country violence and receiving-country discrimination: effects on the health of Colombian

refugees in Ecuador. *Journal of Immigrant and Minority Health*, 16, 119–124.

Sowell, T. (2004). *Affirmative action around the world: An empirical study*. Yale University Press.

Szego, A. (2007). *Mobbing e diritto penale* (Vol. 2). Jovene.

Temizel, H., Turan, E., & Temizel, M. (2008). Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 459–474.

Thompson, D. E., Hauserman, N. R., & Jordan, J. L. (1986). Age discrimination in reduction-in-force: The metamorphosis of McDonnell Douglas continues. *Indus. Rel. LJ*, 8, 46.

Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing. *Çalışma ve Toplum*, 4(11), 13–28.

Vandenhoe, W. (2005). *Non-discrimination and equality in the view of the UN human rights treaty bodies*. Intersentia nv.

Walker, A., & Walker, C. (1997). *Britain divided: The growth of social exclusion in the 1980s and 1990s* (Vol. 96). Cpag.

Walt, A. (2004). The treatment of age and age discrimination in employment in the United States, Canada and South Africa. *Elder Law Review*, 3.

Yücel, E. (2016). Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve Avrupa Birliği Direktiflerinde Ayrımcılık Yasağı Hukuku. *Adam Academy Journal of Social Sciences*, 6(1), 59–84.

THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL BURNOUT IN THE EFFECT OF WORKPLACE OSTRACISM ON EMPLOYEE SILENCE

İŞYERİNDE DIŞLANMANIN İŞGÖREN SESSİZLİĞİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ROLÜ¹

Mehmet Selman KOBANOĞLU²

Ömer Faruk İŞCAN³

Öz

Örgütler sosyal yapılardır ve barındırdıkları sosyal bileşenler sayesinde rakipleri tarafından taklit edilmesi güç rekabet avantajı oluşturabilmektedirler. Günümüz örgütleri işe alım sürecinde daha deneyimli, daha iyi eğitime sahip ve örgüte katma değer katabilecek işgörenlerin seçilmesi ve eğitilmesi yoluna gitmektedirler. Konusunda uzman olan söz konusu işgörenlerin örgüt içi süreçlerden dışlanması, görmezden gelinmesi ve işe dair fikir ve önerilerinin dikkate alınmaması, gelecekte onların daha sessiz kalmalarını ve örgüt yararına bile olsa fikirlerini paylaşmaktan çekinmelerini beraberinde getirecektir. Çalışma, örgütlerde sıklıkla karşılaşılan dışlanma davranışlarının değişim ve gelişime katkıda bulunabilecek çoğulcu bir örgüt yapısının oluşabilmesine engel teşkil eden işgören sessizliği üzerindeki etkisinin ortaya konulmasını ve bu etkide işgörenlerin duygusal tükenmişliklerinin aracı rolü oynayıp oynamadığının belirlenmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde görev yapan beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Bu kapsamda, katılımcılardan kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilen 431 anket SPSS, AMOS ve Process Macro paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin güvenilir ve geçerli olduklarını ortaya koyabilmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları, çarpıklık ve basıklık değerleri ile ölçeklere ilişkin Doğrulamalı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada aracılık etkisinin belirlenebilmesi amacıyla Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process (Model 4) yönteminden faydalanılmıştır. Sonuç olarak, örgütsel dışlanma, duygusal tükenmişlik ve işgören sessizliği arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Araştırmanın modeli doğrultusunda, duygusal tükenmişliğin algılanan örgütsel dışlanma ile işgören sessizliği arasındaki ilişkide anlamlı bir kısmi aracı rolü bulunduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Çalışmaya konu olan değişkenlerin modelleme bakımından literatürde benzeri olmaması nedeniyle özgün bir içeriğe sahip olduğu ve alana katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşyerinde dışlanma, İşgören sessizliği, Duygusal tükenmişlik

JEL Sınıflandırılması: D23, M10, J20

¹ Bu çalışma 07-09 Eylül 2023 tarihleri arasında Nişantaşı Üniversitesi tarafından İstanbul'da düzenlenen 22. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulan tam metin bildiriden türetilmiştir.

² **Sorumlu Yazar:** Doç.Dr., Samsun Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0891-6016.

³ Prof.Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, oiscan@atauni.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7490-4991.

Abstract

Organizations are social structures and through their social components, they can create a competitive advantage that is difficult to imitate by their competitors. Today's organizations are choosing, recruiting and training employees who are more experienced, better educated, and capable of adding value to organization. Exclusion and ignoring these employees who are expert in their field, will lead them silent and more hesitated to share their ideas, even if it is for the benefit of the organization. The aim of the study is to reveal the effect of perceived ostracism often encountered in organizations on employee silence, which prevents the formation of a pluralistic organizational structure that can contribute to change and development, and to determine whether employees' emotional burnout plays a mediating role in this effect. The sample of the research is consist of white collar employees working in manufacturing enterprises operating in the Central Anatolia Region. In this context, 431 samples obtained from the participants by simple sampling method were analyzed through SPSS, AMOS and Process Macro programs. In order to reveal that the data used in the research are reliable and valid, Cronbach's Alpha coefficients, skewness and kurtosis values, and Confirmatory Factor Analysis related to the scales were performed. In the study, the Process (Model 4) method developed by Hayes (2013) was used to determine the mediation effect. As a result, it was found that there are significant relationships between organizational ostracism, emotional burnout and employee silence. According to the research model, it has been statistically proven that emotional burnout has a significant partial mediation role in the relationship between perceived organizational ostracism and employee silence. Due to the absence of similar variables in the literature in terms of modeling, the study is considered to have original content and contribute to the field.

Keywords: Workplace ostracism, Employee silence, Emotional burnout

JEL Classification: D23, M10, J20

1. Giriş

Örgütler mal ve hizmet üretmek amacıyla bir araya gelen formal ve informal gruplardan oluşan sosyal ve ekonomik sistemlerdir. Bu sistemlerin sağlıklı çalışabilmesi ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesi, iç ve dış dinamikleri etkili bir şekilde yönetebilmesine bağlıdır. Bu noktada, sistemlerin sosyal yönünü oluşturan çalışanlar, örgütlerin en önemli değerler olarak bilinmektedir. (Eğinli, 2009: 35).

Her geçen gün değişimin hızla arttığı iş ortamında başarıya ulaşmada çalışanların sahip oldukları farklı yetkinlikler sayesinde örgütlerde değer yarattıkları ve gün geçtikçe daha önemli hale geldikleri görülmektedir. İşyeri yöneticileri, çalışanların sadece ekonomik beklentileri için çalışmadığını, aynı zamanda bu beklentilerinin dışında farklı beklenti ve ihtiyaçlarını da içeren sosyal yönlerini de göz önünde bulundurmalıdırlar (Akıncı, 2002: 2).

Günümüz örgütleri belirli kriterler gözetilerek istihdam edilen, eğitim, deneyim ve yetenek bakımından üstün, kendi alanlarında uzmanlaşmış bireylerden meydana gelmektedir. Bu denli yoğun çaba gösterilerek örgüt bünyesine dahil edilen nitelikli işgörenlerin iş ve örgüt hakkında

yapıcı fikirlerini beyan etmekten kaçınması ya da bu konuda teşvik edilmemesi, örgütlerin gelişime dönük çabalarına engel oluşturmaktadır.

Bu çalışma, örgütlerde sıklıkla karşılaşılan dışlanma davranışlarının değişim ve gelişime katkıda bulunabilecek çoğulcu bir örgüt yapısının oluşabilmesine engel teşkil eden (Morrison ve Milliken, 2000) işgören sessizliği üzerindeki etkisinin ortaya konulmasını ve bu etkide işgörenlerin duygusal tükenmişliklerinin aracı rolü oynayıp oynamadığının belirlenmesini, dolayısıyla değişkenleri konu alan literatürün genişletilmesini amaçlamaktadır. Çalışmaya konu olan değişkenlerin modelleme bakımından literatürde benzeri olmaması nedeniyle özgün bir içeriğe sahip olduğu ve alana katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2. Literatür Taraması

2.1. Örgütsel Dışlanma

Örgütsel dışlanma, bireyin örgütte diğer çalışanlarla pozitif ilişkiler kurmasını ve sürdürmesini olanaksız kılacak derecede görmezden gelinmesi, ihmal edilmesi (Hitlan, Clifton ve DeSoto, 2006: 217); örgüt içinde sessiz muameleye hedef olması (Sommer, Williams, Ciarocco ve Baumeister, 2001: 225); arzusu dışında kendisine yönelik sosyal temasın reddedilmesi sonucu yalnız bırakılması (Blackhart, Nelson ve Knowles, 2009: 270); süreçlere davet, dahil ve kabul edilmemesi ve kendisinden kaçınılması (Robinson ve Schabram, 2017: 223); örgüte ait ayrıcalıklardan uzaklaştırılması (Williams vd., 2000: 21); örgüt içinde yer alan döngünün dışında tutulması (Jones ve Kelly, 2010: 1187); çalışma arkadaşı desteğinden yoksun bırakılması (Hitlan vd., 2006: 56); yok sayılması ya da görmezden gelinmesi algısı olarak tanımlanmaktadır.

Ferris vd. (2008), dışlanmanın altında yatan nedenlerin ne olduğuna bakmaksızın benlik saygısı, ait olma, kontrol ve anlamlı bir varoluş gibi dört temel insani ihtiyacı tehdit etmesi nedeniyle acı verici ve nefret uyandırıcı bir deneyim olduğunu belirtmektedir. Case ve Williams (2004), dışlanmanın kısa vadede öfkeye neden olabileceği gibi, uzun vadede yabancılaşmaya, çaresizliğe, depresyona ve değersizlik duygularına yol açabileceğini ifade etmektedirler. Nitekim Düşükcan (2019: 108) da örgütsel dışlanmanın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara neden olacağını, dışlanmaya hedef olan bir çalışanın incinmiş duygulardan,

psikolojik ve fiziksel iyiliğin azalmasından ve karşı karşıya kaldığı olumsuz davranışlardan zarar görebileceğini vurgulamaktadır.

Dışlanma, fizyolojik sağlığı olumsuz yönde etkileyebilmesinin yanı sıra duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti de dahil olmak üzere çeşitli istenmeyen sonuçlara yol açabilmekte (De Clercq, Ul Haq ve Azeem, 2019: 185; Çınar, Karcıoğlu ve Aslan, 2014: 429) dışlanan bireyin yüksek iş performansı için gerekli rolleri yerine getirme potansiyelinin önüne geçebilmekte (Karabey, 2014: 5) olmasına rağmen fiziksel ya da sözlü çatışma formlarının aksine hemen göze çarpmayan ve tespit edilmesi daha güç bir cezalandırma türü olmasının yanı sıra, dışlayana hedef üzerinde kontrolü elde tutma avantajını da sağlaması nedeniyle yaygın olarak kullanılmaktadır (Zadro, Godwin ve Gonsalkorale, 2014: 353).

Örgütsel dışlanma, dışlanan birey açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilmesine rağmen; grup için riskli davranışlarda bulunan, işbirlikçi olmayan, gruba uyum sağlamakta sorun yaşayan bireylere karşı (Bayram, 2020: 429), yaygın olarak (Sommer vd., 2001: 225) kullanılmaktadır. Dışlanma kavramına yönelik araştırmaların 1990'ların ortalarından bu yana özellikle hedefler üzerindeki etkilerine yoğunlaşması, kaynaklar üzerindeki etkilerinin araştırılması yönünde kısıtlı bir literatürü beraberinde getirmektedir. Halbuki dışlanmanın hedefe verdiği zararların yanında, kimi kaynakların da gösterdikleri dışlama davranışları nedeniyle sıkıntı, pişmanlık ve suçluluk duydukları bilinmektedir (Kobanoğlu ve Uygungil Erdoğan, 2022: 137).

Van Beest ve Williams'ın (2006) insanların dışlanmadıkları zaman cezalandırıldığı ve dışlandıklarında ödüllendirildiği bir durumda; dışlanmaya yönelik tepkilerin azalması, ortadan kalkması, hatta tersine çevrilmesinin söz konusu olabileceği tezi üzerine konumlandıkları çalışmaları sonuçları açısından dikkat çekicidir. Araştırma, finansal kazanç ile ödüllendirilse dahi dışlanmanın acı verici olduğunu ortaya koymaktadır.

Literatür ışığında ele alındığında örgütsel dışlanmanın, örgüt üyelerinin dışlanmışlık algılarına bağlı olarak kendilerini iş süreçlerinden uzaklaştırmalarına, örgüt içinde sosyalleşmelerinin önünde engel teşkil etmesine ve daha içe kapanık bir hale gelmelerine neden olabilmektedir.

Bu bağlamda örgütsel dışlanma, örgütlerin çalışanlarından daha etkin bir biçimde fayda sağlayabilmeleri açısından önemli bir kavram olarak göze çarpmaktadır.

2.2.İşgören Sessizliği

İşgörenler doğal olarak yapmakta oldukları işi ve örgütün işleyişini iyileştirmenin yapıcı yolları için ifade edebildikleri ya da ifade etmekten kaçındıkları fikir, bilgi ve görüşlere sahiptirler (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1359; Morrison ve Milliken 2000: 707).

İşgören sessizliği, çalışanlar arasında örgütlerde yer alan sorunlar ve/veya olgular hakkında konuşmanın faydasız ve/veya tehlikeli olduğu konusunda paylaşılan algı (Amah ve Okafor, 2008: 1) nedeniyle kolektif bir biçimde (Morrison ve Milliken, 2000: 707) sessiz kalmanın tercih edilmesi (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 37) biçiminde tanımlanmaktadır.

Morrison ve Milliken'e (2000: 707) göre örgütsel sessizlik, örgütün değişim ve gelişiminin önünde potansiyel bir engel oluşturmanın yanında, çalışanlar arasındaki farklılıklar ile bireysel olarak bakış açılarını ve fikirlerini ifade edebilmelerine olanak tanıyan çoğulcu bir örgüt yapısının oluşmasına engel olmaktadır. Yazarlar, değerleri, inançları, öncelikleri ve deneyimleri açısından farklılaşan örgüt üyelerinin kritik konularda görüşlerini açıkça ifade edemeyeceklerini hissetmeleri nedeniyle kendilerini geri çekmeleri sonucu, kuruluşun işleyişine pozitif yönde katkıda bulunabilme potansiyeline sahip farklı düşüncelerden yararlanabilmesinin önüne geçmekte olduğunu vurgulamaktadırlar.

Örgüt üyelerinin kurumsal yapıya, işleyişe ya da örgüt içi adaletsizliğe dair kaygılarını dile getirememeleri durumu, bir taraftan örgütün kayıplar yaşamasına neden olabilmekte iken diğer taraftan bireysel olarak işgörenlerin moral ve motivasyonlarını yitirmelerine ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına zemin oluşturabilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1454; Dyne vd., 2003: 1364).

Örgütlerde işgören sessizliği; pasif olarak bir teslimiyetin sonucu olarak boyun eğme ve kabullenme olarak gerçekleşen *uyusal sessizlik* (acquiescence silence); işini, konumunu, pozisyonunu korumaya yönelik korkuya dayalı *savunmacı sessizlik* (defensive silence) ve örgüt ve üyelerinin faydası düşünülerek kimi konuların ifade edilmesinin örgüte zarar vereceği endişesine dayalı *koruyucu sessizlik* (proactive silence) olmak üzere üç farklı türde ortaya

çıkılmaktadır (Öztürk, 2019: 368; Göktaş Kulualp ve Çakmak, 2016: 125; Afşar, 2013: 38; Brinsfield, 2012: 673; Yıldız ve Ehtiyar, 2008: 53; Van Dyne vd., 2003: 1366-1368; Pinder ve Harlos, 2001).

2.3. Duygusal Tükenmişlik

Tükenmişlik, spesifik olarak işgören ve iş arasındaki uygunsuzluk ya da uyumsuzluktan kaynaklanan kronik gerginliği içeren (Maslach, 2003: 189) ve sıklıkla gözlemlenen bir duygusal tükenme ve sinizm sendromu (Maslach ve Jackson, 1981: 99) olarak tanımlanmakta, devamsızlık, işten ayrılma, iş doyumsuzluğu, iş performansı kalitesinde azalma gibi örgütsel hedeflere ulaşmada (Gaines ve Jermier, 1983: 568) engeller oluşturmasının yanı sıra işgörenlerin kronik yorgunluk hissi taşımasına, düşük benlik saygısı ve özgüven eksikliğine ve depresyona yol açabilmesi nedeniyle çeşitli psikolojik sorunların kaynağı olabileceği, baş ve kas ağrıları yanında hipertansiyon benzeri semptomlara yol açabilecek fizyolojik sorunlara da neden oluşturabileceği (Van Droogenbroeck, Spruyt ve Vanroelen, 2014: 99) bilinmektedir.

Tükenmişliğin bu çalışmada incelenen boyutu olan *duygusal tükenme*, işle ilgili gerginliğin en aşırı türlerinden biridir ve işgörenlerde genel bir ilgi, güven ve şevk (gayret, heves) kaybının yanı sıra endişe oluşumuna neden olduğu bilinmekte (Gaines ve Jermier, 1983: 568), düşük enerji ve kronik yorgunluk ile karakterize edilmektedir (Skaalvik ve Skaalvik, 2011: 1030). Ayrıca tükenmişliğin, işgörenin çalışma arkadaşları ve müşterilerle olan bağlantısını asgariye indirgemesini ve kişilerarası uzaklaşmayı ifade eden *duyarsızlaşma boyutu* (Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003: 160) ile işgörenlerin ilerleme eksikliği, zemin kaybı, kendini olumsuz değerlendirme eğilimi gibi duyguları barındıran ve benliğin olumsuz değerlendirilmesini ifade eden *kişisel başarının azalması boyutu* (Cordes ve Dougherty, 1993: 624) olmak üzere iki boyutu daha bulunmaktadır. Duygusal tükenmişlik, diğer iki boyuta nispeten en çok bildirilen ve en kapsamlı şekilde analiz edilen boyut olarak karşımıza çıkmakta, kimi yazarlar (Shirom 1989) sendromun diğer iki yönünün rastlantısal veya gereksiz olduğunu tartışmaya açmaktadırlar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403). Orijinal üç parçalı modelin formüle edilmesinin ardından duygusal tükenme, tükenmişlik sürecini anlamak için merkezi bir değişken olarak ortaya çıkmıştır (Baba, Jamal ve Tourigny, 1998; Zohar, 1997; Cordes ve Dougherty, 1993; Gaines ve Jerimer, 1983;). Bunun nedenleri hem ampirik hem de

kavramsaldır. Aynı zamanda yorgunluk, aşınma, sinirlilik, hayal kırıklığı ve bitkinlik duygularını da içermesi nedeniyle işgörenler duygusal kaynaklarının tükenmesi sonucu örgüte psikolojik düzeyde artık verebilecekleri bir şey kalmadığını hissetmektedirler (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlik kavramının önemi, devamsızlık, işten ayrılma, iş doyumsuzluğu ve iş performansının kalitesinde azalma gibi örgütsel sonuçlarla olan ilişkilerinde öne sürülmektedir. Alkol ve uyuşturucu kullanımı, fiziksel ve zihinsel bozukluklar ve aile ve sosyal ilişkilerin parçalanması gibi kişisel sonuçların (Maslach ve Jackson, 1981) yanı sıra çeşitli psikolojik (kronik yorgunluk, düşük benlik saygısı, özgüven eksikliği, depresyon vb.) ve fizyolojik (baş ağrıları, kas ağrıları, hipertansiyon vb.) semptomları içermekte, profesyonel hedeflere ulaşılmasını engellemekte (Maslach, 2003), sorunlarla başa çıkma kaynaklarını tüketmekte, dolayısıyla kendi kendini beslemesi nedeniyle rehabilite edilmesi zor bir hale bürünmektedir (Park vd., 2013).

2.4. Kavramsal Çerçeve ve Değişkenler Arası İlişkiler

Kavramsal çerçeve içinde değerlendirildiğinde örgütsel dışlanmanın, işgörenlerin amaca ulaşmada ihtiyaç duyduğu kaynakları elde tutmaya, korumaya ve geliştirmeye çalıştığı ve söz konusu kaynakların kaybedilmesi tehdidine olumsuz duygusal karşılıklar verdiğini ileri süren *kaynakların korunması teorisi* (Hobfoll, 1989: 520) ile ilişkili olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar örgütsel dışlanmanın örgüt çalışanları üzerinde kaynakların korunması teorisi çerçevesinde olumsuz duygusal karşılıklara ve davranışlara neden olabileceğini ortaya koymaktadır (Chaman, Bhatti ve Hussain, 2021; Preena ve Janadari, 2021; Younis, Idrees ve Rahman, 2021; Sarwar vd., 2020; Cizrelioğulları, Altun ve Barut, 2019; De Clercq vd., 2019; Ülbeği, İplik ve Yalçın, 2019; Xia vd., 2019; Zheng vd., 2016; Sommer ve Yoon, 2013; Leung vd., 2011; Wu, Wei ve Hui, 2011).

Özkan (2021: 583) işyerinde dışlanma ile kişilik özellikleri üzerine yaptığı derleme çalışmasında, örgütsel dışlanmanın örgütte yer alan çeşitli olumsuz tutum ve davranışlardan etkilendiğini ve çeşitli olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olduğunu ileri sürmektedir. Bunun yanında, birçok araştırmacının örgütsel dışlanmayı her seferinde olumsuz

davranışsal tepkilerle ilişkilendirmeleri (Dean vd., 1998: 345), kavramın çalışmada yer alan diğer değişkenlerle ilişki içinde olduklarını düşündürmektedir. Sahoo vd. (2015) işyerinde dışlanmanın bir tür olumsuz iş algısı olduğunu belirtmekte ve dışlanma tehdidi altında bulunan işgörenlerin göstermiş olduğu en büyük tepkilerden birinin sinizm olduğunu ifade etmektedirler.

Alanyazın incelemesi sonucu yapılan değerlendirmeler ışığında işyerinde dışlanma, işgören sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olabileceği ve duygusal tükenmişliğin bu ilişkide aracılık rolünün bulunabileceği öngörülmüş, çalışma bu ekseninde oluşturulmuştur. Bu doğrultuda aşağıda yer alan hipotezler ortaya konulmuş ve test edilmiştir.

H₁: Algılanan işyerinde dışlanma ile işgören sessizliği arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: Duygusal tükenmişlik, işyerinde dışlanma ile işgören sessizliği arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamaktadır.

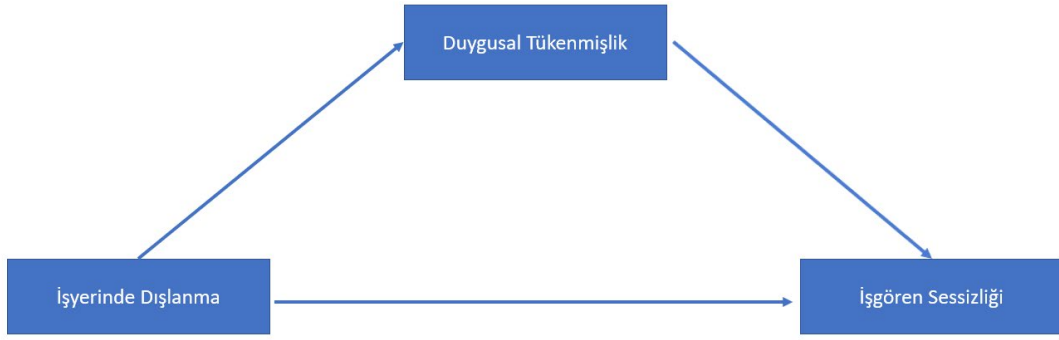
Oluşturulan hipotezler doğrultusunda yürütülen çalışmanın uygulama kısmı aşağıda yer almaktadır.

3. Araştırma

3.1. Yöntem ve Model

Araştırma genellenebilir mevcut durumu ortaya koyabilmesi amacıyla kesitsel olarak gerçekleştirilmiştir. Kesitsel tasarımların aynı anda birden fazla değişkeni ölçebilmesi bu açıdan avantaj oluşturmaktadır. Ayrıca kesitsel araştırmalarda verilerin elde edilme sürecinde araştırmacıların değişkenlere ilişkin herhangi bir koşul dayatmaması ve verilerin daha önceden durumu deneyimlemiş katılımcılardan elde edilmesi de çalışmanın avantajlı yönlerinden birini oluşturmaktadır (Sedgwick, 2014).

Çalışmanın amacı, işyerinde dışlanmanın işgören sessizliğine etkisinde duygusal tükenmişliğin aracı rolü oynayıp oynamadığını ortaya koyabilmektir. Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de verilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde görev yapan beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Bu kapsamda, katılımcılara kolayda örnekleme yöntemi ile 450 adet anket uygulanmış, alınan yanıtların incelenmesi sonucu veri eksikliği tespit edilen 19 anket değerlendirilmeye alınmamış, kalan 431’i çalışmaya dahil edilmiştir. Demografik özellikleri itibariyle katılımcıların dağılımları incelendiğinde çoğunluğunun erkek (n=313, %72,6) ve evli (n=307, %71,2) olduğu gözlemlenmiştir. Yaş aralığı açısından bakıldığında ise, katılımcıların çoğunluğunun 26-40 (n=284, %65,9) yaşları arasında yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların %91’i (Ön Lisans n=72, %16,7; Lisans 257, %59,7; Lisans üstü n=63, %14,6) yükseköğrenim diplomasına sahiptir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında dördü demografik değişkenlere ilişkin olmak üzere toplamda 28 ifadeden oluşan anket formundan faydalanılmıştır.

İşyerinde dışlanma algısının ölçülebilmesi amacıyla Ferris, Brown, Berry ve Lian (2008) tarafından geliştirilen on maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “diğerleri işyerinde sizi görmezden geldi” ve “siz girdiğinizde diğerleri bölgeyi terk etti” gibi örneklendirilebilecek on ifade bulunmaktadır. Çalışkan ve Pekkan (2020) söz konusu ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasında iki örneklem grubu kullanmış ve Cronbach’s Alpha katsayısını birinci örneklem grubu için ,942; ikinci örneklem grubu için ,937 olarak bulmuşlardır. Ölçeğin orijinalinde 7’li Likert derecelendirmesi kullanılmış olmasına rağmen bu çalışmada 5’li Likert

derecelendirmesi kullanılmış olup, katılımcıların “hiçbir zaman” ile “her zaman” arasında kendilerine uygun olan yanıtı vermeleri istenmiştir.

İşgören sessizliğinin ölçümlenebilmesi için Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından uyarlanan ve beş ifade içeren ölçekten istifade edilmiştir. Ölçek “önlenmesine yardımcı olabilecek bilgilere sahip olduğunuzda sessiz kaldınız” ve “işin kalitesini artırmaya yönelik fikirleriniz olmasına rağmen sesinizi çıkarmadınız” biçiminde örneklendirilebilecek beş ifadeden oluşmaktadır. Soru formu orijinalinde yer aldığı gibi “asla” ile “çok sık” arasında 5’li Likert derecelendirmesi ile değerlendirilmeye alınmıştır.

Duygusal tükenmişliğin ölçülmesinde sıklıkla kullanılan Maslach ve Jackson (1981) tarafından üç boyutlu ve 22 ifadeli olarak geliştirilen tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme boyutuna ilişkin dokuz maddesi kullanılmıştır. Boyut için kullanılan ölçekte “iş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum” ve “her sabah bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum” gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçeğin birden fazla araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Ölçeği ilk olarak Türkçeye uyarlayan Ergin (1992)’in çalışmasında duygusal tükenmişlik boyutuna ilişkin Cronbach’s Alpha katsayısı ,83 olarak bulgulanmıştır. Orijinal ölçek 7’li Likert olarak derecelendirilmesine karşın bu çalışmada 5’li derecelendirme kullanılmış olup katılımcılardan “hiçbir zaman” ile “her zaman” arasında yanıt vermeleri istenmiştir.

Araştırmada ölçümlenen değişkenlerin hassasiyeti açısından ve yanıtlayıcıların samimiyetinin sağlanabilmesi amacıyla, ölçeklerin uygulanması sırasında katılımcılara verecekleri yanıtların sadece araştırmacılar tarafından görülebileceği ve hiçbir surette bireysel yanıtlarının açıklanmayacağı güvencesi verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Katılımcılardan elde edilen verilerin analiz sürecinde SPSS, AMOS ve Process Macro paket programlarından faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin güvenilir ve geçerli olduklarını ortaya koyabilmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları, çarpıklık ve basıklık değerleri ile ölçeklere ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Çalışmada bir bağımsız değişken (işyerinde dışlanma), bir aracı değişken (duygusal tükenme) ve bir bağımlı değişkenin (işgören sessizliği) yer alması nedeniyle araştırma hipotezlerinin test edilmesi aşamasında Hayes (2013) tarafından geliştirilen ve bağımsız bir değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisinde bir aracının dolaylı etkilerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan bir yöntem olan Model 4 kullanılmıştır (Guo vd., 2021). Ayrıca araştırmada 5000 Bootstrap (önyükleme) kullanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analiz sonucunda değişkenlerin Cronbach's Alpha değerleri işyerinde dışlanma ölçeği için ,845, işgören sessizliği için ,767 ve duygusal tükenme için ,839 olarak bulunmuştur. Bulgular ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 1 değişkenlere ilişkin uyum indekslerini göstermektedir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin DFA Sonuçları

İndeksler	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İşyerinde Dışlanma	Duygusal Tükenme	İşgören Sessizliği
CFI	$,970 \leq CFI \leq 1,000$	$,950 \leq CFI \leq ,970$,986	,982	,984
HOELTER	≥ 200	$75 \leq HOELTER \leq 200$	449	527	454
IFI	$,950 \leq IFI \leq 1,000$	$,900 \leq IFI \leq ,950$,986	,983	,984
NFI	$,950 \leq NFI \leq 1,000$	$,900 \leq NFI \leq ,950$,967	,950	,976
PCLOSE		$\geq 0,05$,780	,850	,216
RFI	$,900 < RFI \leq 1,000$	$,850 < RFI \leq ,900$,943	,915	,952
RMSEA	$,000 \leq RMSEA \leq ,050$	$,050 \leq RMSEA \leq ,080$,048	,035	,066
TLI	$,95 \leq TLI \leq 1,000$	$,900 \leq TLI \leq ,950$,976	,969	,968
χ^2/df	$,000 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	1,683	1,514	2,859

Kaynak: Bayram vd., 2020, s. 151.

Tablo 1’de yer alan değerlere bakıldığında araştırmada kullanılan ölçeklerin mükemmel uyum gösterdiği, geçerlik ve güvenilirlik koşullarını yerine getirdiği görülmektedir (Bayram vd., 2020).

4.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

İşyerinde dışlanma, işgören sessizliği ve duygusal tükenme arasındaki ilişkilerin düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi Sonuçları

	X	SS	1	2	3
İşyerinde Dışlanma	2,4561	,75106	-		
Duygusal Tükenme	2,7680	,67058	,507	-	
İşgören Sessizliği	2,6471	,88209	,523	,429	-

**p<0,01

Tablo 2’de yer alan değerlere göre işyerinde dışlanma ile duygusal tükenme ve işgören sessizliği arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edebilmek mümkündür. Diğer taraftan duygusal tükenme ile işgören sessizliği arasında zayıf düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

4.3. Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Rolünün Test Edilmesi

Tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından biri olan duygusal tükenmişliğin, işyerinde dışlanma ile işgören sessizliği arasındaki ilişkiye aracılık edeceğine ilişkin varsayımımızı ifade eden H₂ hipotezinin testi amacıyla SPSS paket programı Process Makro eklentisi, Model 4 (Hayes, 2013) kullanılmıştır. Aracılık analizleri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini hangi yolla uyguladığının belirlenmesine katkıda bulunan bir analiz türü olarak kullanılmaktadır (Preacher, Rucker ve Hayes, 2007). Analize ilişkin sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 3’de verilmektedir.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

İlişki	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Güven Aralığı		t	Sonuç
				LLCI	ULCI		
Dışlanma → Tükenme → Sessizlik	,6147 p=,0000	,4837 p=,0000	,1310	,0652	,2026	8,8380	Kısmi Aracılık

Yapılan analizler sonucu örgütsel dışlanmanın çalışmanın aracı değişkeni duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisi ($\beta = ,4531$; $p = ,0000$) ile duygusal tükenmişliğin bağımlı değişken işgören sessizliği üzerindeki etkisinin ($\beta = ,2892$; $p = ,0000$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında, bağımsız değişken olan örgütsel dışlanmanın bağımlı değişken üzerindeki doğrudan

etkisinin de ($\beta = ,4837$; $p = ,0000$) anlamlı olduğu gözlemlenmiş ve dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin varlığı tespit edilmiştir.

Duygusal tükenmişliğin model üzerindeki aracılık rolünün belirlenmesine yönelik yapılan bootstrap analizi sonuçlarına göre, modelde istatistiksel olarak dolaylı aracılık etkisinin ($\beta = ,1310$) olduğu görülmektedir. Tablo 4’de yer alan veriler, %95 güven aralığındaki değerlerin alt ve üst sınırları arasında (LLCI-ULCI) sıfır rakamının yer almaması, duygusal tükenmişliğin algılanan örgütsel dışlanma ile işgören sessizliği arasındaki ilişkide anlamlı bir kısmi aracı rolü bulunduğunu göstermektedir.

5. Sonuç

İşyerinde dışlanmanın işgören sessizliğine etkisinde duygusal tükenmişliğin aracı rolünü konu edinen bu çalışmanın sonuçları işyerinde dışlandığını algılayan işgörenlerin görüşlerini ifade etmekten kaçınma yolunu tercih edeceklerini göstermektedir. Yine çalışma, dışlanma algısının duygusal tükenmişlik ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermekte, yürütülen analizlere ilişkin sonuçlar araştırmanın modelini doğrulamaktadır.

Örgütlerinde dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin, daha fazla göz ardı edilmemek, örgüt içi döngülerden, süreçlerden ve ilişkilerden daha fazla uzaklaşmamak için sessiz kalmayı benimseyip, daha fazla dışlanmaya muhatap olmamak için çaba sarf ettiği görülmektedir. Duygusal tükenmişliğin de sessizlik üzerinde dışlanmaya oranla daha düşük bir düzeyde etki sahibi olduğu araştırma sonuçlarından görülmektedir. Bir diğer bulgu ise, işyerinde dışlanmanın işgören sessizliği üzerindeki etkisinin bir bölümünü duygusal tükenmişlik yoluyla aktarmakta olduğudur.

Günümüz örgütlerinin taklit edilmesi en güç rekabet bileşeni olan işgörenlerin örgütte kendilerini daha rahat ifade edebilmeleri, süreçlere ve işleyişe dair fikir ileri sürebilmeleri örgütlerin değişimi ve gelişimi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle, örgüt çalışanlarından beklenen işe yönelik katkıların sağlanabilmesi, çalışanların iş ortamında kendilerini daha rahat hissetmelerine ve uzman oldukları alanlarda işin geliştirilmesine yönelik fikirlerini daha rahat ifade edebilmelerine bağlıdır. Özellikle duygusal tükenmişlik hissiyatının da bu yöndeki etkileri göz önüne alındığında yöneticilerin, örgütlerinde istihdam edilen işgörenlerin kendilerini daha

rahat bir çalışma ortamı içinde hissetmelerini sağlamaya, uzmanlık alanları kapsamında daha etkin tutumlar içinde bulunmalarına fırsat tanımaya ve alınan kararlarda daha etkin rol almalarına olanak tanımaya yönelik önlemler almalarına, demokratik bir çalışma ortamı oluşturmaya çaba göstermelerine ihtiyaç bulunmaktadır.

Çalışmanın kesitsel olarak yürütülmesi, nedensel çıkarımlar yapılabilmesini ve süreç içinde değişim gösterebilecek sonuçların ortaya konulabilmesini kısıtlamaktadır. Değişkenler üzerinde boylamsal olarak yürütülecek çalışmaların yapılması, değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içinde ne yönde değişim gösterdiğini ortaya koyabilmesi açısından faydalı olabilecektir. Ayrıca çalışmanın belirli bir bölge ve sektör üzerinde yapılması sonuçların genellenebilme yeteneğine kısıt oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda söz konusu kısıtların önüne geçilebilmesi hedeflenebilir.

Yazar Katkısı

KATKI ORANI	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNANLAR
Fikir veya Kavram	Araştırma fikrini veya hipotezini oluşturmak	Yazar 1 & Yazar 2
Literatür Taraması	Çalışma için gerekli literatürü taramak	Yazar 1 & Yazar 2
Araştırma Tasarımı	Çalışmanın yöntemini, ölçeğini ve desenini tasarlamak	Yazar 1 & Yazar 2
Veri Toplama ve İşleme	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak	Yazar 1 & Yazar 2
Tartışma ve Yorum	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak	Yazar 1 & Yazar 2

Çıkar Çatışması

Çalışmaya katkıda bulunan yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

Özgeçmiş

Mehmet Selman KOBANOĞLU (Assoc.Prof.), Samsun Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi bölümünde Doç.Dr. olarak görev yapmaktadır. Atatürk Üniversitesinde Yönetim ve Organizasyon Doktorasını tamamlamıştır. İşletme, yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, insan kaynakları gibi konularda araştırmalar yapmaktadır.

Ömer Faruk İŞCAN (Prof.Dr.), Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Yönetim ve Organizasyon Profesörüdür. Atatürk Üniversitesinde Yönetim ve Organizasyon Doktorasını tamamlamıştır. İşletme, yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, insan kaynakları gibi konularda araştırmalar yapmaktadır. Çalışmaları Journal of Information Technology, Global Journal of Economics and Business, International Journal of Social Humanities Sciences gibi dergilerde yayınları yer almaktadır.

Kaynakça

Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 1-25.

Amah, O.E., & Okafor, C.A. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11. <https://doi.org/10.3923/ajsr.2008.1.11>

Baba, V.V., Jamal, M., & Tourigny, L. (1998). Work and mental health: A decade in Canadian research. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 94-107. <https://doi.org/10.1037/h0086798>

Bayram, A. (2020). Örgütsel yalnızlık ve dışlanma. G. Akduman (Ed.). *21. Yüzyılda Örgütsel Davranışta 21 Güncel Yaklaşım* içinde (ss. 419-443). Ankara: Gazi Kitabevi.

Bayram, A., Büyüksivaslıoğlu, N.M., Şeker, M., Vyacheslav, T., & Botakarayev, B. (2020). The mediating role of stress on the relationship between organizational culture and dysfunctional attitudes: A field study. *Ilkogretim Online*, 19(1), 147-156. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2020.647265>

Blackhart, G.C., Nelson, B.C., & Knowles, M.L. (2009). Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A meta analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review*, 13(4), 269-309. <https://doi.org/10.1177/1088868309346065>

Brinsfield, C.T. (2012). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>

Case, T.I., & Williams, K.D. (2004). Ostracism: A metaphor for death. J. Greenberg, S. L. Koole ve T. Pyszczynski (Eds.). *Handbook of Experimental Existential Psychology* içinde (ss. 342-357). New York: The Guilford Press.

Chaman, S., Irum B., & Asrar H. (2022). Dealing with workplace ostracism: The role of psychological capital and political skill in employee job outcomes. *International Journal of Business and Management Sciences*, 2(4), 75-87.

Cizrelioğullari, M.N., Altun, O., & Barut, P. (2019). The effect of emotional exhaustion on workplace ostracism and job insecurity in North Cyprus hotel industry. *Business and Economics Research Journal*, 10(5), 1167-1178. <https://doi.org/10.20409/berj.2019.228>

Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621. <https://doi.org/10.2307/258593>

Cropanzano, R., Rupp, D.E., & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>

Çalışkan, A., & Pekkan, N.Ü. (2020), Örgütsel Dışlanma: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 51-60. <https://doi.org/10.29131/uiibd.736413>

Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Aslan, İ. (2014). The relationships among organizational cynicism, job insecurity and turnover intention: A survey study in Erzurum/Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150.

Dean, J.W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341. <https://doi.org/10.2307/259378>

De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, U.M. (2019). Workplace ostracism and job performance: Roles of self-efficacy and job level. *Personel Review*, 48(1), 184-203. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0039>

De Clercq, D., Ul Haq, I., Azeem, M.U., & Ahmad, H.N. (2019). The relationship between workplace incivility and helping behavior: Roles of job dissatisfaction and political skill. *The Journal of Psychology*, 153(5), 507–527. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1567453>

Dyne, L.V., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

Düşükcan, M. (2019). Örgütsel dışlanma. E. Kaygın ve G. Kosa (Eds.). *Örgütsel Davranış* içinde (ss. 97-115). Konya: Eğitim Yayınevi.

Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.

Ergin, C (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. R. Bayraktar ve İ. Dağ (ed) *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi ve Türk Psikologlar Derneği Yayını* içinde (ss. 143-154).

Ferris D.L., Brown D.J, Berry J.W., & Lian H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology* 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>

Gaines, J., & Jermier, J.M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567–586. <https://doi.org/10.5465/255907>

Göktaş Kulualp, H., & Çakmak, A.F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.

Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., Yang, Y., & Cao, D. (2021). The relationship between achievement motivation and job performance among Chinese physicians: A conditional process analysis. *BioMed Research International*, 2021: 6646980. <https://doi.org/10.1155/2021/6646980>

Hayes, A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. London & New York: Guilford Press.

Hitlan, R.T., Clifton, R.J., & DeSoto, M.C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-235.

Hitlan, R.T., Kelly, K.M., Schepman, S., Schneider, K.T., & Za'rate, M.A. (2006). Language exclusion and consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Research and Practice*, 10(1), 56-70. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.10.1.56>

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Jones, E.E., & Kelly, J.R. (2010). "Why am I out of the loop" Attributions influence responses to information exclusion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(9), 1186-1201. <https://doi.org/10.1177/0146167210380406>

Karabey, C.N. (2014). *İşyerinde Dışlanma*. Ankara: İmaj Yayınevi.

Kobanoğlu, M.S., & Uygungil Erdoğan, S. (2022). Örgütsel dışlanma. Erdoğan Kaygın, Onur Kavak ve Ethem Topçuoğlu (Eds.). *Örgütsel davranışta ölçek araştırmaları içinde* (ss.135-152). Konya: Eğitim Yayınevi.

Leung, A., Wu, L., Chen, Y., & Young, M. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836–844. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.004>

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>

Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why? *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>

Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706. <https://doi.org/10.2307/259200>

Özkan, A. (2021). İş yeri dışlaması ve kişilik özellikleri: Bir derleme çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 573-588, <https://doi.org/10.11616/asbi.1005335>.

Öztürk, İ. (2019). Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.

Park, H.I., Jacob, A.C., Wagner, S.H., & Baiden, M. (2013). Job control and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Applied Psychology*, 63(4), 607–642. <https://doi.org/10.1111/apps.12008>

Pinder, C.C., & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20 içinde (ss. 331-369). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)

Preacher, K.J., Rucker, D.D., & Hayes, A.F. (2007). Addressing moderated mediation hypothesis: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>

Preena, G.R., & Janadari, N. (2021). Perceived workplace ostracism and deviant workplace behavior: The moderating effect of psychological capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 15(3), 476-496.

Robinson, S.L., & Schabram, K. (2017). Invisible at work: Workplace ostracism as aggression. N.A. Bowling ve M.S. Hershcovis (Eds.). *Research and theory on workplace aggression* içinde (ss. 221-244). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316160930.010>

Sahoo, B.C., Sia, S.K., Mishra, L.K., & Wilson, M.J.A. (2023). Workplace ostracism and organizational change cynicism: moderating role of emotional intelligence. *Journal of Asia Business Studies*, 17(3), 524-538. <https://doi.org/10.1108/JABS-12-2021-0499>

Sarwar, A., Abdullah, M.I., Hafeez, H., & Chughtai, M.A. (2020). How does workplace ostracism lead to service sabotage behavior in nurses: A conservation of resources perspective. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00850>

Sedgwick, P. (2014). Cross sectional studies: Advantages and disadvantages. *BMJ*, 348, g2276. <https://doi.org/10.1136/bmj.g2276>

Skaalvik, E.M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>

Sommer, K.L., Williams, K.D., Ciarocco, N.J., & Baumeister, R.F. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 225-243. https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2304_1

Sommer, K.L., & Yoon, J. (2013). When silence is golden. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(7), 901–919. <https://doi.org/10.1177/0265407512473006>

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>

Ülbeği, İ.D., İplik, E., & Yalçın, A. (2019). Sosyal baltalama ve çalışan performansı ilişkisinde iş stresi ve duygusal tükenmişliğin rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (41), 1-15.

Van Beest I., & Williams KD. (2006). When inclusion costs and ostracism pays, ostracism still hurts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), 918-928. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.5.918>

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

Van Droogenbroeck, F., Spruyt, B., & Vanroelen, C. (2014). Burnout among senior teachers: Investigating the role of workload and interpersonal relationships at work. *Teaching and Teacher Education*, 43, 99–109. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.07.005>

Williams, K.D., Bernieri, F.J., Faulkner, S.L., Gada-Jain, N., & Grahe, J.E. (2000). The Scarlet letter study: Five days of social ostracism. *Journal of Personal and Interpersonal Loss*, 5(1), 19-63. <https://doi.org/10.1080/10811440008407846>

Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23–44. <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0119-2>

Xia, A., Wang, B., Song, B., Zhang, W., & Qian, J. (2019). How and when workplace ostracism influences task performance: Through the lens of conservation of resource theory. *Human Resource Management Journal*. 29(3), 1-18. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12226>

Yanardağ, M., & Ehtiyar, R. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.

Younis, N., Idrees, S., & Rahman, S. (2021). Impact of workplace ostracism on turnover intention with mediation of organizational cynicism. *International Journal of Business & Finance Implications* 2(1), 1-13.

Zadro, L., Godwin, A., & Gonsalkorale, K. (2014). "It is better to give than to receive": The role of motivation and self-control in determining the consequences of ostracism for targets and sources. J. P. Forgas ve E. Harmon-Jones (Eds.). *Motivation and its regulation: The control within* içinde (ss. 351-366). New York: Psychology Press.

Zheng, X.M, Yang, J., Ngo, H., Liu, X., & Jiao. W. (2016). Workplace ostracism and its negative outcomes: Psychological capital as a moderator. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 143-151. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000147>

Zohar, D. (1997). Predicting burnout with a hassle-based measure of role demands. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 101–115. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199703\)18:2<101::aid-job788>3.0.co;2-y](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199703)18:2<101::aid-job788>3.0.co;2-y)