

# Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies

Cilt: 3 | Sayı: 2 | Ekim 2023  
Volume: 3 | Issue: 2 | October 2023

e-ISSN : 2822-317



Scientific Journal of  
Finance and  
Financial Law Studies



**İmtiyaz Sahibi / Publisher**  
AKADEMİK ÇALIŞMALAR DERNEĞİ

**Dergi Editörü / Journal Editor**

Doç. Dr. Derya YAYMAN  
Akdeniz University

**Editör Yardımcıları/ Assistant Editors**

Doç. Dr. Osman YILMAZ  
Batman University

Prof. Dr. Emine Kızıldaş  
UZUNALI  
Siirt University

**Yabancı Dil Editörleri / Foreign Language Editors**

Avukat Nurgül YAYMAN  
Antalya Barosu

Bu dergi “Akademik Çalışmalar Grubu” çatısı altında yayınlanmaktadır.



[www.journals.academicianstudies.com/sjffls](http://www.journals.academicianstudies.com/sjffls)





Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies Dergisi, Bilimsel Hakemli Dergidir. Bu esere ilişkin olarak Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndan doğan haklar saklıdır. Burada yer alan makalelerde ileri sürülen görüşler yazarlarına aittir. Yayın Kurulu, makalelerde ileri sürülen görüşlerden dolayı herhangi bir sorumluluk üstlenmemektedir.

**Bilimsel Hakem ve Editör Kurulu / Scientific Referee and Editorial Board**

Prof. Dr. Asuman ALTAY  
Dokuz Eylül University

Doç. Dr. Osman YILMAZ  
Batman University

Prof. Dr. Yüksel BAYRAKTAR  
İstanbul University

Doç. Dr. Ensar AĞIRMAN  
Atatürk University

Prof. Dr. Kamil TÜĞEN  
Dokuz Eylül University

Doç. Dr. İpek TÜRKER  
İstanbul University

Prof. Dr. Emine UZUNALI  
Siirt University

Dr. Nüket Evrim KARATURP  
Dokuz Eylül University

Prof. Dr. Ali Rıza GÖKBUNAR  
Celal Bayar University

Dr. Beyhan YASLIDAĞ  
İstanbul University

Prof. Dr. Zeynep ARIKAN  
Dokuz Eylül University

Dr. Güneş TOPÇU  
Çanakkale 18 Mart University

Prof. Dr. Serpil AĞCAKAYA  
Isparta University

Dr. İsmail CAN  
Kırıkkale University

Prof. Dr. Ramazan  
GÖKBUNAR  
Celal Bayar University

Dr. Osman Nuri ŞAHİN  
İzmir Ekonomi University

Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT  
Karabük University

Dr. Özgür Çark  
Abant İzzet Baysal University

Doç. Dr. Derya YAYMAN  
Akdeniz University

Dr. Logaiswari INDIRAN  
Malaysia Teknologi University

Doç. Dr. Mustafa ASLAN  
İstanbul Gelişim Üniversitesi

Dr. Pg Mohd Auza'e Pg ARSHAD  
Malaysia Kelantan University

Doç. Dr. Murat AKKAYA  
İstanbul Arel University

Dr. Arjeta HALLUNOV  
Aleksandër Moisiu University Albanian



## İÇİNDEKİLER

KONTROL ODAĞI VE ÖRGÜTSEL KİMLİK ALGISININ  
BİLGİ UÇURMAYA ETKİSİ

**İlkay ERARSLAN.....41**

HAYAT BOYU ÖĞRENME ÇERÇEVESİNDE EĞİTİM PAZARLAMASI  
VE SOSYAL MEDYA

**Bülent ÇİZMECİ.....57**

EDUCATIONAL ASPECT OF NATIONAL ARTIFICIAL INTELLIGENCE  
STRATEGIES: EXAMPLE OF CHINA AND TÜRKİYE

**Bedia ŞAHİN.....78**

KADIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESLİLİĞİNDE KARANLIK LİDERLİK  
ALGISI VE KİŞİLER ARASI GÜVENİN ROLÜ

**Haydar Baki DOĞAN.....95**



## KONTROL ODAĞI VE ÖRGÜTSEL KİMLİK ALGISININ BİLGİ UÇURMAYA ETKİSİ

İlkay ERARSLAN<sup>1</sup>

**Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 04.10.2023 Makale Kabul Tarihi / Accepted: 10.10.2023**

Attf/©: Erarşlan, İ. (2023), Kontrol Odağı ve Örgütsel Kimlik Algısının Bilgi Uçurmaya Etkisi, Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies,3(2),41-56.

### Özet

Bir örgütteki suistimal veya etik dışı davranışları bildirme eylemi olan bilgi uçurma, hem örgüt hem de örgüt üyeleri açısından dönüştürücü bir rol üstelenen etik öğelerdendir. Bilgi uçurma sayesinde yanlışları tespit ederek erken müdahale şansına sahip olan örgütler için, bilgi uçurma davranışını şekillendiren unsurların belirlenmesi önemlidir. Bu noktadan hareketle hazırlanan araştırmada iç ve dış kontrol odağı ile birlikte örgütsel kimlik algısının, çalışanların bilgi uçurma davranışlarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye genelinde taşımacılık hizmetlerinde faaliyet gösteren ve aynı işletmede en az 2 yıllık tecrübesi bulunan 403 çalışana anket uygulanmıştır. Kullanılan anket formunda Kontrol Odağı Ölçeği, Örgütsel Kimlik Ölçeği ve Bilgi Uçurma Ölçeği ile birlikte kişisel bilgi formu yer almaktadır. Araştırma verileri regresyon analizi kullanılarak SPSS 26.00 ile analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre iç kontrol odağı çalışanların bilgi uçurma davranışını artırırken, dış kontrol odağı azaltmaktadır. Bununla birlikte örgütsel kimlik algısı da bilgi uçurma davranışını artırmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kontrol odağı, örgütsel kimlik, bilgi uçurma.

## THE EFFECT OF LOCUS OF CONTROL AND ORGANIZATIONAL IDENTITY PERCEPTION ON WHISTLEBLOWING

Citation/©: Erarşlan, İ. (2023), Kontrol Odağı ve Örgütsel Kimlik Algısının Bilgi Uçurmaya Etkisi, Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies,3(2),41-54.

### Abstract

Whistleblowing, the act of reporting misconduct or unethical behavior in an organization, is one of the ethical elements that play a transformative role for both the organization and its members. For organizations that have the chance to intervene early by detecting wrongdoing through whistleblowing, it is important to determine the factors that shape whistleblowing behavior. Based on this point, this study aims to determine the effect of internal and external locus of control and organizational identity perception on employees' whistleblowing behaviors. For this purpose, a questionnaire was applied to 403 employees operating in transportation services throughout Turkey and having at least 2 years of experience in the same business. The questionnaire included the Locus of Control Scale, Organizational Identity Scale, Whistleblowing Scale and personal information form. The research data were analyzed with SPSS 26.00 using regression analysis. According to the findings obtained from the research, internal locus of control increases employees' whistleblowing behavior, while external locus of control decreases it. In addition, organizational identity perception also increases whistleblowing behavior.

**Keywords:** Locus of control, organizational identity, whistleblowing.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ilkaye@beykent.edu.tr, ORCID-ID: 0000-0002-1550-3693.

## 1. GİRİŞ

Günümüz örgüt yapıları içerisinde bilgi uçurma, hem örgüt hem de örgüt üyeleri açısından dönüştürücü bir rol üstlenen etik öğelerdendir. Bilgi uçurma, bir örgütteki suistimal veya etik dışı davranışları bildirme eylemidir. Örgütler için bilgi uçurmanın önemi suistimal, dolandırıcılık veya etik dışı davranışların ortaya çıkarılması ve ele alınmasındaki rolü ile vurgulanabilir. Çalışanların bu tür ihlalleri bildirmeleri için bir yol sağlayarak, bilgi uçurma bir koruma görevi görecektir ve bu sorunların büyümesini ve potansiyel olarak örgütün itibarına ve mali istikrarına zarar vermesini önleyecektir. Bununla birlikte bilgi uçurma davranışı çerçevesinde çalışanların örgütsel etiğin korunmasında proaktif bir rol üstlenmesi sağlanacak, böylece çalışan ve örgüt arasındaki bağ güçlendirilmiş olacaktır (Gökçe, 2014; Baltacı, 2017). Bilgi uçurma sayesinde yanlışları tespit ederek erken müdahale şansına sahip olan örgütler için, bilgi uçurma davranışını şekillendiren unsurların belirlenmesi önemlidir.

Çalışanların bilgi uçurma davranışlarını etkileyen unsurların başında bireysel özellikler gelmektedir ve bu özelliklerden bir tanesi de kontrol odağıdır (Chiu, 2003; Cherry, 2006; Miceli vd., 2009; Meutia vd., 2018; Su'un vd., 2020; Wahyuni vd., 2021; Clyde vd., 2022). Psikolojik bir kavram olarak kontrol odağı, bireylerin kendi yaşamlarını ne ölçüde kontrol ettiklerine ilişkin algılarıyla ilgilidir. Çalışanların kendi eylemliliklerini ve örgütsel bağlamdaki etkilerini nasıl algıladıklarını anlamada etkilidir (Ayaz vd., 2020). Örgütsel ortamlarda, iç kontrol odağına sahip çalışanlar, eylemlerinin çalışma ortamlarını ve örgütün sonuçlarını önemli ölçüde etkilediğine inanma eğilimindedir. Buna karşılık, dış kontrol odağına sahip olanlar, profesyonel yaşamlarının gidişatını kendi kontrolleri dışındaki dış güçlere veya koşullara bağlayabilirler (Meydan ve Basım, 2015). Bir bireyin kontrol odağı yönelimi iş yerindeki proaktiflik, sorumluluk ve hesap verebilirlik düzeylerini etkileyebileceğinden, bu ayrımın sonuçları örgütler için geniş kapsamlıdır. Kontrol odağı, bireysel tutum ve davranışları etkileyerek, çalışanların örgüt içindeki etik standartların uyanık koruyucuları olarak hareket edip etmeyeceklerini belirlemede kritik bir rol oynar (Wahyuni vd., 2021; Clyde vd., 2022). Bu psikolojik belirleyicinin tanınması, örgütsel bağlamda bilgi uçurmanın temelini oluşturan faktörlere ilişkin içgörü sağlayabileceğinden önem taşımaktadır.

Diğer taraftan bilgi uçurma davranışının şekillenmesinde örgütsel faktörler de etkilidir. Bir örgütün üyeleri tarafından örgüt hakkında en merkezi ve ayırt edici ve kalıcı olarak algılanan özelliklerden oluşan örgütsel kimlik (Demir ve Kobal, 2021), bilgi uçurmayı etkileyen örgütsel faktörlerdendir (Palumbo ve Manna, 2020; Shahalizadeh vd., 2022). Örgütsel kimlik, bir örgütü karakterize eden kolektif inançları, değerleri ve tanımlayıcı nitelikleri kapsar. Etik iklimi şekillendirerek ve çalışanların davranışlarına rehberlik ederek örgüt kültürünün temel taşı olarak hizmet eder (Akatay, 2009; Paşamehmetoğlu ve Poyraz, 2013). Bununla birlikte örgütsel kimliğe yönelik çalışan algıları, örgüt içerisinde yarattığı etik iklime bağlı olarak bilgi uçurma davranışını eylemini besler ya da engeller (Shahalizadeh vd., 2022). Etik ilkelere önem veren ve şeffaflığa değer veren bir örgütsel kimlik, çalışanların yanlışları bildirme konusunda kendilerini cesaretli hissedecekleri bir iklimi teşvik edecektir. Tersine, gizliliğe öncelik veren ve etik hususları küçümseyen bir kimlik, çalışanlar tarafından hakim kurum kültürüne aykırı olarak algılanabileceğinden, bilgi uçurmayı caydırabilir. Bu nedenle, örgütsel kimlik, etik ortamın şekillendirilmesinde ve çalışanların bilgi uçurma eylemlerine katılma istekliliğini etkilemede önemlidir. Bu etkinin anlaşılması, örgütlerin bilgi uçurmaya elverişli bir etik ortam geliştirmelerine ve böylece etik temellerini ve ahlaki bütünlüklerini güçlendirmelerine yardımcı olacağı için zorunludur.

Bu bilgiler ışığında kontrol odağı ve çalışanların örgütsel kimlik algılarının, diğer örgütsel davranışları gibi bilgi uçurma davranışları da etkilemesi beklenmektedir. Bu noktadan hareketle hazırlanan araştırmada, kontrol odağı ve örgütsel kimlik algısının bilgi uçurma davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

### 2.1. Bilgi Uçurma

Bilgi uçurma, temelde örgüt üyesinin, örgüt içinde meydana gelen etik dışı, yasa dışı veya başka bir şekilde uygunsuz davranışlara ilişkin bilgileri örgüt içi yetkililere veya devlet kurumları ya da medya gibi kurum dışı kuruluşlara gönüllü olarak ifşa etmesi olarak tanımlanmaktadır (Celep ve Konaklı, 2012; Baltacı, 2017). Kamu yararı ya da etik standartlar açısından önemli bir tehdit oluşturan suistimallerin bildirilmesi unsurunu içerdiğinden, bilgi uçurmanın salt eleştiriden ayrılması gerekmektedir. Akademik söylemin geniş yelpazesi içinde, bilgi uçurma eyleminin altında yatan motivasyonları ve bilişsel süreçleri açıklamak için çeşitli teorik çerçeveler ortaya çıkmıştır (Ceva ve Bocchiola, 2020). Bireylerin etik temellerine dayanan ahlaki eylemlilik teorisi, ihbarcıların yanlışları düzeltmek için derin bir ahlaki görev duygusuyla hareket ettiklerini ve kendilerini örgütlerindeki etik standartları korumaya kararlı ahlaki aktörler olarak algıladıklarını ileri sürmektedir (Kesten, 2012). Bilişsel uyumsuzluk teorisi ise, ihbarcıların örgütlerine olan sadakatleri ile suistimalleri bildirme konusundaki ahlaki zorunluluk arasındaki doğal gerilimi uzlaştırırken yaşadıkları iç çatışmanın altını çizmektedir (Yücel ve Çizel, 2018). Ayrıca, caydırıcılık teorisi, yasal korumaların ve örgütsel politikaların ihbar eylemlerini teşvik etme ya da engellemedeki rolünü açıklamaktadır (Ceva ve Bocchiola, 2020).

Örgütsel suistimaller, üzerine gidilmediğinde hem etik hem de ekonomik açıdan zararlı sonuçlara yol açabilir. Bu tür suistimalleri ortaya çıkaran bir mekanizma olarak bilgi uçurma, örgütlerde şeffaflığı, hesap verebilirliği ve etik davranışı teşvik etmek için bir nöbetçi görevi görür. Örgütsel dürüstlüğü elverişli bir ortamın teşvik edilmesinde çok önemli bir rol oynar (Delk, 2013). Bununla birlikte, bilgi uçurmanın örgütler için, özellikle etik, yasal ve operasyonel boyutlar çerçevesinde çok yönlü sonuçlarının altını çizmek çok önemlidir. Örgüt içi reform için bir katalizör olarak bilgi uçurma çerçevesinde, bir örgütteki bireylerin yanlış uygulamalarla ilgili endişelerini dile getirmeleri, çalışanlar arasında etik farkındalığı artırmakta ve dolayısıyla etik dışı davranışların azalmasını sağlamaktadır (Alleyne vd., 2017). Bu durum, etik davranışa değer veren ve ahlaki ilkelere bağlı bir örgüt kültürünün teşvik edilmesi açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır (Ray, 2006). Ayrıca, bilgi uçurma eylemi sonucunda suistimalin düzeltilmesi, hesap verebilirlik ve etik sorumluluğa bağlılığı gösterdiğinden bir örgütün itibarını korumaya hizmet edebilir (Berry, 2004). Etik açıdan bakıldığında, bilgi uçurmayı teşvik eden ve ifşaları şeffaf bir şekilde ele alan örgütler daha güvenilir olarak görülebilir ve etik standartlara öncelik veren çalışanları çekmek ve elde tutmak için daha iyi bir konuma sahip olabilir.

Bununla birlikte, bilgi uçurmanın örgütler için potansiyel olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Ergun Ozler vd., 2010; Cemaloğlu ve Akyürek, 2017). Bilgi uçurma eylemine katılan örgüt üyelerine karşı misilleme yaygın bir endişe kaynağı olabilmekte, hatta ihbarcılar iş kaybı, izolasyon veya itibar zedelenmesi gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Ayrıca, bilgi uçurma eylemi bir örgütü mali açıdan külfetli olabilecek ve itibarını daha da zedeleyebilecek yasal yükümlülüklerle maruz bırakabilir. İhbarcılığı koruma yasalarının karmaşıklığı ve yargı bölgeleri arasında değişen yasal koruma dereceleri, bu hususun incelikli bir şekilde analiz edilmesini gerektirmektedir (Tavakolian, 1994; Urumsah vd., 2018). Ayrıca, örgüt içi suistimalin ifşa edilmesi, düzenleyici soruşturmalar ve kamuoyu eleştirileri de dahil olmak üzere örgüt dışı incelemelere yol açabilir ve bu da potansiyel olarak mali cezalara veya bir örgütün piyasa konumunun zarar görmesine neden olabilir (Near ve Dworkin, 1998; Chen vd., 2017). Bu bağlamda örgüt içi bilgi uçurma faaliyetlerinin karmaşık bir paradoks olduğu, eylemin altında yatan gerekçeye bağlı olarak bilgi uçurmanın örgüt yararına ya da zararına olduğu savunulabilir (Çetin, 2023).

### 2.2. Kontrol Odağı

Psikolojik bir kavram olarak kontrol odağı, ilk olarak 20. yüzyılın ortalarında Julian B. Rotter tarafından ortaya atılmıştır (Çetin, 2011). Daha sonra Levenson tarafından hazırlanan Çok Boyutlu Kontrol Odağı Ölçeği'nin ortaya çıkması, ölçümün ayrıntı düzeyini artırarak kontrol odağının ve karmaşık alt

biyeşenlerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamıştır (Wang vd., 2010). Kavram, bireysel davranış, karar verme süreçleri ve yaşamın çok yönlü zorluklarına verdikleri tepkiler üzerinde derin etkileri olan temel bir bilişsel çerçeve oluşturmaktadır. Bu teorik yapının özü, bireylerin yaşamlarındaki olayları ve sonuçları yöneten nedenselliğin kaynağı ve yönü ile ilgili benimsedikleri algısal çerçeveye dayanmaktadır (Çoban ve Hamamcı, 2006; Galvin vd., 2018). Bu ikili spektrum, iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı olmak üzere iki kutuplaştırıcı yönelim arasında ayırım yaparak bireyin atıfsal eğilimlerini tanımlar. İç kontrol odağı yönelimi, bireyin olaylar ve sonuçlar için nedensel failliği kendi içsel yeteneklerine atfetme eğiliminin altını çizer ve kişisel eylem ve kararların hayatlarının yörüngesi üzerinde etkili olduğuna dair bir inancı yansıtır (Meydan ve Basım, 2015; Ayaz vd., 2020). Bu bağlamda iç kontrol odağı, bireylerin öğrenilmiş davranışlar ve bilişsel süreçler yoluyla kaderlerini şekillendiren aktif aktörler olduğunu öne süren Rotter'ın Sosyal Öğrenme Teorisi ile uyumludur. Buna karşılık, dış kontrol odağı yapılandırması, Bandura'nın Öz Yeterlilik Teorisi'ndeki "dış kontrol inançları" kavramında özetlendiği gibi, olayların kader, alın yazısı veya talihin kaprisli eli gibi faktörler tarafından şekillendirildiğini düşünerek dış güçlere nedensellik atfetme eğilimini gerektirir (Kara vd., 2016; Özbay vd., 2023).

Bir bireyin kontrol odağı yöneliminin örgütler bağlamındaki sonuçları, bu yapının çok yönlü boyutları ve örgütsel davranışın çeşitli yönleriyle olan karmaşık etkileşimi göz önüne alındığında, daha derinlemesine bir incelemeyi gerektirmektedir. Örgütsel performansı ve işgücünün genel refahını önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahip olduğu için, örgütlerin çalışanlarının kontrol odağı yönelimlerini ayırt etmeleri büyük önem taşımaktadır (Blau, 1993; Boone, 1996). İç kontrol odağı yönelimine sahip çalışanlar, kendilerini örgüt içinde kendi kaderlerini şekillendirebilecek aktif aktörler olarak algılama eğilimindedir. Çalışma ortamları üzerinde etki yaratma becerilerine olan bu inanç, genellikle proaktif sorun çözme, değişen koşullara daha fazla uyum sağlama ve daha yüksek görev performansı anlamına gelir. Bu bireyler zorlukları aşılabilir engeller olarak görmek yerine büyüme ve gelişme fırsatları olarak görme eğilimindedir ve bu da daha dinamik ve dirençli bir örgüt kültürünü teşvik edebilir (Mitchell vd., 1975; Ng vd., 2006; Galvin vd., 2018).

Bunun aksine, ağırlıklı olarak dış kontrol odağı yönelimine sahip bireyler, çabalarının sonuçlarını kader veya şans gibi dış güçlere bağlayabilirler. Nedenselliğe ilişkin bu dışsallaştırılmış bakış açısı, potansiyel olarak motivasyonlarını ve örgüt içindeki öz-yönelimlerini zayıflatabilir. Bu tür çalışanlar zorluklara karşı daha pasif bir yaklaşım sergileyebilir ve kontrol edilemez olarak algıladıkları dış faktörler karşısında kendi çabalarını beyhude olarak görebilirler. Bu durum, değişen çalışma ortamlarına uyum sağlama becerilerini engelleyebilir ve hatta iş tatminlerinin azalmasına yol açabilir (Lonergan ve Maher, 2000; Galvin vd., 2018).

Diğer taraftan Curtis ve Taylor (2009) kontrol odağının kişisel karakteristiğinin bilgi uçurma olasılığının önemli bir öncülü olduğunu vurgulamıştır. Bununla birlikte literatürdeki diğer araştırma sonuçları kontrol odağının bilgi uçurma davranışı üzerinde etkisi bulunduğunu ortaya koymuştur (Chiu, 2003; Cherry, 2006; Miceli vd., 2009; Meutia vd., 2018; Su'un vd., 2020; Wahyuni vd., 2021; Clyde vd., 2022). Çalışanların kontrol odağı yönelimi, bilgi uçurma gibi etik yüklü eylemlerde bulunma istekliliklerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Belirgin bir iç kontrol odağına sahip bireyler, kendilerini çalışma ortamlarını şekillendirmede özerk ve etkin olarak algılama eğilimindedirler; bu da onlara suistimalleri bildirme konusunda özgüven aşılayabilir. Algılanan herhangi bir yanlış düzeltme kapasitesine sahip olduklarına inandıklarından, kurumun etik iklimi için kişisel sorumluluk alma olasılıkları daha yüksektir. Sonuç olarak, iç kontrol odağına sahip bireyler, etik ihlallerle karşılaştıklarında bunu örgütsel sorunları ele almanın proaktif bir yolu olarak görerek düdüğü çalmaya daha meyilli olabilirler (Chiu, 2003; Miceli vd., 2009; Curtis ve Taylor, 2009). Buna karşılık, olayların sonuçlarını dış faktörlere bağlayan dış kontrol odağına sahip bireyler farklı bir eğilim sergileyebilir. Bu gruptaki çalışanlar bilgi uçurmayı beyhude olarak algılayabilir ya da eylemlerinin sonuçlarının kendi kontrolleri dışında olduğunu düşünebilirler. Etik dışı davranışları düzeltme sorumluluğunu dış otoritelere veya koşullara atfetme olasılıkları daha yüksek olduğundan, örgütsel suistimali ele almada



aktif aktörler yerine pasif izleyiciler olarak kalma eğilimleri daha belirgin olabilir. Bu algı, dışsallaştırılmış kontrol algıları göz önünde bulundurulduğunda, eylemlerinin önemli bir etki yaratmayacağına inanarak öne çıkmakta tereddüt edebilecekleri için, onları ihbarda bulunmaktan önemli ölçüde caydırabilir (Su'un vd., 2020; Wahyuni vd., 2021).

Bu bilgiler ışığında araştırmanın ilk iki hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** İç kontrol odağı yönelimi, çalışanların bilgi uçurma eylemlerini artırmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Dış kontrol odağı yönelimi, çalışanların bilgi uçurma eylemlerini azaltmaktadır.

### 2.3. Örgütsel Kimlik Algısı

Örgütsel kimlik algısı kavramı, bir örgütün içindeki ve dışındaki bireylerin, değerleri, kültürü ve farklı nitelikleri de dahil olmak üzere o örgütün neyi temsil ettiğine dair kolektif bir anlayış oluşturdukları bilişsel ve duygusal süreçler olarak tanımlanabilir. Bu algısal yapı, bireylerin kendilerini örgütün üyeleri olarak kategorize ettikleri ve kuruluşun kimliğine ilişkin ortak algılarını şekillendiren sürekli etkileşimlere girdikleri sosyal, sembolik ve yorumlayıcı çerçevelerin karmaşık etkileşimine dayanmaktadır. Tajfel vd. (1979) tarafından ortaya atılan Sosyal Kimlik Teorisi, örgütsel kimlik algısını, bireylerin kendilerini örgüt içindeki belirli bir sosyal grubun parçası olarak kategorize etmelerinin sonucu olarak çerçeveleyerek temel bir tanım sağlar. Bu paylaşılan kategorizasyon, üyelerin örgütlerini nasıl algıladıklarını etkileyen kolektif bir kimliğin oluşmasına yol açar. Kendini kategorize etme teorisi (Turner vd., 1987) bu tanımları genişleterek, bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak nasıl kategorize ettiklerini ve bunun da grup içi ve grup dışı algıların dinamiklerini etkileyerek genel örgütsel kimlik algısına katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır.

Örgütsel kimlik algısının örgütler için önemi yadsınmaz. Örgütsel kimlik algısı, çalışan katılımı ve bağlılığından dış paydaş ilişkileri ve örgütsel itibara kadar örgütsel yaşamın çeşitli yönlerini etkilemede çok önemli bir rol oynar. Örgütsel kimlik çalışanlar tarafından olumlu algılandığında, aidiyet duygusunu teşvik ederek bağlılık ve motivasyonun artmasını sağlar (Ashforth ve Mael, 1989). Ayrıca, çalışanlar arasındaki örgütsel kimlik algısı, onların örgütün hedef ve değerleriyle davranışsal uyumunun arkasında itici bir güç olarak hizmet edebilir ve sonuçta performans ve verimliliği artırabilir. Dış paydaşlar alanında, bir örgütün kimlik algısı örgütün itibarını ve güvenilirliğini önemli ölçüde etkileyebilir (Dutton vd., 1994). Olumlu bir kurumsal kimlik algısı müşterileri, yatırımcıları ve stratejik ortakları cezbederek finansal avantajlar ve rekabetçi konumlanma sağlayabilir. Tersine, yanlış hizalanmış veya olumsuz algılanan bir kimlik güvensizlik yaratabilir ve dış desteği caydırabilir.

Bununla birlikte literatürdeki araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel kimlik algıları, bilgi uçurma davranışlarını etkilemektedir (Palumbo ve Manna, 2020; Shahalizadeh vd., 2022). Çalışanların bilgi uçurma eylemlerine katılımları, bireyin örgütün kimliğine ilişkin algısına bağlıdır; bu algı, söz konusu sorunları bildirme istekliliğini kolaylaştırabilir veya engelleyebilir. Çalışanlar örgüt kimliğini etik değerlere, şeffaflığa ve hesap verebilirliğe öncelik veren bir kimlik olarak algıladıklarında, yanlışları bildirmek için ahlaki bir yükümlülük hissetmeleri daha olasıdır (Miceli ve Near, 1992). Örgüt kimliğine ilişkin böylesi olumlu bir algı, çalışanların kişisel değerleri ile örgüte atfettikleri değerler arasında bir güven ve uyum duygusu geliştirebilir (Jones, 1991). Diğer taraftan, örgüt kimliği gizliliğe önem veren, statükoyu koruyan ya da muhalefeti caydıran bir kimlik olarak algılandığında, bu durum bilgi uçurma konusunda caydırıcı bir rol oynayabilir. Çalışanlar, suistimal ihbarında buldukları takdirde misilleme, dışlanma ya da aidiyet duygularının zedelenmesinden korkabilirler (Bowen ve Blackmon, 2003). Bir örgütün hoş karşılanmayan ya da cezalandırıcı bir örgüt olarak algılanması, suistimalleri ifşa etme isteğini önemli ölçüde engelleyebilir. Bu durum özellikle sessizlik kültürünün hakim olduğu ve tepki görme korkusunun yaygın olduğu örgütlerde daha belirgindir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005).

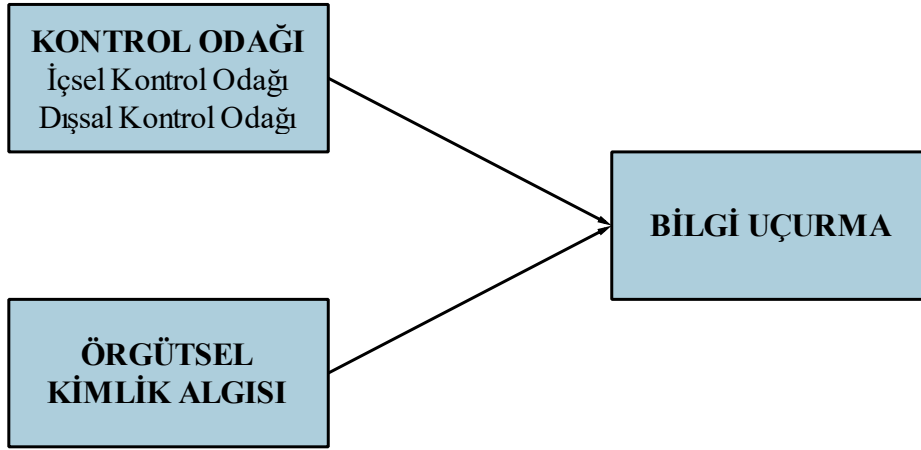
Bu bilgiler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel kimlik algısı, çalışanların bilgi uçurma eylemlerini artırmaktadır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma, ilişkisel tarama yöntemi çerçevesinde kurgulanmıştır. Bu araştırma yönteminde iki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığı ve derecesi belirlenmektedir (Karasar, 2017). Oluşturulan araştırma modelinde bilgi uçurma bağımlı değişken, kontrol odağı ve örgütsel kimlik algısı ise bağımsız değişkenler olarak yer almaktadır. Araştırmanın modeli Şekil 1’de sunulmuştur. Bununla birlikte daha önce test edilmek üzere geliştirilen hipotezler de araştırma modelinin altında listelenmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

**H<sub>1</sub>:** İç kontrol odağı yönelimi, çalışanların bilgi uçurma eylemlerini artırmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Dış kontrol odağı yönelimi, çalışanların bilgi uçurma eylemlerini azaltmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel kimlik algısı, çalışanların bilgi uçurma eylemlerini artırmaktadır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye genelinde taşımacılık hizmetlerinde faaliyet gösteren ve aynı işletmede en az 2 yıllık tecrübesi bulunan çalışanların tümünden oluşmaktadır. Araştırma evreninin tümüne ulaşmanın imkansızlığı göz önünde bulundurularak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde Cochran (1977) örneklem hesabı kullanılmıştır. İlgili hesaplama evren sayısının net olarak bilinmediği büyük evrenler için kullanılmaktadır (Bartlett, Kotrlık ve Higgins, 2001). Örneklem hesaplanmasına ilişkin ilgili formül aşağıda verilmiştir:

$$n = \frac{Z^2 p(1 - p)}{e^2}$$

Formülde;

$n$ = Gerekli örneklem büyüklüğü,

$Z$ =  $Z$  tablosundan okunan  $z$  değeri (1,96 olarak alınmıştır),

$e$ = Hata payı (0,05 alınmıştır),

$p$ = Popülasyon oranı (0,50 alınmıştır),

temsil etmektedir. Formüle dayalı olarak yapılan örneklem hesabında ulaşılmaması gereken minimum örneklem sayısı 385 olarak hesaplanmıştır.

İlgili örneklem sayısını ulaşabilmek için kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kartopu örnekleme tekniğinde araştırma için kaynak kişiler belirlenir ve bu kaynak kişilerin çevresi aracılığı ile araştırma örnekleme ulaşılır (Biernacki ve Waldorf, 1981). Bu çerçevede araştırma anket formu online olarak hazırlanmış ve linkler araştırmacının çevresindeki kaynak teşkil edecek kişilere iletilmiştir. Kaynak kişilerin de çevresindeki diğer taşımacılık sektörü çalışanlarına linkleri ulaştırması ile 435 katılımcıdan oluşan örneklem grubu elde edilmiştir. Söz konusu katılımcıların 32'sinin eksik ya da analizler için uygun olmadığı görülmüş ve bu katılımcılar analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak araştırma örnekleme 403 taşımacılık sektörü çalışanından oluşmuştur.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda dört ana bölüm yer almaktadır. Bu bölümlerin ilkinde katılımcılara ilişkin kişisel özelliklerin yer aldığı kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Kişisel bilgi formunda cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi medeni durum sorularından oluşan 4 madde yer almaktadır.

İkinci bölümde yer alan bilgi uçurma ölçeği Park, Rehg ve Lee (2005) tarafından geliştirilmiş ve Sayğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 5'li likert tipteki ölçekte 6 madde yer almaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın artması, bilgi uçurma davranışının arttığını göstermektedir. Sayğan (2011) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,76 olarak hesaplanmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde Kontrol Odağı Ölçeği yer almaktadır. Ölçek, Mueller ve Thomas (2000) tarafından geliştirilmiş, Aslan ve Güzel (2016) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 10 maddeden oluşan ölçekte iç kontrol odağı (4,5,7 ve 9 numaralı maddeler) ile dış kontrol odağı (1,2,3,6,8 ve 10 numaralı maddeler) olmak üzere 2 faktör bulunmaktadır. Aslan ve Güzel (2016) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında Cronbach Alfa katsayıları iç kontrol odağı için 0,68 ve dış kontrol odağı için 0,75 olarak hesaplanmıştır.

Formun son bölümünde Örgütsel Kimlik Ölçeğine yer verilmiştir. Jones ve Volpe (2010) tarafından geliştirilmiş ve Şanlı (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 6 maddeden oluşa ölçekten alınan toplam puanın artması, örgütsel kimlik algısının arttığını göstermektedir. Şanlı (2014) tarafından yapılan uyarlama çalışmasından ölçeği Cronbach Alfa katsayısı 0,77 olarak hesaplanmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 26.00 paket programı kullanılmıştır. Örneklemden ulaşılan 435 veride öncelikli olarak soruların %20'sinden fazlasını boş bırakan 21 katılımcı elenmiştir. Sonrasında verilerin normal dağılımını değerlendirmek üzere Çarpıklık ve Basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Bu basamakta da veri setinin dağılımını bozduğu belirlenen 11 katılımcı analiz dışında bırakılarak, kalan 403 katılımcıdan oluşan örneklem ile analizlere gidilmiştir.

Analizlerde öncelikle örnekleme ilişkin frekans ve yüzde değerleri sunulmuştur. Ardından ölçüm araçlarına açılımlayıcı faktör analizi yapılarak ortalama, standart sapma, basıklık, çarpıklık ve Cronbach alfa değerleri aktarılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için Pearson

korelasyon analizi yapılmıştır. Son basamakta ise araştırma hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tüm analizlerde %95 güven aralığı ve  $p<0,05$  koşulu dikkate alınmıştır.

#### 4. BULGULAR

Tablo 1’de araştırma örnekleminin ilişkin kişisel özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları görülmektedir.

**Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler**

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	177	43,9
	Erkek	226	56,1
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	272	67,5
	Üniversite	131	32,5
Medeni Durum	Evli	234	58,1
	Bekar	169	41,9

Araştırma örnekleminin %56,1 ile çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Örneklemin yaş ortalaması  $35,96\pm 11,46$  olarak hesaplanmıştır. Eğitim düzeyi açısından yapılan değerlendirmeye göre %67,5 ile çoğunluk lise ve altı mezuniyete sahip iken, örneklemin %58,1 ile çoğunluğu evlidir.

**Tablo 2. Faktör Analizi**

Ölçek	Faktör	Bileşen	Faktör Yüğü	% Varyans	Test istatistikleri	
KONTROL ODAĞI	Dış Kontrol Odağı	KNO2	,910	47,343	$KMO=0,847$ $p=0,000$	
		KNO1	,908			
		KNO6	,889			
		KNO8	,888			
		KNO3	,870			
	KNO10	,859				
	İç Kontrol Odağı	KNO7	,905			
		KNO9	,893	29,022		
		KNO5	,884			
		KNO4	,697			
ÖRGÜTSEL KİMLİK		-	ORK2		,910	73,235
	ORK3		,874			
	ORK5		,853			
	ORK1		,850			
	ORK4		,842			
	ORK6		,801			
BİLGİ UÇURMA	-	BLU3	,849	60,293	$KMO=0,836$ $p=0,000$	
		BLU4	,833			
		BLU6	,817			
		BLU2	,749			
		BLU5	,732			
		BLU1	,661			

Araştırma ölçeklerinin tümü için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde Direct Oblimin ile döndürme tekniği kullanılmıştır. Literatüre göre KMO değerinin 0,60’tan büyük olması değişkenlerin

birbirlerini yakından tahmin etme gücüne sahip olduğunu; Barlett Küresellik Testi'nde p değerinin 0,05'ten küçük olması ise değişkenler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014). Tüm ölçekler için KMO değerleri 0,60'tan büyük hesaplanmıştır ve p değerleri de 0,05'ten küçük bulunmuştur. Buna göre değişkenlerin birbirini yakından tahmin etme gücü bulunmaktadır. Bununla birlikte faktör atama yüklerinin 0,60 ve üzerinde olması gerekliliği (Hair vd., 2014) de sağlanmaktadır. Sonuç olarak Kontrol Odağı Ölçeği iç kontrol ve dış kontrol olmak üzere 2 faktöre ayrışırken; Örgütsel Kimlik ve Bilgi Uçurma ölçeklerinin tek faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler**

	$\bar{X}\pm ss$	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	Cronbach Alfa
İç kontrol odağı	4,01±0,80	-0,68	0,23	0,872
Dış kontrol odağı	2,87±1,04	0,01	-0,81	0,946
Örgütsel kimlik	4,23±0,95	-0,78	0,72	0,925
Bilgi uçurma	2,98±0,93	0,42	-0,66	0,866

Tablo 3'te araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık ile birlikte Cronbach Alfa değerleri yer almaktadır. Basıklık ve çarpıklık değerleri Tabachnick vd. (2013) tarafından öngörülen  $\pm 1,50$  aralığında kalma şartını sağlamaktadır ve bu sonuç verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Diğer taraftan ölçeklerin Cronbach Alfa değerlerinin Hair vd. (2014) tarafından öngörülen 0,70 ve üzeri değer şartını sağladığı da görülmüştür. Bu sonuca göre araştırma ölçekleri güvenilirlerdir.

**Tablo 4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler**

	1	2	3	4
1. İç kontrol odağı	1			
2. Dış kontrol odağı	0,009	1		
3. Örgütsel kimlik	0,453**	-0,048	1	
4. Bilgi uçurma	0,255**	-0,398**	0,380**	1

\*\* $p < 0,01$  ve \* $p < 0,05$

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. Buna göre bilgi uçurma ile iç kontrol odağı ( $r=0,255$  ve  $p < 0,01$ ) ve örgütsel kimlik algısı ( $r=0,380$  ve  $p < 0,01$ ) arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunurken; dış kontrol odağı ile negatif yönlü ilişki ( $r=-0,398$  ve  $p < 0,01$ ) bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel kimlik algısı ile iç kontrol odağı arasında da pozitif yönlü ilişki vardır ( $r=0,453$  ve  $p < 0,01$ ).

**Tablo 5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi**

	B	$\beta$	sh	t	p	F	Model p	Std. R <sup>2</sup>
Sabit	2,026		,254	7,973	,000			
İç kontrol odağı	,137	,118	,054	2,518	,012	57,046	0,000	0,295
Dış kontrol odağı	-,341	-,384	,037	-9,155	,000			
Örgütsel kimlik	,326	,308	,050	6,548	,000			

Bağımlı değişken: Bilgi uçurma

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için basit doğrusal regresyon yapılmış ve sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur. Kurulan regresyon denkleminde bilgi uçurma bağımlı değişken iken; kontrol odağı (iç ve



dış kontrol odağı) ile örgütsel kimlik algısı bağımsız değişkenler olarak yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre kontrol odağı ve örgütsel kimlik algısı, bilgi uçurmaya ilişkin varyansın %30'unu açıklamaktadır ( $F=57,046$  ve  $p=0,000$ ). Bununla birlikte iç kontrol odağı ( $\beta=0,137$  ve  $p=0,012$ ) ve örgütsel kimlik algısı ( $\beta=0,326$  ve  $p=0,000$ ) bilgi uçurma davranışını artırırken, dış kontrol odağı azaltmaktadır ( $\beta=-0,341$  ve  $p=0,000$ ). Elde edilen bu sonuçlar çerçevesinde  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütsel davranışın kritik bir yönü olan bilgi uçurma, farklı sektörlerdeki örgütler için büyük önem taşımaktadır. Bilgi uçurma, örgüt içi usulsüzlüklerin, hatalı uygulamaların ve etik ihlallerin ortaya çıkarıldığı ve daha sonra ele alındığı temel bir mekanizma oluşturmaktadır. Örgütsel şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik yönetişime giderek daha fazla vurgu yapılan bir çağda, ihbar eylemi, örgütsel yanlışları ortaya çıkaran bir mekanizma olarak geleneksel rolünün ötesine geçmiş, örgütsel yönetim ve etiğin kapsayıcı çerçevesinde bir köşe taşı, örgütlerin kamu güvenini artırabileceği ve mevzuata uygunluğa bağlı kalabileceği bir mekanizma olarak ortaya çıkmıştır. Örgütler etik yönetim ve mevzuata uyumun karmaşık ortamında yollarını bulmaya çalıştıkça, bilgi uçurma davranışını teşvik eden veya engelleyen faktörleri tespit etmek giderek daha hayati hale gelmektedir. Kontrol odağı ve örgütsel kimlik gibi öncüllerin belirlenmesi, ihbar kararlarının altında yatan dinamiklerin anlaşılması açısından önemlidir. Bu önemli görev, mevcut araştırmanın temel amacı olarak hizmet etmektedir. Dolayısıyla bu araştırma, kontrol odağı ve örgütsel kimlik algısının çalışanların bilgi uçurma davranışına etkisini ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında Türkiye genelinde taşımacılık hizmetlerinde faaliyet gösteren ve aynı işletmede en az 2 yıllık tecrübesi bulunan 403 çalışan örneklem olarak seçilmiştir.

Araştırmanın ilk bulgusuna göre iç kontrol odağı, çalışanların bilgi uçurma davranışını artırmaktadır. İç kontrol odağının doğası, kişinin eylem ve kararlarının sonuçlarını etkileme, şekillendirme ve kontrol etme kapasitesine olan inancının artması ile karakterize edilir. Bu eğilimi taşıyan bireyler çevrelerini şekillendirilebilir, kontrol edilebilir ve kendi eylemliliklerinin etkisine tabi olarak algılama eğilimindedir. Bu algı da derin bir kişisel sorumluluk duygusunu besler. Sonuç olarak, güçlü bir iç kontrol odağına sahip bireylerin kendilerini örgütsel ortamlarının etik ve operasyonel boyutlarına aktif katkıda bulunan kişiler olarak görmeleri daha olasıdır. İç kontrol odağından kaynaklanan bu yüksek kişisel sorumluluk duygusunun doğrudan sonucu, örgütsel alanda etik normları ve uygulamaları destekleme eğilimi olabilir. Böyle bir eğilime sahip bireylerin işyerlerinin etik zorunluluklarını içselleştirmeleri ve böylece dürüstlük ve etik hesap verebilirliğin uyanık temsilcileri haline gelmeleri daha olasıdır. Sonuç olarak, görevi kötüye kullanma, hatalı uygulama veya etik ihlalleri fark etmeye, bunlarla yüzleşmeye ve bunları rapor etmeye daha meyilli olabilirler. İçsel kontrol odağı tarafından aşılana bu içselleştirilmiş sorumluluk, bu bireyleri bilgi uçurma rolünü üstlenmeye motive ettiğinden, nedensel bağlantı burada ortaya çıkmaktadır ve bu bireyler örgütleri içinde etik davranışların sürdürülmesinde etkin bir şekilde proaktif ajanlar haline gelmektedir. Bununla birlikte iç kontrol odağının ayırt edici özellikleri olan kişisel eylemlilik ve sorumluluk inancı, bireyleri etik yönetim rollerini yerine getirmenin bir aracı olarak aktif bir şekilde bilgi uçurmaya yönlendiren zincirleme bir reaksiyonu tetikleyebilir. Dolayısıyla bu bulgu, iç kontrol odağına sahip bireylerin örgütsel bağlamda bilgi uçurma faaliyetlerine önemli ölçüde katkıda bulunma eğilimlerinin altında yatan karmaşık neden-sonuç dinamiklerinin kapsamlı bir açıklamasını sunmaktadır. Literatürde yer alan araştırma sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir (Chiu, 2003; Miceli vd., 2009; Curtis ve Taylor, 2009).

Araştırmadan elde edilen ikincil bulgu, dış kontrol odağının, çalışanların bilgi uçurma davranışını azalttığını ortaya koymaktadır. Dış kontrol odağı, temelde, bireylerin çevrelerini ve eylemlerinin sonuçlarını ağırlıklı olarak dış güçler, beklenmedik durumlar veya kişisel kontrolleri dışındaki varlıklardan etkilenmiş olarak algıladıkları bir yakınlıkla karakterize edilir. Bu tür bireyler, yaşam koşullarını ve sonuçlarını dış faktörlere atfetme eğilimindedir, böylece kişisel eylemlilik ve sorumluluk

duygularını azaltırlar. Özünde, bu kişilerin kendilerini örgütsel çevrelerindeki olayların ve kararların gidişatını şekillendirmede daha az etkili olarak algılamaları daha olasıdır. Bu dış kontrol odağı yöneliminin doğal sonucu, örgüt içindeki etik ve operasyonel konulara ilişkin kişisel sorumluluk duygusunda algılanabilir bir azalmadır. Dış kontrol odağına sahip çalışanlar, etik standartların korunmasına ve yanlışların ifşa edilmesine aktif olarak katılma konusunda daha az eğilim gösterebilirler. Bu azalan sorumluluk duygusu, örgütsel ortamın ve etik pusulanın kendi etkilerinin ötesindeki faktörler tarafından belirlendiği inancından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla nedensel ilişki şu şekilde ortaya çıkmaktadır: Dışsal bir kontrol odağı, bireyin olumlu değişimi etkileme veya örgüt içindeki etik ihlalleri ele alma becerisine ilişkin algısını azaltmaktadır. Sonuç olarak, bu bireyler suistimal veya yanlış uygulama örneklerini fark etme ve bildirme konusunda daha az eğilimli olabilirler. İhbar davranışının azalmasına yönelik bu eğilim, etkilerinin kapsamının dış güçler tarafından kısıtlandığı ve dolayısıyla örgütsel adaletsizlikleri düzeltme girişimlerinde sınırlı bir etkinlik olduğu algısına bağlanabilir. Literatürde yer alan araştırma sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir (Su'un vd., 2020; Wahyuni vd., 2021).

Araştırmanın son bulgusuna göre örgütsel kimlik algısı bilgi uçurma davranışını artırmaktadır. Algısal bir yapı olarak örgütsel kimlik, bireylerin kendi örgütleriyle ilişkilendirdikleri kolektif inançları, değerleri ve kültürel nitelikleri kapsar. Çalışanlar örgütlerinin kimliği hakkında yüksek bir farkındalığa ve bu kimlikle bağlantıya sahip olduklarında, bu durum örgütlerine karşı derin bir aidiyet, sadakat ve ahlaki görev duygusu uyandırır. Sonuç olarak, bu tür bireylerin kendilerini örgütün etik ve operasyonel ahlakının ayrılmaz bileşenleri olarak görmeleri daha olasıdır. Bu artan kurumsal kimlik algısının doğrudan sonucu, çalışanlar arasında artan bir sorumluluk ve etik yönetim duygusudur. Örgütlerinin kimliği hakkında zenginleştirilmiş bir farkındalığa sahip olan bireyler, bu kimlik içinde yer alan etik zorunlulukları ve değerleri içselleştirme eğilimindedir. Sonuç olarak, örgütün etik normlarını ve ilkelerini destekleme ve koruma konusunda daha keskin bir dikkat geliştirirler. Bu bağlamda, aidiyet, görev ve sadakat duygularının artması bu bireyleri etik hesap verebilirlik ve dürüstlüğün aktif savunucuları haline getirdiğinden nedensel bağlantı ortaya çıkmaktadır. Bu da onları, örgütün yetki alanı dahilindeki suistimal, yanlış uygulama veya etik ihlal örneklerini fark etme, bunlarla yüzleşme ve rapor etme konusunda motive edebilir. Örgütsel kimliğin doğasında var olan yüksek bağlantı, sadakat ve etik bağlılık duygusu, nihayetinde çalışanlara bilgi uçurma faaliyetlerine aktif olarak katılarak etik koruyuculuk görevini üstlenmeleri için ilham vermektedir. Literatürde yer alan araştırma sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir (Palumbo ve Manna, 2020; Shahalizadeh vd., 2022).

Bu araştırmanın üç önemli bulgusundan yola çıkarak, örgütler, çalışanlar ve politika yapıcılarının eylemlerini bilgilendirmek için bir dizi öneri belirlenebilir. Örgütler açısından, kontrol odağı ve örgütsel kimliğin bilgi uçurma davranışı üzerindeki etkisini kabul etmek son derece önemlidir. Sonuç olarak, daha güçlü bir iç kontrol odağına sahip bireylere değer veren ve onları teşvik eden bir örgüt kültürünü teşvik etmeye çalışmalıdırlar, çünkü bu bireyler etik görevliler olarak hareket etmeye daha meyillidirler. Bu, hedefe yönelik eğitim programları, temsil duygusunun teşvik edilmesi ve çalışanların misilleme korkusu olmadan endişelerini dile getirmeleri için fırsatlar sağlayan mekanizmaların oluşturulması yoluyla başarılabılır. Ayrıca örgütler, kimliklerini güçlendirmek için aktif olarak çalışmalı ve bunun güçlü bir etik temeli yansıtmasını sağlamalıdır. Örgütlerinin kimliğiyle derin bir bağ hisseden çalışanların bilgi uçurma faaliyetlerine katılma olasılığı daha yüksektir; dolayısıyla, güçlü ve olumlu bir örgütsel kimliğin beslenmesi etik hesap verebilirliğin teşvik edilmesinde etkili olabilir. Çalışanlar için, işyerindeki etik sorumluluklarını şekillendirmede kontrol odaklarının rolünü kabul etmek zorunludur. İç kontrol odağına sahip bireyler etik bekçiler olarak sorumluluklarını benimsemeli ve örgütlerinin etik kültürünü korumak için gerektiğinde aktif olarak bilgi uçurma eyleminde bulunmalıdır. Aynı şekilde, dış kontrol odağına sahip olanlar da kendi eğilimlerinin farkında olmalı ve eylemsizliğin potansiyel sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Öz farkındalık, kolektif sorumluluk duygusuyla birleştiğinde, çalışanları dış belirleyicileri aşmaya ve etik ihlaller gözlemlendiğinde bilgi uçurmaya katılmaya motive etmelidir. Politika yapıcılar için araştırma bulgularının sonuçları, bilgi uçurma eylemine katılanları koruyan ve teşvik eden mevzuat ve düzenlemelerin hazırlanmasının önemini vurgulamaktadır. Bu



nedenle politika yapıcılar, bu farklılıkları barındıran yasal çerçeveler tasarlamalı ve tüm bireylerin misilleme korkusu olmadan etik koruyucular olarak hareket etme yetkisine sahip olmasını sağlamalıdır. Ayrıca, bilgi uçurma davranışını olumlu yönde etkileyebileceğinden, etik ilkeleri vurgulayan örgütsel kimliklerin teşvik edilmesine güçlü bir şekilde odaklanılmalıdır. Güçlü etik kimlikleri aktif olarak teşvik eden örgütlere yönelik teşvikler ve güvenceler, örgütsel şeffaflık ve hesap verebilirliğin daha geniş anlamda ilerletilmesinde güçlü bir araç olarak hizmet edebilir.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı Türkiye genelinde taşımacılık hizmetlerinde faaliyet gösteren ve aynı işletmede en az 2 yıllık tecrübesi bulunan 403 kişilik örneklem ile yapılmasıdır. Bu sınırlılığın, bulgularının daha geniş bir yelpazedeki örgütlere genellenebilirliğini potansiyel olarak sınırlandırması göz önünde bulundurularak; gelecekteki araştırmalarda farklı sektörler, örgütsel büyüklükler veya kültürel bağlamlar üzerinde araştırma modelinin test edilmesi önerilmektedir. Bu tür bağlamlar arası çalışmalar, bu bulguların uygulanabilirliği ve bağlamsal faktörlerin bilgi uçurma davranışını şekillendirmedeki rolü hakkında daha detaylı bilgiler sağlayabilir. Bununla birlikte araştırma, bilgi uçurma davranışını etkilemek üzere kontrol odağı ve örgütsel kimlikle etkileşime girebilecek potansiyel aracı ya da düzenleyici değişkenleri incelememiştir. Gelecekteki araştırmalar, etik liderlik, örgüt iklimi ya da bireysel ahlaki değerler gibi değişkenleri inceleyerek bunların belirlenen yapılar arasındaki ilişki üzerindeki potansiyel aracı ya da düzenleyici etkilerini ortaya çıkarabilir. Diğer taraftan, araştırma bilgi uçurma davranışını etkileyen bireysel düzeydeki faktörlere ışık tutarken, örgütsel düzeydeki belirleyicilere değinmemektedir. Gelecekteki araştırma çabaları, bilgi uçurma sürecine daha bütüncül bir bakış açısı sunarak bireysel ve örgütsel faktörler arasındaki etkileşimi keşfedebilir. Bu, resmi raporlama mekanizmalarının varlığı, örgüt kültürü ve bilgi uçurma eylemlerine katılanları koruma politikalarının etkinliği gibi faktörleri kapsayabilir.



## KAYNAKÇA

- Akatay, A. (2009). Çalışanların örgütsel kimlik algılarının vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 299-315.
- Alleyne, P., Charles-Soverall, W., Broome, T., & Pierce, A. (2017). Perceptions, predictors and consequences of whistleblowing among accounting employees in Barbados. *Meditari Accountancy Research*, 25(2), 241-267.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aslan, Ş., & Güzel, Ş. (2016). Algılanan örgütsel destek, iş özellikleri ve kontrol odağı faktörlerinin işgören yabancılaşması üzerine etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 81-109.
- Ayaz, E., Kurşuncu, R. S., & Çavuş, M. F. (2020). Kontrol odağı ve makyavelizm arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 188-202.
- Baltacı, A. (2017). Bilgi uçurma: Kavram ve kuramsal temeller. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 397-423.
- Bartlett, J.M., Kotrlık, J.W. ve Higgins, C.C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43-50.
- Berry, B. (2004). Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16, 1-11.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163.
- Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 66(2), 125-138.
- Boone, C., De Brabander, B., & Van Witteloostuijn, A. (1996). CEO locus of control and small firm performance: An integrative framework and empirical test. *Journal of management studies*, 33(5), 667-700.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Celep, C., & Konaklı, T. (2012). Bilgi Uçurma: Eğitim örgütlerinde etik ve kural dışı uygulamalara yönelik bir tepki. *e-international Journal of Educational Research*, 3(4).
- Cemaloğlu, N., & Akyürek, M. İ. (2017). Örgütlerde whistleblowing (bilgi uçurma). *Turkish Journal of Educational Studies*, 4(3), 123-142.
- Ceva, E., & Bocchiola, M. (2020). Theories of whistleblowing. *Philosophy Compass*, 15(1), e12642.
- Chen, C. X., Nichol, J. E., & Zhou, F. H. (2017). The effect of incentive framing and descriptive norms on internal whistleblowing. *Contemporary Accounting Research*, 34(4), 1757-1778.
- Cherry, J. (2006). The impact of normative influence and locus of control on ethical judgments and intentions: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 68, 113-132.
- Chiu, R. K. (2003). Ethical judgment and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control. *Journal of business ethics*, 43, 65-74.



- Clyde, V., Hanifah, I. A., & Muchlish, M. (2022). Organizational Commitment as Moderating the Relationship between Professional Commitment, Locus of Control, and Professionalism on Whistleblowing Intention. *AFRE (Accounting and Financial Review)*, 5(1), 31-40.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. John Wiley and Sons.
- Curtis, M. B., & Taylor, E. Z. (2009). Whistleblowing in public accounting: Influence of identity disclosure, situational context, and personal characteristics. *Accounting and the Public Interest*, 9(1), 191-220.
- Çetin, F. (2011). Örgüt içi girişimcilikte öz yeterlilik algısı ve kontrol odağının rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69-85.
- Çetin, Z. (2023). Örgütsel vatandaşlık davranışının bilgi uçurmaya (whistleblowing) etkisinde örgütsel adalet algısının rolü: Beyaz yakalı çalışanlar üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2262-2283.
- Çoban, A. E., & Hamamcı, Z. (2006). Kontrol odakları farklı ergenlerin karar stratejileri açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(2), 393-402.
- Delk, K. L. (2013). Whistleblowing—Is it really worth the consequences?. *Workplace health & Safety*, 61(2), 61-64.
- Demir, S., & Kobal, H. Y. (2021). Örgütsel kimlik algısının örgütsel bağlılığa etkileri: Hakkâri Devlet Hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 109-126.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39(2), 239-263.
- Ergun Özler, D., Dil Şahin, M. & Giderler Atalay, C. (2010). Teorik bir çerçevede whistleblowing-etik ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 169-194.
- Galvin, B. M., Randel, A. E., Collins, B. J., & Johnson, R. E. (2018). Changing the focus of locus (of control): A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 820-833.
- Galvin, B. M., Randel, A. E., Collins, B. J., & Johnson, R. E. (2018). Changing the focus of locus (of control): A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 820-833.
- Gökçe, A. T. (2014). Okullarda bilgi uçurma: İş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (22), 261-282.
- Hair J., Black W., Babin B. & Anderson R. (2014). *Multivariate data analysis*, 7th edn, Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom.
- Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413-434.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Kara, F., Güzel, A., & Uçan, S. (2016). Sağlık yüksekokulu öğrencilerinin kontrol odağı algısı ve ilişkili bazı faktörlerin belirlenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 3(3), 148-159.
- Kesten, J. B. (2012). Towards a moral agency theory of the shareholder bylaw power. *Temp. L. Rev.*, 85, 485.



- Lonergan, J. M., & Maher, K. J. (2000). The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 213.
- Marks, L. I. (1998). Deconstructing locus of control: Implications for practitioners. *Journal of Counseling & Development*, 76(3), 251-260.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297.
- Meutia, I., Adam, M., & Nurpratiwi, T. (2018). The effect of professional commitment and ethical consideration on the desire to do whistleblowing with locus of control as a moderating variable (study on the banking sector in Palembang). *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, 6(3), 363-370.
- Meydan, C. H., & Basım, H. N. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışında kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 99-116.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2009). A word to the wise: How managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing. *Journal of business ethics*, 86, 379-396.
- Mitchell, T. R., Smyser, C. M., & Weed, S. E. (1975). Locus of control: Supervision and work satisfaction. *Academy of management journal*, 18(3), 623-631.
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.
- Near, J. P., & Dworkin, T. M. (1998). Responses to legislative changes: Corporate whistleblowing policies. *Journal of Business Ethics*, 17, 1551-1561.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1057-1087.
- Özbay, A., Kahraman, S., Deniz Özdemir, H., & Güre, G. (2023). Kontrol Odağı ve Ebeveynin Çocuğuyla İletişimi İlişkisi: Genel Öz-Yeterliliğin Aracı Rolü. *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi*, 5(2), 111-120.
- Öztemel, K. (2012). Kariyer kararsızlığı ile mesleki karar verme öz yetkinlik ve kontrol odağı arasındaki ilişkiler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 459-477.
- Palumbo, R., & Manna, R. (2020). Uncovering the relationship between whistleblowing and organizational identity: some preliminary evidence from Italian publicly owned universities. *International Journal of Public Sector Management*, 33(1), 94-112.
- Park, H., Rehg, M. T. ve Lee, D. (2005). The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A study of South Korean Public Employees. *Journal of Business Ethics*, 58(4), 387-403.
- Paşamehmetoğlu, A., & Poyraz, A. B. (2013). Örgütsel kimlik algısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Business Economics*, 2(4), 75-89.
- Ray, S. L. (2006). Whistleblowing and organizational ethics. *Nursing ethics*, 13(4), 438-445.
- Sayğan, S. (2011). *Whistleblowing ve örgütsel etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.



- Shahalizadeh, R., Nikoomaram, H., & Heidarpoor, F. (2022). The Role of Ethical Leadership, Professional Identity and Organizational Identity in Whistleblowing Intention about Misconduct by Independent Auditors'. *Journal of Value & Behavioral Accounting*, 6(12), 213-246.
- Su'un, M., Hajering, H., Muslim, M., & Rifky, M. (2020). Professional commitment and locus of control toward intensity in whistleblowing through ethical sensitivity. *Jurnal Akuntansi*, 24(1), 100-118.
- Şanlı, Ö. (2014). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik, örgütsel imaj algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.
- Tavakolian, H. (1994). Whistle blowing: preventive strategies. *Management Research News*, 17(1/2), 1-11.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Urumsah, D., Syahputra, B. E., & Wicaksono, A. P. (2018). Whistle-blowing Intention: the effects of moral intensity, organizational and professional commitment. *Jurnal Akuntansi*, 22(3), 354-367.
- Wahyuni, L., Chariri, A., & Yuyetta, E. A. (2021). Whistleblowing intention: Theory of planned behavior perspectives. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 335-341.
- Wang, Q., Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). A meta-analytic examination of work and general locus of control. *Journal of applied Psychology*, 95(4), 761.
- Yücel, E., & Çizel, B. (2018). Bilişsel uyumsuzluk teorisi üzerine kavramsal bir inceleme: satın alma perspektifi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 13(50), 150-163.



## HAYAT BOYU ÖĞRENME ÇERÇEVESİNDE EĞİTİM PAZARLAMASI VE SOSYAL MEDYA

Bülent ÇİZMECİ<sup>1</sup>

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 16.10.2023 Makale Kabul Tarihi / Accepted: 24.10.2023

Atıf/©: Çizmeçi, B. (2023), Hayat Boyu Öğrenme Çerçevesinde Eğitim Pazarlaması ve Sosyal Medya, Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies,3(2), 57-77.

### Özet

Gelişmekte olan yeni teknolojiler, beraberinde getirdiği yenilikler değişime yol açmaktadır. Bu değişim birçok alanda farklı boyutlarda ve hızda gerçekleşmektedir. Yenilik ve değişimin sonucu tüketici davranışları değişmekte üretilen mal ve hizmet için gerekli beşeri sermayenin becerilerinde ve niteliklerindeki taleplerde çeşitlenmektedir. Bu gibi nedenlerle ülkeler eğitim politikalarını değiştirmek veya koşulların gerektirdiği gibi güncellemek zorunda kalmaktadır. Hayat boyu öğrenme anlayışı ülkelerin eğitim politikalarını doğrudan etkilemekte ve çeşitli kurumlar (Sürekli eğitim merkezleri, yaşam boyu eğitim merkezleri, halk eğitim merkezleri vb.) aracılığıyla insanların yetkinliklerine geliştirmeye veya yeni yetkinlikler kazandırmaya yönelik eğitimler düzenlenmektedir. Eğitim sektörü, sürekli gelişen bir sektördür ve birçok sektörü de etkilemektedir. Eğitim sektöründe, eğitim hizmetlerinin pazarlanması büyük bir öneme sahiptir. Yükseköğretimdeki uluslararası öğrenci hareketliliğindeki öğrenci sayısı 7 milyonun ve 300 milyar dolarlık bir bütçesinin üzerinde gerçekleşmektedir. Pandemi ile birlikte dünyada online eğitim pazarı hızla büyüyerek 200 milyar dolara aşmıştır. Tüketicilerin mobil araç kullanım oranlarının artması, E-öğrenme yönteminin hızla yaygınlaşması ve erişimin kolaylaşması eğitim müfredatlarının da güncellenmesi yol açmıştır. 2026 yılında uzaktan eğitim pazar büyüklüğünün 375 milyar dolar olacağı öngörülmekte ve bu pazarda en hızlı büyüyen alan ise dil öğrenme alanı olarak görülmektedir. Büyümeye devam eden eğitim pazarında rekabetin artması sektördeki aktörlerin pazarlama stratejilerini günümüz koşullarına göre belirlemesi gerekmektedir. Eğitim sektöründe yer alan sürekli eğitim merkezlerinin sosyal medya aracılığı yaptıkları pazarlama faaliyetleri önem arz etmektedir. Çalışmada sosyal medya aracılığıyla yapılan eğitim hizmetlerinin pazarlanması konusu ele alınmış, Türkiye'deki bazı sürekli eğitim merkezlerinin web siteleri ve sosyal medya hesapları içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama, sosyal medya pazarlaması, hayat boyu öğrenme, sürekli eğitim  
**JEL Kodu:** M31, I25

## EDUCATION MARKETING AND SOCIAL MEDIA IN THE FRAMEWORK OF LIFELONG LEARNING

Citation/©: Çizmeçi, B (2023), Education Marketing And Social Media In The Framework Of Lifelong Learning,

Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies,3(2),-

### Abstract

Developing new technologies alongside the innovations they bring with them have been leading to change. This change takes place in many areas at various pace and scales. As a consequence of innovation and change, consumer behaviours alter and the demands for the skills and qualifications of the human capital that are required for the manufacture of goods and services diversify. For these reasons, countries have had to change their educational policies or update them as conditions and situations require. The perception of lifelong learning directly affects the educational policies of countries and therefore, training is delivered to improve people's competencies or to help them gain new competencies via various institutions (Continuing education centers, lifelong education centers, public education centers, etc.). The education sector is a constantly developing one and affects many others. In the sector, the marketing of educational services is of great importance. The number of students in international student mobility at higher education remains over 7 million

<sup>1</sup> Dr., AGÜ Sürekli Eğitim ve Uygulama Araştırma Merkezi, Abdullah Gül Üniversitesi, bulentcizmeçi38@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7722-6003



with a budget of 300 billion dollars. Because of the pandemic, the online education market in the world has grown rapidly and exceeded 200 billion dollars. The increase in the rate of mobile devices usage by consumers, the rapid dissemination of e-learning methods and simplified access to them have led to updates on educational curricula. In 2026, the scale of online education market is estimated to be 375 billion dollars and the fastest growing area in this market is defined as language learning. Increased competition in the educational market, which is continuing to grow, requires parties in the sector to determine their marketing strategies according to today's conditions. The marketing activities of continuing education centers in the education sector with the help of social media sounds critical. In this study, the marketing of educational services by means of social media has been discussed and the websites and social media accounts of continuing education centers in Turkey have been examined by the content analysis method.

**Keywords:** Marketing, social media marketing, lifelong learning, continuing education

## 1. GİRİŞ

İnsanlık tarihine baktığımızda öncelikle ekonomideki en büyük payı tarım sektörü oluşturmaktaydı. Daha sonrasında gerçekleşen sanayi devrimi ile beraber sanayi ekonomideki payını önemli bir ölçüde artırdı. Fakat hizmet sektörünün gelişmesi bu dengeyi hizmet sektörü yönünde değiştirdi. Türkiye’de de özellikle son yıllarda hizmet sektörü Maliye Bakanlığının verilerine göre (Yıllık Ekonomik Rapor) gayrisafı yurt içi hasıla içindeki payı %25’lerdedir.

Yaşadığımız dönemde hizmet sektörünün hızlı bir şekilde yükseldiği ve ekonomiye katkısının gittikçe arttığı görülmektedir. Tüketici kitlenin boş zamanlarında artışın olması, yaşam şekillerinde değişimlerin olması ve teknolojik ilerlemelerin söz konusu yükselişte önemli katkısının olduğu belirtilmektedir. Hizmet sektörünün ülkelerin refah ve gelişmişlik düzeyinin arttırılmasında önemli bir role sahip olması nedeniyle hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin hizmet sektöründen elde edilen payların arttırılması amacıyla yatırımların birçoğunu bu sektöre kaydırıldığı görülmektedir (Özsağır ve Akın, 2012).

İçinde bulunduğumuz dönemde hemen bütün firmalar, varoluş amaçlarını “halka ve tüketiciye hizmet etmek ve hizmet vermek” şeklinde ifade etmektedir. Geleneksel olarak hizmet işletmesi şeklinde tanımlanan banka ve restoranların, turizm işletmeleri haricinde artık otomobil, buzdolabı, bilgisayarların satışının da hizmet ağırlıklı mesajlar içerdiği belirtilmektedir (Öztürk, 2003).

Hizmetlerin kendi başlarına düşünülebildiği ve başlı başına soyut olmasının yanında, fiziksel bir ürünün uzantısı veya fiziksel ürün ile birlikte de düşünülebildiği görülmektedir. Söz gelimi eğitimin tek başına bir hizmet faaliyeti şeklinde düşünülebilmesinin yanında fiziksel bir ürün olarak klima ve klimanın kullanılacağı yere monte edilmesi adına alınan hizmetin, ürünle beraber alınan bir hizmet şeklinde düşünülebilmesi mümkün olabilmektedir (Duygun, 2007). Yaşadığımız dönemde hizmet alanların sosyal ve ekonomik gelişmelere bağlı bir şekilde önem kazanması, hizmet sektörünün sınıflandırılmasını zorunlu hale getirmiştir. Söz konusu sınıflandırma kapsamında yer alan hizmetlerden birinin de eğitim hizmeti olduğu bilinmektedir.

Eğitim, toplumsal yapı bakımından şekillendirilip, kişinin topluma kazandırılmasını amaçlayan, genel anlamda kişide oluşması istenen farklılıkların hal, hareket ve tavırlara yansımaları isteyen yönelim ile şekillenmektedir. Ancak çok sayıdaki öğrenci için oluşturulan formal eğitim zamanla veya yaşanan gelişmeler sonucu ihtiyaçlarda duyulan değişikliklerle yeterli olmayabilmektedir. İnsanların yeni beceriler kazanması veya mevcut becerilerini güncellemesi gibi nedenlerle hayat boyu öğrenme yaklaşımı her geçen gün daha önemli hale gelmeye başlamıştır. Hayat boyu öğrenme yaklaşımı ile sanayi toplumu değerlerine göre oluşan eğitime yönelik değer, kavram ve ilkelerin bilgi toplumunun gereksinimleri doğrultusunda yeniden tanımlandığından söz edilmektedir.

Kişilerin, oldukça değişken ve dinamik bir iş gücü piyasası içinde rekabet edebilmesi ile sosyal ve ekonomik düzeylerini koruyabilmeleri adına istihdam edilebilme özelliklerini kazanma ve devamlı olarak yenilemeye, geliştirmeye gereksinim duyulmaktadır. Kişilerin hayatları boyunca süren ve gün geçtikçe daha önemli bir hale gelen bu gereksinimlerin hayat boyu öğrenme yaklaşımının ortaya çıkmasına ve yaygınlaşmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Hayat boyu öğrenme, yaşam boyu öğrenme, sürekli eğitim, yaygın eğitim gibi kavramlar Türkiye’de bazı kurum ve kuruluşlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Üniversitelerde bulunan genellikle Sürekli Eğitim Merkezi olarak isimlendirilen merkezlerde hayat boyu öğrenme faaliyetleri yürütülmektedir. Bu merkezler faaliyetlerini yürütürken kendi imkanları doğrultusunda kurslar düzenlemektedirler. Bu kursların toplumda karşılık bulması için gerekli tanıtımların yapılması gerekmektedir. Çalışmada Üniversite Sürekli Eğitim Merkezlerinin bu

tanıtımları web siteleri ve sosyal medya hesapları aracılığıyla nasıl gerçekleştirdikleri içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir.

## 2. HAYAT BOYU ÖĞRENME, EĞİTİM SEKTÖRÜ VE EKONOMİSİ

Nüfusun yaşlanması sonucu ortaya çıkacak olan nitelikli iş gücünün yeni becerilerle donatılması ya da refah düzeyi yüksek ülkelerdeki kişilerin boş zamanlarını geçirebilmek için kullanılan bir araç olarak görülmemesi gereken hayat boyu öğrenme kavramının sınırlarının çizilmesine yönelik çalışılması yerine eğitim-öğrenme kavramlarının genişletilmeye çalışılmasının hayat boyu öğrenmenin kavramsallaştırılmasında daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Hayat boyu öğrenme, okuma, yazma, bilgi iletişim araçlarını kullanma gibi yetkinliklerin yanı sıra eğitimin yarara dönüştürülmesine katkı sağlanması adına kariyer rehberliği etkinliğiyle desteklenerek insanlara yeni beceriler kazandıracak programların geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitimin yarara dönüştürülmesi ise kişinin ekonomi içerisinde üreten konumunda yani istihdamda olması gerekliliği açısından değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Ülkelerin mevcut en değerli kaynağının insan gücü olduğu belirtilmektedir. Söz konusu güç, ulusun siyasal, ekonomik ve toplumsal amaçlarına uygun yetiştirilmesi, geçmişle karşılaştırıldığında yaşadığımız dönemde daha fazla önem taşıdığı ve gelecekte de daha önemli olması beklenmektedir.

Ekonomik kalkınma seviyesinin belirlenmesinde, mevcut eğitim yapısını yansıtan okur-yazarlık oranının, ilk, orta ve yüksek öğretim, mesleki ve teknik öğretimdeki sayısal gelişmelerin, hayat boyu öğrenme merkezlerinin, okullaşma oranının, yaygın eğitimin, gayrisafi milli hasıla (GSMH) kapsamında eğitimin payının, bütçeden eğitimin almakta olduğu payın önemli rolünün olduğu belirtilmektedir. Söz konusu göstergelerin kalkınma adına olduğu kadar uluslararası alanda da dünya standartlarına uygun bir gelişme seviyesinin elde edilebilmesi bakımından önemli olduğu görülmektedir (Tuzcu, 2021).

Yaşadığımız dönemde eğitimin, kültürel, sosyal ve bilimsel fonksiyonlarının yanında nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi, ekonomik ve küresel gelişime katkı sağlaması boyutları ile ön plana çıkabilmektedir. Bahsi geçen yeni anlayış kapsamında eğitimin erken bebeklikten yetişkinliğe dek uzanan pek çok kaynak ve yöntemi içeren, sürekliliği olan bir süreci ifade ettiği belirtilmektedir (Kaya, 2016).

Hayat boyu öğrenmenin esas amacı, kişilerin içinde yaşadığı bilgi toplumuna uyum sağlamasına ve yaşamlarını daha iyi kontrol edebilmesine ilişkin ekonomik ve sosyal hayatın bütün basamaklarında aktif katılımlarına olanak tanıdığı bilinmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2009).

Hayat boyu öğrenme yaklaşımıyla istihdam açısından gereken insan kaynağının temin edilmesiyle ekonomik gelişmelerin sağlanabilmesinin yanında kişilerin kendilerini güncelleyip değişen toplumla uyum sağlayabilmesi ve böylelikle dışlanmamaları sağlanabilmektedir (Samancı ve Ocakçı, 2017).

Ülke ekonomilerinin önemli bir kısmını oluşturan hizmet sektörü içerisinde bulunan eğitim sektörü her geçen gün gelişmektedir. Küreselleşme etkisi ile işverenler ve hükümetlerin bireylerin ufuklarının genişlemesini sağladığı ve içinde bulunduğumuz dünyanın ortak kültürü, dilini ve iş yapma metotlarını daha iyi bir şekilde anlayıp öğrenmeleri adına uluslararası yükseköğrenime ve eğitime yönelik verilen önemi arttırdığı belirtilmektedir.

Unesco tahminlerine göre dünya genelinde 160 milyar Dolara ulaşan uluslararası öğrenci hareketliliğinin 2020 yılı verilerine göre 7 milyonu bulması beklenmekte yükseköğretimdeki





uluslararası öğrenci sayısıyla 280 milyar Dolarlık bütçeye ulaşabileceği öngörülmektedir. Ülkeler bazında incelendiğinde ise Amerika'da uluslararası öğrencilerin ekonomiye yıllık katılışının 35 milyar Dolar, Avusturalya'da 2016 yılında 18 milyar Dolar, Fransa'da 3 milyar Euro'yu, Almanya'da ise 2 milyar Euro'yu aştığı görülmektedir.

Teknolojik yeniliklerle birlikte eğitimde dijitalleşme özellikle pandemiyle birlikte hızla yaygınlaşmaktadır. İnsanların eğitim imkanlarına ulaşması internet kullanımına erişimin artmasıyla birlikte daha da hızlı bir şekilde yaygınlaşmaktadır. Eğitim sektörünün içerisinde önemli bir başlık olan hayat boyu öğrenme uzaktan eğitim (E-öğrenme) metoduyla daha geniş kitlelere hitap edebilme imkanına kavuşmuştur. İnsanların hangi eğitimi alırsa alsın zamanla yeni yetkinlikler yeni beceriler kazanarak kendilerini geliştirip iş gücü piyasasında rekabet edebilir hale gelebilmesi için hayat boyu öğrenme kapsamında verilen eğitimlere ihtiyaç duyduğu aşikardır.

E-öğrenme eskiden sadece bazı kurumların sunduğu bir yöntem iken günümüzde çoğunluk için bir norm ve tercih haline gelmiştir. E-öğrenme geçtiğimiz birkaç yılda muazzam büyüme kaydetmiş ve İnternet sayesinde artık her zamankinden daha fazla tüketicilerin istediği hızda ilerleyebileceği bireysel eğitimleri almasını sağlamıştır.

E-öğrenme pazarı 2021 yılında 315 milyar doları aşmıştır. Kitlesele açık çevrimiçi kurslara (MOOC'lar) erişim, 2011 ve 2021 yılları arasında 300.000 kişiden 220 milyon kişiye ulaşmıştır. Geleneksel üniversitelerde hibrit öğrenmeyi kullanan öğrenci sayısı 2012'den 2019'a kadar %36 artarken, Covid-19 pandemisi bu büyümeyi %92 hızlandırmıştır. 2021 yılında, 16 ila 74 yaşları arasındaki AB vatandaşlarının %27'si çevrimiçi kurslara katılmıştır. 2020'den bu yana, üniversitelerin %98'i eğitimi kısmen ya da tamamen çevrimiçi ortama taşımıştır. Küresel e-öğrenme pazarının 2026 yılına kadar 400 milyar dolar değere ulaşması beklenmektedir.

### 3. HİZMET PAZARLAMASI VE EĞİTİM HİZMETLERİNİN PAZARLANMASI

Hizmetin tanımlanması adına yapılan araştırmalar incelendiğinde birçok farklı hizmet tanımının olduğu görülmektedir. Bunlar içinde dünya genelinde yaptığı çalışmalar ile pazarlamaya yön veren Amerikan Pazarlama Derneği'nin (American Marketing Association-AMA) hizmet tanımının diğer tanımları kapsayacak şekilde yer edindiği dikkat çekmektedir. Amerikan Pazarlama Derneği tarafından, "hizmetler soyut mallardır. En azından geniş ölçüde bu durumun söz konusu olduğu belirtilmektedir. Şayet tamamen soyutsalar üreticiden kullanıcıya doğrudan değişimlerin yapıldığı, depolanmadığı, taşınmadığı ve hemen her an bozulabildiği görülmektedir. Hizmet pazarlaması bakımından hizmet şeklindeki malların tanımlanabilmesi güçtür, zira oluşturulmaları, satın alınmaları ve tüketilmeleri eş zamanlı olmaktadır. Birbirlerinden ayırlamaz özellikteki soyut faktörlerden meydana gelmektedir. Çoğu defa önemli bir şekilde tüketici katılımını kapsamakta ve mülkiyetin devredilmesi anlamında satılmamakta ve mülkiyet hakları bulunmamaktadır." şeklinde açıklanmaktadır.

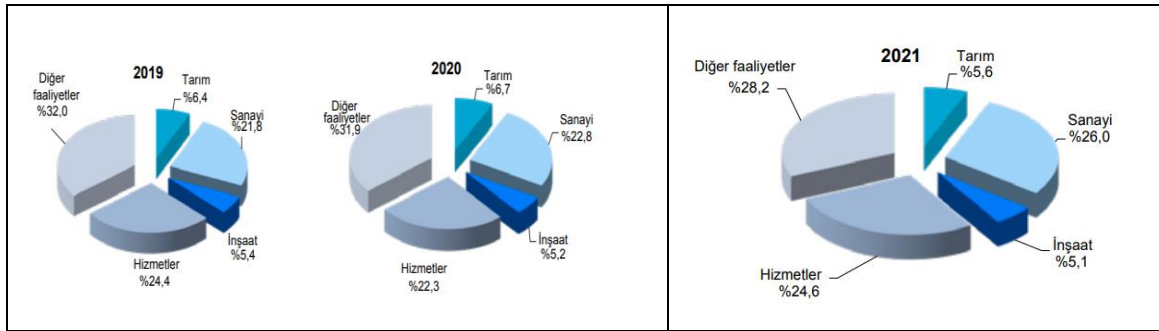
Yaşadığımız dönemde hizmet alanlarının sosyal ve ekonomik gelişmelere bağlı bir şekilde önem kazanması, hizmet sektörünün sınıflandırılmasını zorunlu bir hale getirmiştir. Çeşitli kriterlere göre gerçekleştirilen sınıflamalardan en çok kabul gören sınıflandırmanın Hizmet Ticareti Genel Anlaşması (GATS) kapsamında, Dünya Ticaret Örgütü tarafından yapılan sınıflandırma olduğu belirtilmektedir. Söz konusu sınıflandırmada aşağıda belirtilen 12 hizmet alt sektörü bulunmaktadır (DPT, 2000). Bunlar; Ulaştırma, mesleki, haberleşme, müteahhitlik, dağıtım, eğitim, mali, çevre, turizm ve seyahat, eğlence, spor ve kültür hizmetleri ile başka yere dahil edilmemiş diğer hizmetler olarak sıralanmaktadır.

Hizmetlerin mallardan ayrıldığı farklılıkları bulunmaktadır. Söz konusu farklılıklar, hizmet sektöründe görülmekte olan pazarlama sorunlarının da temel kaynağını oluşturmaktadır

(Karahana 2006, 51-55). Hizmetlerin ortak özellikleri incelendiğinde, fiziksel varlık olmaması (soyutluluk), eş zamanlı üretim ve tüketimin olması (ayrılmazlık), türdeş olmaması (değişkenlik), sahipliğin olmaması ve depolanamaması (dayanaksızlık) şeklinde sıralanabildiği görülmektedir (Otan, 2007, 4).

Eğitim sektörü, devamlı olarak gelişen bir sektör olup birçok sektörü etkilediği bilinmektedir. Eğitim sektöründe hizmetlerin pazarlanmasının büyük bir öneminin olduğu belirtilmektedir. Eğitim hizmetleri pazarlamasında hizmeti satın alanların beklenti ve algılarının bilinmesi ve söz konusu beklentilerin karşılanması gereklidir. Eğitim hizmeti devlet ile birlikte özel kişi ya da kurumlar tarafından açılan okullarda da sunulabilmektedir. Hizmet sektörünün Gayrisafi Yurt İçi Hasıla içindeki payı aşağıdaki grafikte verilmiştir.

**Grafik 1:** Sektörlerin Gayrisafi Yurt İçi Hasıla İçindeki Payları (Cari Fiyatlarla)



**Kaynak:** TÜİK verileri, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği • www.tobb.org.tr, Sayfa 34

Geleneksel pazarlama karmasının 4P (Product, Place, Price, Promotion) şeklinde ifade edildiği pazarlama literatüründe bunlar; ürün (mal), fiyat, dağıtım, tutundurmadır. Hizmet sektöründe bu karmanın tam olarak yeterli olmadığı düşünüldüğünde söz konusu karmanın genişletilmesi üzerine çalışmalar yapılmıştır. Hizmet pazarlama karmasının ifade edilebilmesi adına pazarlama karmasının 4P'den 7P'ye (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical evidence) çıkarıldığı belirtilmektedir. Bu çabaların hizmet pazarlamasının analizinde faydalı olmasına karşın hizmet pazarlaması için kanıtlanan teoriler olmadığı görülmektedir (Öztürk 2005).

Ürün olarak eğitim hizmetleri: Hayat boyu eğitim kapsamında gerçekleştirilecek iyi hizmet geliştirme çalışmalarının, kursiyer sayısının artırılabilmesi ve daha çok kursiyerin temin edilmesi hususunda pazarlama planlamasının yapılması sürecinde anahtar konumunda olduğu belirtilmektedir. Sunulan hizmet kalitesinin yükseltilmesi, hizmet miktarının yükseltilmesi, hizmet niteliğinin farklılaşması, hizmetin iyileştirilmesine ilişkin stratejilerin geliştirilebileceği düşünülmektedir. Müşteri odaklı olma, kursiyer teminine ilişkin personel eğitimi, hizmet iyileştirilmesi için personel alımı ve geliştirilmesi vb. amaçlara göre pek çok stratejinin geliştirilebileceği belirtilmektedir. Sunulan eğitim hizmetlerini rakiplerine göre daha hızlı bir şekilde geliştirebilenler, rekabet koşullarını daha çok arttırabileceklerdir.

Sunulabilecek eğitim hizmetlerinin planlanıp geliştirilmesi evresinde yapılabilecek çalışmaların oldukça önemli olduğu belirtilmektedir. Bu evrede pazar alıştırılmalarının yapılması, müşteri (kursiyer) öneri, istek ve beklentilerinin belirlenmesi, eğitim hizmetleri sunumunda öğrencilerin, verilerin, çevrenin beklenti ve eleştirilerinin dikkate alınması, hizmet üretiminin ise bu verilere göre ve müşteri odaklı şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Eğitim hizmeti satın alınmasına yönelik satın alma kararı ve satın alma etmenleri, diğer ürün ve hizmetlerin satın alınmasında izlenen süreçten ve satın alma davranışlarını etkileyen etmenlerden farklı değildir.



Tüketicilerin satın alma karar süreci temelde beş aşamadan oluşmaktadır (Gümen, 2015). Bunlar;

- Gereksinimin farkına varılması/tanımlanması,
- Bilgi araştırması,
- Seçeneklerin değerlendirilmesi ve uygun olanı seçme,
- Satın alma kararı ile satın alma sonrası davranışlardır.

Eğitim Hizmetlerinin fiyatlandırması: Planlanan eğitimlerin ücretlerinin belirlenmesi önemli bir husustur. Sürekli eğitim merkezlerinde ücretsiz eğitimler düzenlenebilmekte ancak genellikle alınmakta olan eğitim hizmetlerinin karşılığında ücret ödenmektedir. Bu nedenle söz konusu eğitim hizmetlerinden belirlenmekte olan ücretleri ödeyebilenlerin yararlanabildiği görülmektedir. Eğitim hizmetinden faydalananların sayısının yükseltilmesi adına eğitim hizmetleri pazarlaması bakımından takip edilebilecek fiyatlandırma stratejilerinde, aile ya da kursiyerlerin ortalama gelir düzeyleriyle birlikte katkı yapabilecek kurum ve kuruluşların, hibeler ve diğer desteklerin dağılım ve miktarlarının da göz önünde bulundurulması uygun olmaktadır. Bu şekilde pek çok kursiyer bakımından yüksek olabilecek fiyatların, daha kabul edilebilir sınırlara çekilmesinin mümkün olabileceği belirtilmektedir (Torlak 2001, 400).

Sürekli eğitim merkezlerindeki fiyatlandırma politikaları incelendiğinde, ürünlerin pazarlamasında kullanılmakta olan yöntemlerden farklılığının olmadığı dikkat çekmektedir. Uygulamada kullanılmakta olan başlıca fiyatlandırma yöntemleri ise, talebi temel alan fiyatlandırma, maliyete yönelik fiyatlandırma ve rekabete yönelik fiyatlandırma şeklinde belirtilmektedir (Mucuk 2001, 151).

Eğitim Hizmetlerinin Dağıtımı (Sunumu): Hizmetlerin karakteristik özelliklerinden olan ayrılmazlık özelliği gereğince hizmetlerin doğrudan dağıtıldığı görülmektedir. Hizmetlerin pek çoğunun eşzamanlı üretilip tüketilmesi nedeniyle alıcı ile yakın temasın gerekli olduğu hizmetlerde hizmeti sunan ve tüketicisinin birbirinden ayrı yerlerde olamayacağı belirtilmektedir. Eğitim hizmetlerinin ulaştırılması sürecine katılmakta olan bireylerin kişisel görünüşleri, nasıl giyindikleri, davranış ve tutumları, iletişim kurma yetisi, bilişim teknolojileri ya da sosyal medyayı kullanabilme yetkinliği, hizmetlere ilişkin bilgisi müşterinin (kursiyerin) hizmet algısını tümüyle etkilemektedir (Güney, 2010).

#### 4. Sosyal Medya Pazarlanması

Teknolojide yaşanan gelişim sürecinde bireylerin yaşayışlarının etkilendiği ve değişimlere neden olduğu görülmektedir. İnternet ile internet teknolojileri bireylerin yaşayışlarını kolaylaştırmış, ulaşılması istenilen bilgi ve ürünlere ise ulaşım hızlanmıştır. Sosyal ağların eğitim, pazarlama, sağlık vb. birçok alanda kullanıldığı ve önemli faydalar sağladığı görülmektedir. İnternet ile müzik, video, fotoğraf vb. farklı türdeki verilerin paylaşımlarının anlık gerçekleştirilebildiği ve bilgiye ulaşımın daha kolay olabileceği belirtilmektedir (Yılmazsoy ve Kahraman, 2017).

Klasik pazarlama, bir hizmet ve ürünle alakalı mevcut pazarların korunması, zaman içerisinde genişletilmesi ve yeni pazarların oluşturulması şeklinde açıklanmaktadır. 20. yüzyılda teknolojinin gelişerek internetin yaşamımıza girdiği, bunun yanında pazarlama anlamının da değiştiği görülmektedir. Mesafelerin azalmasını sağlayan internet aynı zamanda bilgi akışını hızlandırıp yeniliklerin anında hedef kitlelere ulaşabilmesini sağladığı belirtilmektedir. Bu nedenle firmalar, geleneksel pazarlama yöntemlerini terk edip, sanal dünyadan pazarlama

yapma etkinliklerine yönelmiştir. Söz konusu yeni yöntem daha geniş hedef kitlesine ulaşabilme olanağı sağlayıp maliyetlerin düşürülmesini sağlayabilmiştir (Mert, 2018).

Dijital pazarlama, firmalar ile müşterilerin hızla birebir iletişim kurabilmesini olanak verir. Firmalar, dijital ortamdaki araçlar aracılığıyla müşterilerin hizmet ve/veya ürünlerle alakalı geri bildirimlerine göre nasıl bir strateji izlemesinin gerektiğini belirlemiştir. İlk zamanlarda e-posta üzerinden gerçekleştirilen dijital pazarlama, yaşadığımız dönemde sosyal medya araçları ile beraber daha da etkili kullanılmaya başlanmıştır (Kıran vd., 2019).

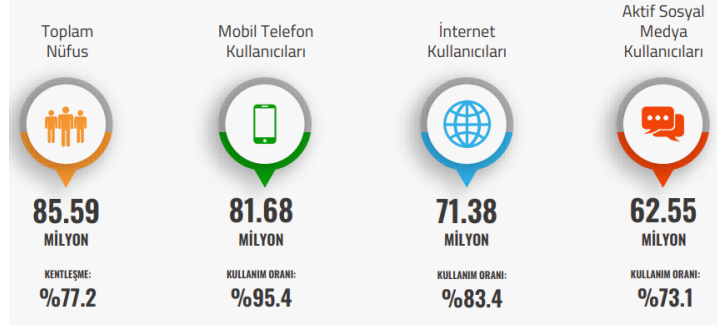
Sosyal medya kullanıcılarının içerik oluşturulması sürecine aktif katılımı ile film, moda, seyahat, spor vb. alanlarda sunulmakta olan görüşlerin internette hızlı bir şekilde yaygınlaştığı görülmektedir. Kullanıcıların sosyal ağlara girme sebepleri, başkalarıyla kolay iletişim kurulması, bilgi edinme ve sosyalleşme beklentisi ile güncel olayların takip edilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu nedenle sosyal ağların kısa zamanda geniş bir alana yayıldığı ve pazarlama bakımından önemli bir yerinin olduğu görülmektedir (Mert, 2018). Sosyal medyada hızlı bir şekilde geri dönüşlerin sağlanabilmesi, farklı yorumların herkesçe görülebilmesi, bir hizmet ya da ürünle alakalı içeriklere kolaylıkla ulaşılabilmesi, tüketicilerin satın alma kararlarında etkili olmaktadır. Sosyal medya pazarlaması firmaların marka ve itibar değerini yükselten bir etken şeklinde kabul edilmesinin yanında, para ve zamandan tasarrufu, hızlı geri bildirim sağladığı için firmalar bakımından da oldukça önemlidir (Yanar ve Yılmaz, 2017).

2023'de dünya nüfusunun 8.1 milyara ulaştığı, ülkemizdeki nüfus ise 85.59 milyona ulaştığı görülmektedir. Dünya çapında internet kullanıcılarının 5.16 milyara ulaştığı ve nüfusa göre kullanım oranının %64,4 oranında olduğu belirtilmektedir. Ülkemizde ise internet kullanıcı sayısının 71.38 milyon olduğu, bu da nüfusun %83,4'ünü ifade ettiği görülmektedir. Söz konusu oran dünya çapında incelendiğinde ortalamanın bir hayli üzerinde olduğu dikkat çekmektedir. Dünya çapında sosyal medya kullanıcılarının sayısının 4.76 milyar olmasına karşın bu sayının nüfusa oranının da %59,4 olduğu görülmektedir. Ülkemizde ise aktif sosyal medya kullanıcı sayısının 62.55 milyona ulaştığı bilinmektedir. Ülkemizde nüfusa göre aktif sosyal medya kullanıcı oranını %73,1 olmasına karşın, internet kullanıcılarının önemli bir kısmının sosyal medya kullandığı görülmektedir. Türkiye'de internet kullanıcılarının bütün cihazlar üzerinden günde ortalama 7 saat 24 dakika internette zaman geçirdiği belirtilmektedir.



Şekil 1: Dünya İstatistikleri, Türkiye Dijital 2023

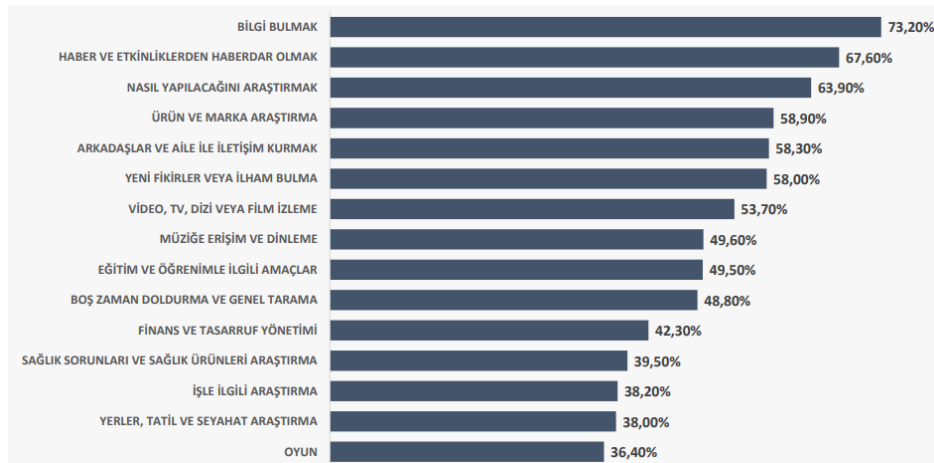
## Türkiye İstatistikleri (Şubat 2023)



Şekil 2: Türkiye İstatistikleri, Türkiye Dijital 2023

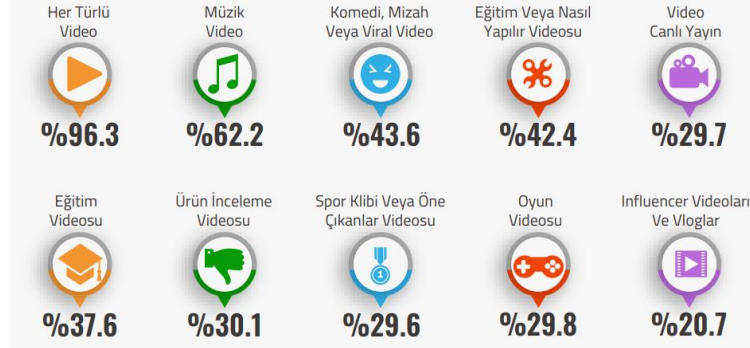


Şekil 3: 16-64 Yaş Arası İnternet Kullanıcılarının Çeşitli Cihaz ve Medyaya Harcadığı Ortalama Günlük Süre, Türkiye Dijital 2023



Grafik 1: 16-64 Yaş Arası İnternet Kullanıcılarının İnterneti Kullanmalarındaki Temel Nedenler

### (Şubat 2023), Türkiye Dijital 2023



Şekil 4: Her Hafta İnternette Her Tür Video İçeriği

#### İzlemekte Olan 16-64 Yaş Arası İnternet Kullanıcılarının Yüzdesi, Türkiye Dijital 2023

Ülkemizdeki internet kullanıcılarının ortalama olarak 2 saat 58 dakikasını sosyal medyada geçirdiği görülmektedir. Sosyal medya kullanıcılarının ortalama olarak ayda kullandığı sosyal medya platformu sayısının 7.6 olduğu belirtilmektedir. İnternet kullanıcılarının %90,6 oranıyla en fazla Instagramı kullandığı, bunu takiben sırasıyla WhatsApp, Facebook, Twitterın takip ettiği görülmektedir. Kullanıcıların ortalama olarak aylık 21 saat 24 dakikayla en fazla Instagram üzerinden zaman geçirdiği belirtilmektedir.

Instagram 1 milyar kullanıcısıyla halen en popüler sosyal medya sıralamasında dünya genelinde 3. sırada yer aldığı görülmektedir. Kullanıcı sayısı bakımından ABD 120 milyon kullanıcısıyla ilk sırada, Türkiye’de 38 milyon kullanıcısıyla 6. sırada yer almaktadır. Instagram kullanım oranlarına bakıldığında ise ülkemiz İsveç ile beraber %58’lik oranıyla dünya genelinde ilk sırada yer alırken, dünya ortalamasının %15 olduğu görülmektedir. Mart 2015’e dek etiketleme, beğenme ve yorum işlevleriyle hizmet ya da ürün tanıtımı ve pazarlamasını gerçekleştiren firmalar, söz konusu tarihten sonra Instagramda “sponsorlu reklam” şeklinde ücretli tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirmeye başladığı bilinmektedir. Instagram markalara müşterileri ile anlamlı görsel iletişim kurulması adına önemli fırsatlar sunabilmektedir.

Instagramdaki markaların toplam takipçilerinin %3-6’sı ile düzenli iletişime girdiği görülmektedir. Twitter ve Facebook gibi diğer sosyal ağlardaysa bu oranın %0,1 olduğu bilinmektedir. Kullanıcıların %70’inin markaları Instagramdan da incelemesinin yanında inceleyenlerin %62’sinin incelediği markaların Instagram profillerini takip ettikleri belirtilmektedir. Kullanılmakta olan hashtagların/etiketlerin %70’inin markalara ait olduğu bilinmektedir. Instagramda yayınlanmakta olan fotoğrafların videolara göre %36 daha fazla etkileşime neden olduğu görülmektedir (Deniz, 2020).

**Tablo 1.** 2021 Ocak Ayı Verilerine Göre En Çok Aktif Kullanıcı Sayısı Olan Sosyal Medya Platformları

Sıralama	Sosyal Medya Platformu	Kullanıcı sayısı (000.000)
1	Facebook	2.740
2	Youtube	2.291
3	Whatsapp	2.000
4	Facebook Messenger	1.300
5	Instagram	1.221
6	Wechat	1.213
7	Tik Tok	689

**Kaynak:** Statista

Kişilerin tecrübe ettiği bir hizmet veya ürünle alakalı düşüncelerini pazarlama amacı olmaksızın başka bireylere aktarmasına “ağızdan ağıza pazarlama” (Word of Mouth Marketing, WOMM) denilmektedir. Söz konusu kavram 1960’lı yıllarda literatüre girse de insanlık tarihi kadar uzun geçmişe sahip olduğu bilinmektedir. Kişilerin yakın ilişkide olduğu bireylerden gelen bilgilerini daha doğru ve güvenilir bulduğu ve söz konusu bilgilerin kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarında önemli etkiye neden olduğu belirtilmektedir. Bir ürün satma amacı bulunmayan bir akraba, arkadaş ya da komşunun, hizmet veya ürün hakkındaki fikirlerinin kişilere daha çok güven verdiği görülmektedir (Yavuzyılmaz, 2015). İnternet kullanımındaki artışla beraber kişiler daha çok bireyle mekandan ve zamandan bağımsız bir şekilde bilgi alışverişi yapmaya başlamıştır. Tüketicilerin internette gerçekleştirdiği ağızdan ağıza iletişimle bir hizmet ya da ürün hakkında gerçekleştirilen yorumlar, e-postalar, forumlar ve sosyal medya araçlarıyla kolaylıkla ulaşabildiği görülmektedir. Geleneksel ağızdan ağıza iletişimin başlatıcıları olarak belirtilen kanaat önderlerinin fikirleri tüketicilere yüz yüze aktarılabilmektedir. Teknolojinin gelişimiyle beraber ağızdan ağıza iletişimin de yeni anlam kazandığı ve sosyal medya araçlarıyla belli bir kitleye ulaşma gücü olan bireylerin düşüncelerini daha geniş kitlelere aktarabildiği görülmektedir. Bu nedenle yaşadığımız dönemde ağızdan ağıza iletişimin en etkili ve yoğun yaşandığı yerin sosyal medya olduğu bilinmektedir. Önceden etki alanındaki kişi sayısı sınırlı olduğu bilinen tüketicilerin yaşadığımız dönemde sosyal medya aracılığıyla milyonlarca kişiye tek bir tıkla ulaşabildiği görülmektedir. Sosyal medyada ağızdan ağıza iletişim faaliyetlerinin artması ile birlikte literatüre “elektronik ağızdan ağıza pazarlama” eWOM (electronic Word of Mouth) kavramı eklenmiştir.



Instagram, Mike Krieger ve Kevin Systrom tarafından 2010'da ücretsiz bir fotoğraf paylaşım uygulamasının kurulduğu bilinmektedir. İlk zamanlar Apple işletim sistemi için geliştirilmiş olan bu uygulamanın daha sonra Android işletim sistemi için de uygulanabilir hale getirildiği, kısa zamanda birçok kullanıcıya ulaşabildiği belirtilmektedir. 2012'de Facebook tarafından Instagramın satın alınmasıyla beraber kullanıcı sayısının önemli düzeyde arttığı görülmüştür. Söz konusu artışın neticesinde firmalar, Instagramı pazarlama amaçlı platform şeklinde görmeye başladığı belirtilmektedir. Markaların Instagramdan hesap açabildiği, etiket (hashtag) kullanıp görünürlüklerinin ve beğeni sayılarının artırılabilirdiği, yüksek takipçiye sahip olduğu bilinen hesaplara reklam verilebildiği ve takipçilerini markayla alakalı paylaşım yapılmasına teşvik edilebildiği görülmektedir (Aslan ve Ünlü, 2016). Instagram etkileşim gücü yüksek, maliyetin ise düşük olduğu bir platform olması nedeniyle küçük firmalar için önemli bir tanıtım ve satış aracı olduğu belirtilmektedir. Instagram üzerindeki firmaların ürünlerinin görsel ve bilgilerini paylaşarak bir anda geniş kitlelere ulaşmaya başladığı görülmektedir. Bilhassa doğru etiketleme yöntemi ile gerçekleştirilen paylaşımların hedef kitle arasında hızlı bir şekilde yayılabildiği bilinmektedir.

Kullanıcıların ilgi alanları kapsamına giren hizmet ya da ürün satan firmaların profilleri incelenerek ürün hakkında bilgi ve görsellerine ulaşılabilirdiği belirtilmektedir (Yılmazsoy, 2019). İlgi çekici gönderilerin, işletme hesabı kalitesi ile ürün hakkında doğru bilgilendirme, Instagram'dan gerçekleştirilen pazarlamanın hedefine ulaşılmasında etkili olan unsurlardır. Bu nedenle Instagram reklamcılığının son dönemlerde hızla yükseldiği görülmektedir.

## 5. ARAŞTIRMA

### 5.1. Türkiye'deki Sürekli Eğitim Merkezlerinin Web Siteleri ve Sosyal Medya Hesapları

Hayat boyu süren eğitim sürecinde belli dönemlerin çeşitli değişkenler ve farklı ölçütlerine bağlı olarak önem kazanabilmektedir. Söz konusu dönemlerde kişi, yaşam boyu eğitim çerçevesinde davranışlarda istenen değişimlerin sağlanması, yeni davranışların kazandırılması amacına ilişkin eğitim alınmaktadır. Düzenlenmekte olan bu eğitimlerin temelinde, sürekli meslek eğitimi, meslek standardının oluşturulması, yaygın ve örgün mesleki eğitim hizmetlerinin bütünleştirilmesi ve yükseköğretim kurumlarının sürekli ve yaygın eğitime yönelmesi yer almaktadır.

Bahsi geçen gelişmelerle birlikte ülkemizde üniversitelerin sürekli eğitimi herkesin ulaşabilmesi prensibinden yola çıkarak bünyelerinde eğitim uygulama ve araştırmaları kurmaya başladığı belirtilmektedir. Sürekli eğitim amacıyla kurulmuş olan bu merkezlerin yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilen akademik programlar haricinde daha esnek programlar uyguladığı görülmektedir.

Söz konusu uygulamaların daha kısa zamanda ve ucuz maliyet ile toplumdaki herkesin eğitime ulaşımının amaçlandığı belirtilmektedir (Arslan, 2008). Bahsi geçen merkezlerde toplumun sürekli eğitim ihtiyacının karşılanması için düzenlenen eğitim programları şu şekildedir:

1. Ülke ve bölgelerin güncel ekonomik faaliyetleri ile gelişimi bakımından öncelikli olan alanlarda mesleğin kazanılması,
2. Meslek ile alakalı beceri ve bilgi düzeyinin yükseltilmesi,
3. Yeni mesleki becerilerin kazanılması,
4. Kişisel gelişim ihtiyacının karşılanmasını isteyen, toplumun her kesiminden kişilerin veya bu eğitimlerden çalışanları ve/veya üyelerini faydalandırmak isteyen özel ve kamu bütün





kuruluşların gereksinim ve taleplerine göre tasarlanıp yürütülmektedir.

## 5.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada sosyal medya hesabı olan ve verilen sertifika sayısı baz alınarak seçilen 10 Üniversitenin (Boğaziçi üniversitesi BUYEM, İzmir Ekonomi Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, Bartın Üniversitesi, TOBB Üniversitesi, Yeditepe Üniversitesi) hayat boyu öğrenme faaliyeti yürüten merkezlerinin web sitelerindeki ve sosyal medya hesaplarındaki eğitimler/kurslar ile ilgili bilgilendirmelerin varlığı ve içeriği incelenmiş, bu eğitimler sosyal medya pazarlaması, rekabetçi olup olmaması, içeriklere ulaşılabilirlik ve içeriklerin uyumlu olup olmadığı açısından değerlendirilmiştir. Seçilen web sitelerine 2023 yılı boyunca erişim sağlanmış ve web sitelerinin hayat boyu öğrenme faaliyetleri ile ilgili paylaşım yapıp yapmadıkları ve aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Web sitelerinde ve sosyal medyada eğitimlerle ilgili bilgi içeriği var mıdır?
- Web sitelerinde ve sosyal medyada yer alan eğitimlerle ilgili bilgi içeriklerinde (Eğitimin amacı, süresi, ücreti vb.) öne çıkan başlıklar hangileridir?
- Web sitelerinde ve sosyal medyada yer alan eğitimlerle ilgili bilgi içeriklerine kolay ve hızlı ulaşılmakta mıdır?

**Tablo 2:** Üniversitelerin hayat boyu öğrenme faaliyeti yürüten merkezlerinin web siteleri

Üniversite/SEM	Web Siteleri	Web sitesi aktif	Sosyal Medya Hesabı var mı?
Boğaziçi Üniversitesi BUYEM	<a href="https://www.buyem.boun.edu.tr/">https://www.buyem.boun.edu.tr/</a>	Evet	Evet
İzmir Ekonomi Üniversitesi	<a href="https://ekosem.ieu.edu.tr/tr/">https://ekosem.ieu.edu.tr/tr/</a>	Evet	Evet
Yıldız Teknik Üniversitesi	<a href="https://sem.yildiz.edu.tr/">https://sem.yildiz.edu.tr/</a>	Evet	Evet
Sakarya Üniversitesi	<a href="https://sausem.sakarya.edu.tr/">https://sausem.sakarya.edu.tr/</a>	Evet	Evet
Marmara Üniversitesi	<a href="https://musem.marmara.edu.tr/">https://musem.marmara.edu.tr/</a>	Evet	Evet
Dokuz Eylül Üniversitesi	<a href="https://desem.deu.edu.tr/tr/">https://desem.deu.edu.tr/tr/</a>	Evet	Evet
Başkent Üniversitesi	<a href="https://bedam.baskent.edu.tr/">https://bedam.baskent.edu.tr/</a>	Evet	Evet
ODTÜ	<a href="https://sem.metu.edu.tr/">https://sem.metu.edu.tr/</a>	Evet	Evet



TOBB Üniversitesi	www.s em.etu. edu.tr/	Evet	Evet
Yeditepe Üniversitesi	https:// sem.ye ditepe. edu.tr/	Evet	Evet

Web sitelerinin ve sosyal medya hesaplarının incelemesi sonucu elde edilen veriler betimsel analiz (verilerin önceden belirlenen araştırma sorularının başlıklarına/temalarına göre özetlenmesi ve yorumlanması) yöntemine göre değerlendirilmiştir. Web sitelerinden elde edilen verilerin açıklanıp yorumlanabilmesi için üç tema oluşturulmuştur (Alyakut, 2020).

1. Web sitelerinde ve sosyal medyada eğitimlerle ilgili bilgi içeriğinin varlığı
2. Web sitelerinde ve sosyal medyada yer alan eğitimlerle ilgili bilgi içerikleri
3. Web sitelerinde ve sosyal medyada yer alan eğitimlerle ilgili bilgi içeriklerine kolay ve hızlı ulaşılabilirlik

### 5.3. Bulgular ve Tartışma

Seçilen sürekli eğitim merkezlerine ait web sitelerinde ve sosyal medya hesaplarında yer alan içerikler yukarıdaki 3 ana başlık altında açıklanmış, sosyal medya pazarlaması kapsamında tartışılarak yorumlanmıştır.

#### 1-Web sitelerinde ve sosyal medyada eğitimlerle ilgili bilgi içeriğinin varlığı

İncelenen 10 hayat boyu öğrenme merkezinin web sitesinde eğitimlerle ilgili bilgi içeriklerinin mevcut olduğu görülmüştür. İncelenen merkezlerinin hepsinin en az 2 adet sosyal medya hesabının olduğu ve hesaplarında bazı eğitimlerle ilgili paylaşımlar yapıldığı tespit edilmiştir. Tüm üniversitelerin web sitelerinde eğitimler veya programlar menüsü altında verilen kurslar hakkında bilgilere rastlanmıştır. Ayrıca eğitimleri/programları sınıflandırdıkları (Kurumsal, yabancı dil vb.) görülmüştür. Bu menüler altında olması tüketicinin eğitimler hakkında bilgi edinmesini sağlamaktadır. Sosyal medya hesaplarında güncel eğitimlerle ilgili paylaşımlar yapılmış, kısa bilgilendire notu ile web sitelerine yönlendirilmiş ve görsel olarak eğitimlerin afişleri kullanılmıştır. Artık günümüzde uzaktan eğitime olan erişimin yaygınlaşması ve uzaktan eğitimi tercih eden tüketici sayısındaki artış bu tür merkezleri sadece buldukları ildeki hedef kitesine değil çok daha geniş hedef kitleye ulaşmasına imkan sağladığından sosyal medya hesaplarından yapacakları paylaşımlar çok daha önemli hale gelmiştir. Sosyal medyadaki hesapların aktifliğinin ve verimliliğinin artması için etkileşimin yüksek olması gerekmektedir. Etkileşim oranının yüksek olması, yüksek takipçi sayısından çok daha fazla önem taşımaktadır. Etkileşimi artırmak için hedef kitlenin dikkatini çekebilecek içeriklerin üretilip paylaşılması hayat boyu öğrenme kapsamında yapılacak faaliyetlerin etkinliğini ve sayısını şüphesiz arttıracaktır. Sosyal medya hesaplarında genellikle yüksek takipçi sayısı olmasına rağmen etkileşimin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle uzaktan verilen eğitimlerin tanıtımı için merkezin açmış olduğu eğitimleri hedef kitlelere ulaştırabilmesi noktasında sosyal medya hesaplarının uzman kişiler tarafından yönetilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Şekil 5. BUYEM sosyal medya hesabı sürdürülebilir marka yönetimi eğitimi facebook paylaşımı



## 2-Web sitelerinde ve sosyal medyada yer alan eğitimlerle ilgili bilgi içerikleri

İncelenen 10 hayat boyu öğrenme merkezinin web sitesinde eğitimlerle ilgili bilgi içeriklerinin mevcut olduğu genellikle eğitimin adı, süresi, içeriği, hedef kitlesi, kontenjanı, varsa başvuru koşulları, ücreti gibi bilgilerin yer aldığı görülmüştür. Sosyal medya hesaplarındaki paylaşımlarında görsel ile web sitelerindeki görsellerin uyumlu olduğu tespit edilmiş, özellikle eğitimin başlama tarihi ve kesin tarihleri belirtilip detaylar için ilgili web sitelerine yönlendirilmiştir. Sosyal medya hesaplarından tüketicilerin dikkatini çekebilmek için daha etkili içeriklerin (kısa tanıtım videoları gibi) hazırlanarak daha fazla kişiyle etkileşim sağlanabileceği düşünülmektedir. Geniş kitlelere çok düşük maliyetlerle sosyal medya hesaplarından ulaşmanın mümkün olduğu günümüzde sürekli eğitim merkezlerinin reklam için bu mecraları daha bilinçli ve aktif olarak kullanması gerekmektedir.

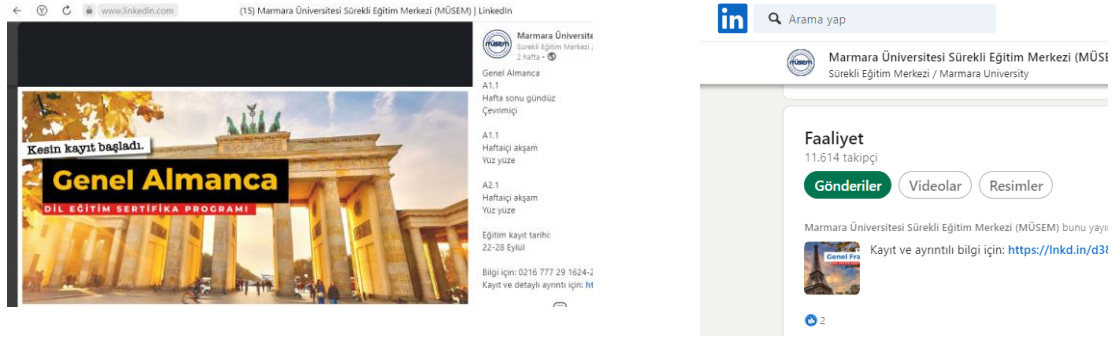
### Şekil 6. ODTÜ SEM Bilgi Teknolojileri Sertifika Programı 1. Model Facebook paylaşımı



3-Web sitelerinde ve sosyal medyada yer alan eğitimlerle ilgili bilgi içeriklerine kolay ve hızlı ulaşılabilirlik

İncelenen 10 hayat boyu öğrenme merkezinin web sitesinde eğitimler veya programlar menüsü en kolay erişilebilir yere konumlandırılmış ve yapılan sınıflandırmalar sayesinde istenen eğitime daha hızlı ulaşılabilmesi sağlanmıştır. Tüketicilerin eğitimlerle ilgili daha fazla bilgiye erişebilmek için merkezin e-posta adresi veya telefonundan ilgili kişiyle görüşebilmesi için eğitim bilgilendirme sayfalarında e-posta ve telefon numaraları belirtilmiştir. Aynı zamanda eğitimlerle ilgili sosyal medyadan yapılan paylaşımlar aracılığıyla tüketiciler elde etmek istedikleri bilgiyle ilgili mesaj gönderebilmektedir. Tüketicilerin merkezlerin web sitelerinden ilgili sosyal medya hesaplarına rahatlıkla ulaşabilmekte ve hesaplarına abone olmakta/takip edebilmektedir. Ancak sosyal medya hesaplarındaki paylaşımında yeterli etkileşimin olmadığı görülmektedir. Tüketicilerin dijital mecralarda daha çok vakit geçirdikleri ve tüketim davranışlarının önemli ölçüde değiştiği günümüzde sunulan eğitimlerin hedef kitleyle olan etkileşiminin artırılması için sosyal medya pazarlama stratejilerinin etkin bir şekilde kullanılması gerektiği düşünülmektedir.

Şekil 7: Marmara Üniversitesi SEM Genel Almanca Sertifika Programı LinkedIn paylaşımı



## SONUÇ

Teknolojinin gelişmesi ve yaygın bir şekilde tüm dünyada kullanılmaya başlaması birçok kavramda değişikliğe yol açmış, yeni kavramlar ortaya çıkmış, sınırlar dijital olarak ortadan kalmaya başlamış ve pazarlama süreçleri de bu dijitalleşmeden önemli oranda etkilenmiştir. Artık işletmelerin/kurumların/markaların pazarlama alanında yaşanan dijital dönüşümü hızlı bir şekilde ayak uydurması gerekmektedir. Aksi halde rakiplerine göre rekabetçi olması pek mümkün olmayacaktır. Yeni nesillerin yani tüketicilerin deneyimlerini dijitalde paylaşma istekleri, markaların dijital platformlarındaki yenilikçi çözüm önerileri ve içerik geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Gelenekselden daha çok dijitalle evrilen bu süreçte dijital pazarlama stratejileri daha ön plana çıkmaktadır.

Sosyal medya kullanımının tüketiciler tarafından kullanımın yaygınlaşması kişilerin tüketim alanlarının, alışkanlıklarının değişmesine yol açmış ve markalar hakkında bilgiye hızlı bir şekilde ulaşmaları kolaylaşmıştır. Tüketiciler artık bilgiye hızlı bir şekilde ulaştığından ürünleri birçok unsura göre (kalite, fiyat vb.) değerlendirip kendisine en uygun olanı bulabilme imkanına kavuşmuştur. Sosyal medya platformlarında bu şekilde davranış sergileyen tüketicileri yakından takip edip onların tutum ve davranışlarını öğrenmek için firmaların/kurumların bu ortamda bulunması gerekmektedir. Tüketicilerin önemli bir zamanını sosyal medya mecralarında geçirmesinden dolayı firmaların bu tüketicileri kendilerine çekecek sosyal medya pazarlama stratejilerini geliştirmeleri önem arz etmektedir.

Teknolojik gelişmelerin tüketici davranışlarını birçok yönüyle değiştirdiğini dijital platformlardaki verilerden görebilmekteyiz. Bu nedenle hedef kitleleriyle etkileşime geçebilmek için markalar dijital mecralara göre stratejilerini geliştirmek zorunda kalmış ve onlarla iletişime geçebilmek için çeşitli içerikler üretmeye başlamışlardır.

Sosyal medya platformlarının yaşadığımız dönemin en önemli pazarlama iletişimi durumuna geldiği görülmektedir. Firmalar, kurumlar pazarlama amaçlarına ulaşabilmesi ve rakiplerine yönelik varlıklarını sürdürebilmesi süreci içinde pazarlama iletişimi boyutunda sosyal medya platformlarının etkin olarak kullanılması gerekmektedir. Bu sebeple rekabetin yoğun bir şekilde gerçekleştiği hemen her sektörde pazar başarısında yaşam boyu öğrenmeyle alakalı faaliyet gösteren kurumların sosyal medya platformlarını ne düzeyde kullandığı önemli olmaktadır. Ancak bu mecralarda binlerce farklı içeriğe maruz kalan tüketicilerin dikkatini çekmek kolay olmamaktadır, bu durum farklılaşmayı zorunlu kılmaktadır.

Çalışmada sosyal medya aracılığıyla yapılan eğitim hizmetlerinin pazarlanması konusu ele alınmış, Türkiye'deki bazı sürekli eğitim merkezlerinin web siteleri ve sosyal medya hesapları içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Söz konusu amaçla çalışma çerçevesinde seçilen 10



Üniversitenin hayat boyu öğrenme faaliyeti yürüten merkezlerinin web sitelerindeki ve sosyal medya hesaplarındaki eğitimler/kurslar ile ilgili bilgilendirmelerin varlığı ve içeriği incelenmiş, bu eğitimler sosyal medya pazarlaması, rekabetçi olup olmaması, içeriklere ulaşılabilirlik ve içeriklerin uyumlu olup olmadığı açısından değerlendirilmiştir.

İncelenen web sitelerinde eğitimler/programlar hakkında bilgilerin olduğu, eğitimin adı, süresi, ücreti, içeriği gibi bilgilerin verildiği, bazı web sitelerinde eğitimi veren eğitmenlerin isminin yer aldığı, eğitime hızlı bir şekilde kayıt olunabildiği görülmüştür. Eğitimler/programlar hakkında sosyal medya hesaplarında da paylaşımlar yapılmasına rağmen sosyal medya hesaplarının daha da aktif kullanılabilmesi, sosyal medya hesaplarında tüketicilerin ilgisini çekecek içeriklerin (blog, video, kampanya görselleri vb.) hazırlanarak direk hedef kitleye yönelik sosyal medya pazarlama araçları kullanılarak rekabet avantajına sahip olmalarının mümkün olabileceği ve tüketici ile olan etkileşim ile birlikte marka bilinirliğinin artacağı düşünülmektedir.

Hayat boyu öğrenme çerçevesinde faaliyet gösteren yükseköğretim kurumlarındaki merkezlerin eğitim pazarlaması ve rekabet edebilir olması için sosyal medya pazarlamasını daha etkin yapabilmesi hususuna dikkat çekilmek istenmiştir. Literatüre hayat boyu öğrenme çerçevesinde eğitim pazarlaması ve sosyal medya pazarlaması çerçevesinde katkı sağlaması ümit edilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Alyakut, Ö. (2020). Destinasyon pazarlaması kapsamında gastronomi bilgi içeriklerinin analizi: web siteleri üzerine bir inceleme, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*. 4(3): 1867-1884.
- Deniz, R.B. (2020). Instagramda pazarlama stratejileri ve uygulamalarına yönelik bir irdeleme. *International European Journal of Managerial Research Dergisi / Cilt 4/ Sayı 7/* 150-167.
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2000). *Sekizinci beş yıllık kalkınma planı (2001–2005)*. Hizmet Ticaretinin Serbestleştirilmesi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, ss.52.
- Duygun, A. (2007). *Eğitim hizmetlerinin pazarlanmasında hizmet kalitesinin ölçümü - bir pilot araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göstergeleri, We Are Social'ın Hazırlamış Olduğu "Dijital 2023 Türkiye" Raporundan Türkçeye Çevrilmiştir. <https://www.guvenliweb.org.tr/dosya/HQTLP.pdf>
- Güney, S. (2010). *Eğitim hizmetlerinin pazarlanması ve Nevşehir'deki özel okullarda bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Karahan, K. (2006). *Hizmet pazarlaması*, Beta Yayınları, İstanbul
- Kaya, H.E. (2016). *Yaşam boyu yetişkin eğitimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kıran, S., Yılmaz, C., Emre E.İ. (2019). Instagram'daki Influencer'ların takipçiler üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bilgisayar Bilimleri Dergisi*, 2019, 3(2):100-111.
- Mert L. (2018). Dijital pazarlama ekseninde influencer marketing uygulamaları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi* 6(2), 1299-1328.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama ilkeleri*, Türkmen Kitapevi, Onüçüncü Baskı, İstanbul.
- Otan, G. (2007). *Otel işletmelerinde pazarlama stratejileri ve bir örnek uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsağır, A. ve Akın, A. (2012). Hizmetler sektörü içinde hizmet ticaretinin yeri ve karşılaştırmalı bir analizi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.11, No.41, ss.311-331.
- Öztürk, S. A. (2003). *Hizmet pazarlaması*, Ekin Kitabevi, İstanbul.
- Öztürk, S. A. (2005). *Hizmet pazarlaması*, Ekin Kitabevi, Beşinci Baskı, Ankara.
- Samancı, O. ve Ocakcı, E. (2017). Hayat boyu öğrenme. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:24, 711-722.
- Tuzcu, G. (2021). *Eğitim ekonomisi*. Pegem Akademi. 1. Baskı: Mayıs 2021, Ankara.
- Türkiye Dijital 2023, Türkiye'nin nüfus, internet, sosyal medya, Mobil, E-Ticaret ve Dijital Pazarlama





Yanar K., Yılmaz G. (2017). Sosyal medyanın satın alma öncesi ve sonrası tüketici davranışlarına etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi* 1(2), 24-40.

## ULUSAL YAPAY ZEKA STRATEJİLERİNİN EĞİTİM YÖNÜ: ÇİN VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Bedia ŞAHİN<sup>1</sup>

**Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 17.10.2023 Makale Kabul Tarihi / Accepted: 20.10.2023**

**Atf/©:** Şahin, B. (2023), Ulusal Yapay Zeka Stratejilerinin Eğitim Yönü: Çin ve Türkiye Örneği, Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies,3(2), 78-94.

### Özet

Günümüzde devletler yapay zeka araştırma ve geliştirme çalışmalarına ve yatırımlarına büyük önem vermektelerdir. Küresel alandaki rekabette yararlanarak dünya üzerinde hakimiyet kurmak isteyen ülkeler bu alanda yenilikleri ilk uygulayan devlet olarak üstünlük gücünü ele geçirmek amaçladıkları.

Yapay zeka alanındaki küresel rekabette önemli bir yere sahip olan Çin 2017 yılında Ulusal Yapay Zeka Stratejisi'ni kamuoyuna sunması ile yapay zekaya yönelik yapılan mevcut yatırımlara resmîlik kazandıran, Devlet Konseyi'nin Yapay Zeka Geliştirme Ulusal Stratejisi belgesini yayınladı. Küresel çapta yapay zeka hakimiyeti açısından oldukça büyük öneme sahipolan bu belge diğer devletleri de ulusal yapay zeka stratejisi oluşturma yönünde teşvik etti. Aynı zamanda Çin'in ülke genelinde bu alanda hızlı yaşanan bilimsel araştırma ve geliştirmeler ile eğitimin yapay zeka alanındaki yenilikler bakımından önemini vurgulayan bir nitelik de taşımaktadır. Ayrıca bu süreç, Çin'de eğitimde yapay zeka teknolojileri deney ve çalışmalarının yoğunluk kazanması, yatırım ölçeklerinin oldukça büyük oluşu, eğitimde üst seviye yapay zeka teknolojilerini geliştirmesi dünyadaki eğitimsel yapay zeka gelişimindeki güç dengelerinin yönünü değiştirmeye başladı. Şimdilerde olduğu gibi, eğitimsel yapay zekadaki gelişmelerle küresel yönden gelecekte de ne denli değiştirip dönüştüreceğinin de işaretlerini vermektedir. Dünya genelinde oldukça büyük etki yapan bu belge, pek çok ülke tarafından yapay zekanın stratejik kullanımını amaçlayan "Ulusal Yapay Zeka Stratejileri"nin hazırlanmasına neden olmuştur. Bu makalede, Çin hükümeti tarafından yayımlanan yapay zeka gelişimi için eğitim kurumlarının ulusal ve bölgesel strateji alanlarında etkin olarak yer alan Ulusal Yapay Zeka Stratejisi eğitimsel açıdan ele alınmaktadır. Hükümet politikalarına göre yapay zeka eğitimi gelişimini bir analiz yoluyla tasvir ederken, PISA sınavı sonuçları ile de bağlantı kurularak açıklanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca Çin'deki Uluslararası Yapay Zeka Geliştirme Stratejisini eğitimsel alanda hızla uygulamalarının ve gelişmelerine yönelik yaptırımların neler olduğu onubu yönde diğer ülkelerden ayıran özellikleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca Çin'deki gelişimin sadece yapay zeka teknolojilerinin tasarımı değil eğitim sisteminin değişim ve dönüşümünde etkili olan nedenler ve çözümlere ilişkin yaklaşımlara yer verilmektedir.

Çin başta olmak üzere, diğer birçok ülke ulusal yapay zeka stratejisi belgelerini yayımlayarak yapay zeka alanında gelişmeyi kalkınma amaçları arasında yerleştirmişlerdir. Türkiye'de küresel çapta yaşanan yapay zekadaki hızlı gelişimin dışında olmamak için yapay zeka teknolojisine yönelik 2021 yılında Ulusal Yapay Zeka Strateji'ni yayımlayarak, eğitimsel yapayzeka teknolojisini daha fazla geliştirmek zorunda kalmaktadır. Bu çalışma, Ulusal Yapay Zeka Stratejileri kapsamında eğitimde yapay zekanın gelişimi üzerine genel bir çerçeve belirleyerek yapay zeka teknolojisinin genel olarak küresel düzeyde ve Çin ile Türkiye ulusal yapay zeka stratejilerinin eğitim yönünden güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmektedir. Ayrıca Çin'in ulusal yapay zeka stratejisi ve eylem planında yapay zekanın eğitimsel yönünü analiz ederek Türkiye'nin eğitimsel yönden yapay zekayı merkezi alan bir ekosistem oluşturması ve gelişimini sağlayabilmesinde izleyeceği stratejiye yönelik öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yapay Zeka (YZ), Türkiye, Çin, Eğitim, Ulusal Yapay Zeka Stratejisi, Eylem Planı, PISA.

<sup>1</sup> Lecturer Dr., Hacettepe University Institute of Education Sciences, Ankara, Turkey, E-mail: bediasahin5179@gmail.com, Orcid no: 0000-0003-0645-6431



## 1. INTRODUCTION

Artificial intelligence studies, which emerge from modelling the functioning of the human brain, aim for machines to model human learning, perception, and decision-making processes. Access to big data and rapid increase in computing power in artificial intelligence technology systems make it even more possible to use artificial intelligence technologies in education. Developments that we thought were impossible in the past now raise the question, "When will they happen?". For example, according to recent news on social media, it is claimed that by 2050, students can take private lessons according to their DNA, and neurotechnology devices will be used in the education system (DailyMail, 2023). Although this news may seem impossible as it did in the days when Charles Babbage tried to imitate human mental characteristics in 1884 and designed the first calculator (Schultz & Ellen-Schultz, 2007), which he described as an artificial intelligence experiment of his time, when we look at the rapid development of artificial intelligence technologies, this may suggest that the basic principles of the system may increasingly be based on artificial intelligence technologies. Rob Waugh's statement, "*Children will be taught how to work with artificial intelligence systems, and this will be their most important skill*" (DailyMail, 2023), may be another expression that artificial intelligence in education has the potential to affect humanity as no other invention has ever affected.

Alan Mathison Turing made a significant contribution that affected the outcome of the war by developing the "Bombe", the most advanced fully automatic code-breaking machine of its time, to decipher Enigma codes designed by the Germans during the Second World War (Coşkun & Güleroğlu, 2021). It is possible to list these and similar actions related to artificial intelligence throughout history. However, the noteworthy point here is that, perhaps throughout history, there has been a tendency to believe that the intelligence displayed in humans and animals can be explained by the intelligence of a (mechanical) structure (artificial intelligence) rather than by extraordinary reasons such as magic and miracle (İnce, 2017). This trend can be considered the accumulation of all these developments and the opportunity for artificial intelligence studies to gain importance and evolve towards its development in modern times.

The development of artificial intelligence in modern times evolved during and after World War One of the most critical developments in artificial intelligence, which is even described as the beginning of a new era, was the organisation of the Dartmouth Conference in 1956 (Dick, 2019). At this conference, the name "artificial intelligence" was first proposed by McCarthy, and those who attended were considered the pioneers of artificial intelligence. However, while the period from 1965 to 1970 was defined as the period of stagnation of artificial intelligence, significant developments were achieved as of 1975, and research in this field was given priority. Sources that date the history of artificial intelligence to the 1940s tend to identify artificial intelligence with the emergence of digital computers. However, artificial intelligence in its modern sense was first systematically introduced by the British mathematician Alan Turing (McCarthy, 2007). In his article published in 1950, "Can Machines Think?" he suggests that the question should be considered. It led to the consideration of questions about whether machines can perform humanlike skills such as "decision-making" and "problem-solving" (Turing, 1950). In the same year, Alan Turing introduced the Turing Test as a measure of machine intelligence, and practical examples of artificial intelligence began to appear in writing programs for games such as chess. The most effective of these games was IBM's chess program Deep Blue, which defeated humans in a match between world chess champion Garry Kasparov and artificial intelligence (DeepMind, 2017). Watson, developed by IBM in the field of artificial

intelligence, challenged human opponents by participating in a quiz competition called Jeopardy in 2011. In this competition, it was necessary to find a question suitable for the clue given by the presenter. Watson has shown that artificial intelligence can compete with human intelligence by leaving its human competitors behind with its fast and precise answers (İnce, 2017). In the following years, artificial intelligence Watson began to be used as a diagnostic tool by WellPoint, one of the largest healthcare institutions in America, to provide healthcare services. As mentioned, artificial intelligence technologies are used in many areas of our daily lives, as well as in education and training. The innovations brought by artificial intelligence technologies to education and their contributions to this field are mentioned in the following heading.

## 2. USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EDUCATION

Nowadays, the concept of school is changing day by day. According to Timms (2016), the school has now begun to be defined as a place where teachers and students come together to carry out teaching and learning activities physically and virtually (Timms, 2016:703). Teachers and students who are the subjects of school get to know many different aspects of artificial intelligence applications through this virtual education (İşler & Kılıç, 2021). As a result of reviewing additional studies on the use of artificial intelligence in education and training, it is seen that there are various applications. Generally, the following practices can be listed (Arnett, 2016; Kulkarni, 2019).

Personalised teaching, one of the basic requirements of education, can be offered through artificial intelligence-based learning. Artificial intelligence learning systems can suggest this teaching, defined as determining teaching methods according to the student's needs (Xu, 2018; Knox, 2020). Many states, such as the USA, China, England, and Sweden, use personalised learning systems based on artificial intelligence. The artificial intelligence program Watson, designed by IBM in the USA, has been developed since 2010 and offers students a learning method through personalised learning. Also, in England, an artificial intelligence program called UTIFEN, which designs learning and provides feedback according to the student's characteristics, is used. In Sweden, personalised learning with artificial intelligence is achieved by separating the information into many parts in different fields, such as language, vocational education, and mathematics, revealing the needs and meeting these needs of the student. China, which we hear about more and more every day with innovations in educational artificial intelligence technologies, is known for analysing the facial and speech characteristics of students, monitoring the performance of each student in the classroom, analysing their emotions, participation, and results with a quantitative method (Li, 2018), and analysing the data obtained and personalised learning reports based on data (Xu, 2018) are prepared by making recommendations accordingly. Through the Artificial Intelligence Laboratory (AL Lab), "*visual, audio, natural language processing and machine learning*" are applied to support teaching to motivate students to create intelligent interaction and interest in the classroom (TAL; 2017b). In addition, through the combination of software and hardware, referred to as the "*magic mirror*" system, "*eyes (camera), ears (microphone), brain (cloud) and other organs (iPad) in the classroom*" are determined, and thus the teaching process is measured in many ways (People's Daily, 2018). It also promotes the "*Smart Teaching System*", "*Smart Application System*", and "*Personalized Learning System*" by taking advantage of the "*big data*" of the studies obtained during the education process (TAL, 2017b).



Therefore, artificial intelligence enables evaluations to provide feedback to students during learning, allowing them to identify and complete their missing information. Fast, personal, and exceptional support can be provided through various applications for educational feedback. However, it is seen that the development in teaching methods due to artificial intelligence will cause significant changes in the role of the teacher in the classroom. Considering the practices in this field, it is thought-provoking that the teaching profession can turn into technical teaching with studies in artificial intelligence and its impact on education.

While developments in artificial intelligence technologies bring up new daily discussions on educational institutions' functioning, content, and teaching methods, they seem to have the potential to significantly change these institutions and question them (Kış, 2019). Since artificial intelligence will change and transform all societies (OECD, 2019), countries rely on different criteria to analyse their current education structures. The fact that artificial intelligence is based on fields such as algorithms and mathematics and carries similar criteria with the content of the Program for International Student Assessment (PISA) exam in the field of education shows that this exam can be used as a criterion for comparison. PISA is an international screening research to measure the knowledge and skills acquired by students. Countries that are members of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and other participating countries have applied for PISA exams every three years since 2000. PISA exams, last held in 2018, were carried out to measure the skill levels of fifteen-year-old students in different countries in mathematics, problem-solving, reading, analysis, reasoning, and science and to measure their ability to make comparisons. These data provide essential indicators for creating and developing education policies (OECD, 2008).

According to the results of the 2018 PISA exam in which OECD countries participated, the average of OECD countries in reading skills was 487, while Turkey's average was 466. While the average of OECD countries in Science is 489, Turkey's average is 468. The average number of OECD countries in mathematics is 489 points, while Turkey is 454 (OECD, 2018). In this context, according to past PISA results, analysis publications, and data from databases, Turkey's success in mathematics appears to be far behind the averages of OECD countries. These data show that the Turkish education system needs the development of skills such as thinking, practical thinking, problem-solving, and communication skills, which should be included in the basic education principles (Aydın vd., 2012). Artificial intelligence technologies can be used to support these skills that can contribute to students' development, especially in mathematics.

Therefore, Turkey's education system should increase the capacity to achieve qualified educational goals such as thinking, reasoning, applying the concepts learned at school, communicating effectively, developing models, and problem-solving. This is of great importance for developing the country and increasing social welfare. Therefore, to improve the ability to compete with artificial intelligence in the information society, educational policies and philosophy of education should be reviewed, and academic policies that can offer appropriate solutions to rapidly developing artificial technology systems should be developed.



## 2.1. China's National Strategy For Artificial Intelligence And Education

Today, China has become one of the most important global centres for innovation in Artificial Intelligence (AI). China determines artificial intelligence as one of the essential elements in developing its scientific and technological power (Louis, 2018). In 2017, the Chinese Government published the National Strategy for Artificial Intelligence Development document by the State Council, which formalises the current investments in artificial intelligence (State Council, 2017). Including the "New Generation Artificial Intelligence Development Plan" in this document is evidence that it prioritises artificial intelligence development (Ding, 2018). The publication of this strategy document attracted the attention of other states in terms of the development of artificial intelligence technology in China. This document, which is important for global artificial intelligence dominance, encouraged other states to create a national artificial intelligence strategy (Knight, 2017; Thompson, 2018).

With the idea of becoming an international power instead of a regional power in artificial intelligence technologies (Knox, 2020), China has set particular criteria for artificial intelligence and artificial intelligence-related industries in its National Strategy Plan. According to this plan, by 2030, China will invest RMB 1 trillion (US\$150.8 billion) in the core artificial intelligence industry and RMB 10 billion (1.5 trillion) in gross production, covering other related industries and thus has revealed its desire to take the lead in this field (iiMedia, 2017). Among the reasons why China wants to become proficient in the production of artificial intelligence technologies by 2030 (Ding, 2018:10), taking into account the geopolitical and economic aspects of this field (Ding, 2018; Webster et al., 2017; Lee & Triolo, 2017; Knox, 2020) is its intention to establish an international main innovation centre. On the other hand, the aim is to become self-sufficient in producing artificial intelligence technologies by minimising dependence on other countries' technologies and overseas expertise in artificial technologies (Allen, 2019).

It is noteworthy that China, with its developments in artificial intelligence and this significant investment, has taken necessary steps towards taking over this power from the USA, which is considered a global leader in technology and artificial intelligence (Knox, 2020). Since China thinks that it will have a significant share in the worldwide competition in the field of artificial intelligence technologies in the future, it carries out research and development (R&D) activities and studies in technology and scientific fields, without borders, in all fields, especially education (State Council, 2017). It seems that China aims to achieve technological integration in a large part of education, social, economic, law, and all other public areas by using artificial intelligence as much as possible in processes such as thinking, reasoning, decision-making, and analysis, which are inherent in the rationalisation of humanity.

Developing education with artificial intelligence technology requires looking beyond conventional education's traditional curriculum, pedagogy, teaching, and learning problems (Selwyn, 201: 30). While designers or educators plan formal education, a vast network of actors carries out artificial intelligence. However, it is seen that artificial intelligence technologies are developed within ready-made education and technology rather than emerging in their natural flow (Knox, 2020).



Education plays a vital and founding role in China's National Artificial Intelligence Strategy. However, more attention should be given to the role of education and the potential impact of government strategy on educational institutions and practices within this document (Knox, 2020). The critical role of higher education within the National Artificial Strategy can be illustrated by “a long-term look at growing AI talent by creating an AI academic discipline and establishing pilot AI institutes” (Gayne, 2018). In other words, China's educational AI development appears to be tied to a higher education system designed to train a specific type of AI expert. The importance China attaches to higher education in its artificial intelligence education strategy is also evidenced by the Action Plan for Artificial Intelligence Innovation in Colleges and Universities Document 2018 (Knox, 2020). This Plan aims to:

*“Accelerate the innovation and application of artificial intelligence in education, use smart technology to support the innovation of talent training model, reform of teaching methods and improvement of education governance capabilities, and create an intelligent, networked, personalised and lifelong education system”* (MEPRC, 2018).

China has regularly determined practices to achieve its goal in this Action Plan decided in 2018. The aim of 2020 is to develop university infrastructures and curricula in line with artificial intelligence and to prioritise research and development activities in this field. It is providing workforce training to provide specific skills in artificial intelligence until 2025. By 2030, Chinese universities will become global leaders in artificial intelligence innovation (MEPRC, 2018). Another noteworthy issue regarding education in the Action Plan (2018) is that special attention is given to opening new undergraduate programs in artificial intelligence-related subjects in Chinese Universities (Xu, She and Zhao, 2018). It also identifies the need for unified disciplines in universities, with “mathematics, computer science, physics, biology, psychology, sociology, law, and others” being subjects taught in applied artificial intelligence and also includes developing areas in disciplines defined as “AI + X” (MEPRC, 2018). Considering this critical role for educational institutions, the private sector in education, and the technology-based entrepreneurship side of artificial intelligence, the development of artificial intelligence in education also seems very important from an economic perspective. Action Policy (2018): While determining the plans of colleges and universities to “make colleges and universities an important source of global artificial intelligence technology innovation”, the role of such institutions is given much more attention with the statement that “It will also strengthen the advantages of basic research, discipline development, and personnel training” (MEPRC, 2018). Therefore, the role determined for the university seems to be determined not only as areas of artificial intelligence research and development but also as essential areas that can train specialists in this field for a future with artificial intelligence. At the same time, it is stated that they have been determined as the main areas that can provide workforce training for the future economy based on artificial intelligence and produce qualified new training programs suitable for this field (Knox, 2020).

One of the purposes of giving special attention to training for colleges and universities in China's development of educational artificial intelligence is to train local experts in the field of artificial intelligence. Among the reasons why the Chinese government focuses on teaching local expertise outside China, especially in the USA (Sheehan & Ma, 2019), is that many Chinese citizens are working in essential positions in artificial intelligence in other countries. The Chinese government supports international and domestic talent programs that “recruit AI researchers to work in China” (Ball, 2018).

It provides significant financial incentives for artificial intelligence academics employed in countries other than China to return to work in the research and development systems in their own countries (Ding, 2018:5). The aim of these and similar initiatives of the Chinese government is not only to benefit from the research capacity of higher education in the development of artificial intelligence; but also to express the importance given to training the workforce for the future (Li, 2018). One of the essential goals of China's intensive work on artificial intelligence expertise and workforce training centres is to shift qualified workforce from higher education institutions in the USA, which has outstanding unnatural intelligence power in universities on a global scale, to higher education in China. Therefore, establishing internationally leading artificial intelligence schools can be a significant factor in international competition for future economic and global dominance based on the prestige and power created by innovations in producing artificial intelligence technologies (Knox, 2020).

The Artificial Intelligence Action Plan (2018) proposes a universal education that includes adult education, including public or private education opportunities (Xu, She and Zhao, 2018). China defines educational artificial intelligence development as "*a strong education country, a strong science and technology country, and an intelligent society*" (MEPRC, 2018). Therefore, China addresses the issue from a universal perspective by including adults in developing educational artificial intelligence. However, with the discourse of "*deep integration of artificial intelligence and education*" (MEPRC, 2018), it is understood that particular importance is given to the education of new generations in concentrating on the scope and content of artificial intelligence education and training artificial intelligence experts. In this direction, artificial intelligence education is rapidly being developed and disseminated in Chinese primary and secondary schools. The PISA exam results constitute clear and concrete evidence that artificial intelligence education has been developed in China, starting from primary education. According to the PISA 2018 exam results, it is seen that Chinese 15-year-old group students received 555 points in reading comprehension, while the OECD average was 487 points in reading comprehension. While the OECD average in Mathematics was 489, China's success was 591 points. While the OECD average in Science was 489, China ranked first in all three fields in 2018, with 590 points (OECD, 2018). At the same time, these successful results mean that Chinese students will effectively get high scores in the Gaokao, defined as the university entrance exam, and be placed in the departments of higher-level universities. In preparing for this exam, many students only prepare in private schools, which support local extracurricular projects that include data such as "*Artificial Classroom Director*" (Xu, 2018). For example, extra-curricular artificial intelligence education in private schools such as New Oriental Group (2019), which provides this type of education, is seen as aimed at children of families with higher socio-economic status in China. According to Knox (2020), having the opportunity to receive such an education does not mean it is only aimed at the activities or behaviours of the elite Chinese student population. At the same time, the development of artificial intelligence in education also means choosing a selective and somewhat elite education path to succeed in this exam (Knox, 2020).

The Chinese government defines educational artificial intelligence development and implementation as varying by regional area. China is conducting various studies based on cooperation with the private sector in education so that the educational artificial intelligence technologies developed in the National Artificial Strategy Document can be used generally throughout the country (Ding, 2018:5-10). However, 845 provincial policies have been determined regarding the artificial intelligence development industry distributions produced in this field; the "*three core regions*" Beijing, Shanghai, Guangzhou, and their surrounding areas are highlighted (CISTP, 2018:79-80). Beijing Artificial Intelligence Academy, one of the key representatives of the AI Academy, is supported by academic and private sector leaders



(Lehmann, 2019:21) with the support of some of the most influential institutions and companies in AI and consists of coalitions such as “bureaucratic agencies, private companies, academic laboratories, and sub-national governments.” (CISTP 2018:3). This situation can be explained by the fact that startups, especially those working on education projects, receive tax deductions for these activities, and these areas are generally seen as safe options for investors (Hao, 2019). On the other hand, we can also deduce from this approach that China's educational technology sector has a significant place among private entrepreneurs. In domestic extra-curricular training provided by Chinese private education companies, the growth of data-based technologies, the rapid development of products in artificial intelligence technologies, and the expansion of essential education markets have brought about an increasingly international perspective (Knox, 2020).

## 2.2. National Artificial Intelligence Strategy And Education In Turkey

It is a fact that everyone agrees that countries that invest in artificial intelligence technologies will be among the most powerful countries of the future. Therefore, "National Artificial Intelligence Strategies" aiming at the strategic use of artificial intelligence have been prepared by many countries (Dutton, 2018). The "National Artificial Intelligence Strategy Report 2021-2025", the first strategic document for the future in Turkey, has been prepared in line with the targets set in this field. Investments in artificial intelligence and innovative ideas in this field are crucial for Turkey. The National Strategy Artificial Intelligence Report published by the Presidential Digital Transformation Office has aims compatible with the Eleventh Development Plan for using artificial intelligence in education (National Artificial Intelligence Strategy 2021-2025, 2021). In the field of education, both in the Eleventh Development Plan and in the Artificial Intelligence Strategy, it is stated that the requirements will be made to increase the opportunities, and the aim is to raise the quality of education to international standards. Among the objectives for artificial intelligence education included in the "National Artificial Intelligence Strategy Report 2021-2025":

*Purpose 1.2 “The academic and technical capacity of universities in artificial intelligence will be improved, and new programs will be opened.”*

*Purpose 1.3. “The number and quality of students receiving associate, undergraduate and postgraduate education in artificial intelligence will be increased.”*

*Purpose 1.4. The article states: "Pre-higher education young people will be provided with applied training in algorithmic thinking, coding and artificial intelligence in line with their interests, abilities and temperaments, and by their education levels."*

*Goals Set Within the Scope of This Strategic 1 Priority (National Artificial Intelligence Strategy 2021-2025, 2021):*

- *Employment in artificial intelligence will be increased to 50,000 people.*
- *Employment of artificial intelligence experts in public institutions and organisations will be increased to 1,000 people.*
- *The number of postgraduate graduates in artificial intelligence will be increased to 10,000 people.*
- *The number of academics working in artificial intelligence will be increased to 5,000.*

•It will be ensured that the number of postgraduate theses conducted in social and technical fields in artificial intelligence is at least 1,000 (National Artificial Intelligence Strategy 2021-2025, 2021).

According to the purposes of applying artificial intelligence in education, it is predicted that the number of people who specialise in this field will increase, and employment will be provided by 2025. Therefore, it is necessary to increase education's quantitative and qualitative aspects of artificial intelligence technologies, and artificial intelligence education policies should set goals in line with these requirements. On the other hand, there is a need to increase the number of undergraduate programs in artificial intelligence in universities.

Conferences and workshops are organised for artificial intelligence studies, applications, and training in Turkey's education field. As a result of these workshops, it was mentioned that the "Smart Classroom Behavior Management" system could be implemented with image processing techniques. The final report of the sixth workshop organised by the Education Industry and Technology Institute (ESTEN) stated that through this system, students' facial expressions and emotional states during the lesson could be determined by taking images of the students in the classroom at 30-second intervals. It has been stated that students' emotional states during the lesson can be analysed in which area of the lesson they are interested or uninterested in and can provide feedback to the teacher to determine a better lesson method. In addition to workshops and conferences, the Ministry of National Education (MEB) also carries out studies on artificial intelligence applications and activities carried out together with Istanbul Technical University (ITU) to create personalised educational content (Kasap, 2019).

Robot competitions were organised in different age groups at the TEKNOFEST Aviation, Space and Technology Festival by the General Directorate of Vocational and Technical Education of the Ministry of National Education (MEB). In cooperation with TOBB and TOBB University of Economics and Technology, Non-Governmental Organizations (NGOs) and the university and the private sector, within the "Artificial Intelligence Education and Awareness" project, high school and university students, teachers and academicians, individuals in working life and companies are provided with training in this field (National Artificial Intelligence Strategy 2021-2025, 2021). The scope of the "Deneyap Turkey" project, which is carried out under the Ministry of Industry and Technology (STB)'s leadership, aims to implement artificial intelligence training programs within the scope of new-generation learning skills in Deneyap Turkey technology workshops.

MEB General Directorate of Innovation and Educational Technologies (YEĞİTEK) stated that materials covering different contents will be prepared for students and teachers, starting from primary school, to use artificial intelligence in education. In this context, the "Artificial Intelligence Education for Children" project, led by Manisa Celal Bayar University, aimed at providing artificial intelligence education to children (Çalık, 2019). Although these studies offer awareness in the field of artificial intelligence, it is seen that there is a need to include theory and practical applications by the development periods of students in the curriculum at all levels of education to increase the quality of the field of artificial intelligence. Another requirement is to equip talented young people in artificial intelligence technologies with the essential competencies of the field before higher education. In this context, there is a need to increase new-generation education opportunities.

There are also various research infrastructure projects related to Artificial Intelligence technologies. It is stated that *"The Robotic Artificial Technologies Research, Development and Training Center"* project within METU, *"National High-Performance Computing Center"* project of ITU, *"Robotics and Artificial Intelligence Laboratories"* project of Boğaziçi University, and *"Neuroscience and Neurotechnology Center of Excellence"* project carried out in cooperation with Ankara University, Gazi University and METU are supported by investment funds (National Artificial Intelligence Strategy 2021-2025, 2021). Such projects with such universities, which contribute directly or indirectly to developing artificial intelligence technologies, are essential for this field. At the same time, these projects, which will support the development of artificial intelligence technologies, create the opportunity to make research more widespread and raise it to international standards.

### 3. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

Today, artificial intelligence has great importance at the international level. This artificial intelligence competition at the global level and the effects of artificial intelligence technologies on the education system clearly show this importance. China is one of the countries at the forefront of international competition in artificial intelligence. The main reason for this competition is making a significant investment, including an investment of 1 trillion RMB (150.8 billion US dollars) for the essential artificial intelligence industry by 2030 and a gross production of 10 million RMB (1.5 trillion) covering other related industries that demonstrate China's desire for global leadership in the field of artificial intelligence technologies (iiMedia, 2017). This approach shows that the returns on artificial intelligence investments will be significant globally, as in the case of China. This investment by China until 2030 confirms the magnitude of the economic potential of artificial intelligence. Therefore, while artificial intelligence increases the dominance of countries at the global level, it also has the potential to create high-added values, which is of great importance for development. Artificial intelligence technologies have published national artificial intelligence strategies to increase competition between countries such as China and obtain cumulative values in vital areas such as education and the economy. (Its strategic importance at the international level is increasing daily). With this document, which provides a formal framework for its current investments in artificial intelligence, in 2017, the Chinese Government explains the development of artificial intelligence in China not only from a uniform national perspective but also with the cooperation and competition of market-oriented approaches led by the Chinese government (Nelson, 2019; Knox, 2020). This contributes to determining the content of the educational artificial intelligence environment beyond shaping it.

As revealed in this study, the National Artificial Intelligence Strategy has given essential tasks to educational institutions, especially universities and colleges, regarding academic artificial intelligence development. These tasks play a significant role in research and development and training the next generation of technical artificial intelligence experts. The Chinese government attaches particular importance to teaching local expertise because many Chinese citizens are working in essential positions in artificial intelligence, especially in the USA and other countries (Sheehan and Ma, 2019). China offers financial incentives to artificial intelligence academics working abroad to return to their home countries and supports international and local talent programs. These initiatives are essential for developing educational artificial intelligence and the education of the future workforce (Li, 2018). Another aim of China's artificial intelligence expertise and workforce training centre is to attract qualified workforce from universities with distinguished unnatural intelligence power in the USA to China. In this way, with the establishment of internationally leading educational artificial intelligence schools and the reputation of its innovations in producing educational artificial intelligence technologies, it can become an essential force at the centre of international competition for future economic and global



dominance (Knox, 2020).

The fact that the Chinese Government included the *"New Generation Artificial Intelligence Development Plan"* in its National Artificial Intelligence Strategy document can be considered clear evidence that it prioritises the development of educational artificial intelligence (Ding, 2018). The fact that it ranked first in mathematics, reading skills, and science in PISA among OECD countries and other participating countries in 2018 is clear and precise evidence of their importance to education, starting from primary education. At the same time, these successful results show that Chinese students' high scores in Gaokao, the university entrance exam, will affect their placement in higher-level universities. In addition, choosing personalised education based on the development of artificial intelligence in education means following a selective and somewhat elite education path to succeed in this exam.

China implements the obligations set out in this strategy by a wide range of stakeholders, including local governments, educational institutions, and specific regional networks, including private sector companies. According to Knox (2020), these developments show that private sector entrepreneurs have brought significant innovations to this field by carrying out R&D studies to develop educational artificial intelligence and have gained representation in educational artificial intelligence (Knox, 2020). Therefore, it is seen that applying the basic principles in the field of traditional or academic artificial intelligence in education is necessary. The inclusion of the private sector in China's National Artificial Strategy Document suggests the capacity of public schools to offer personalised education based on educational artificial intelligence technologies developed in this country in certain regions, cities or schools. It raises concerns that inequality of opportunity and opportunity in this field may be reproduced through digital inequality.

International Artificial Intelligence Strategies are essential for global artificial intelligence dominance (Knight, 2017; Thompson, 2018). Turkey published the International Artificial Intelligence Document in 2021, showing that it attaches importance to artificial intelligence research and development, like other countries. The artificial intelligence system is growing in Turkey with the studies carried out, and R&D studies on artificial technologies have increased recently. As mentioned in this study, Turkey has set goals for educational artificial intelligence in its national artificial strategy to reach a level where it can compete with other countries in the field of education.

There is a need for more comprehensive R&D activities in various fields of artificial intelligence technologies in Turkey's education field. In addition, according to the 2018 results of the PISA exams held among OECD countries, students' reading, mathematics, and science skills are below the average of OECD countries, which shows that they should be re-evaluated by the experts of the education system in cooperation with the Ministry of National Education (MEB) and the Council of Higher Education (YÖK), and solutions to increase success should be provided and education policies need to be developed. The data obtained has revealed that the Turkish education system is far from raising individuals who develop perception, practical thinking, problem-solving, and communication skills, which should be included in the basic education principles (Aydın, Sarier, Şengül, 2012). Students need to be able to use artificial intelligence and related technologies, especially in mathematics, to develop these qualifications. Therefore, the qualified goals of Turkey's education system, such as thinking, reasoning, communicating effectively by applying the concepts learned at school, developing models, identifying the problem and producing solutions, are also crucial for developing the country and increasing social welfare. For this reason, education policies, one of the most critical areas for countries to compete in artificial intelligence in the information society, and the education philosophy that forms the basis for them should be reviewed. Education policies suitable for rapidly developing artificial technology systems and can offer solutions to existing problems should be produced.



Artificial intelligence studies in Turkey evaluate educational artificial intelligence technologies as a serious alternative to support the development of future generations worldwide. In this global context, the artificial intelligence initiative in Turkey needs to be handled with a conscious approach. In this context, all investments, initiatives, and R&D studies that Turkey will make at the national level in educational artificial intelligence will provide significant added value at the global level in the future.

Students should be allowed to make sufficient artificial intelligence applications to gain the technology-based skills required by today and to gain orientation towards new professions based on these. The existing needs and deficiencies regarding artificial intelligence in schools and education training fields must be identified and eliminated. In determining these, systems for artificial intelligence learning can be developed by taking the suggestions of the teachers, students, and all school staff, who are the subjects of the school in this field. It is also essential that the private sector that develops artificial intelligence applications cooperate with educational institutions that implement the artificial intelligence system.

Although these studies provide awareness in the field of artificial intelligence, it is seen that there is a need to include theory and practical applications by the development periods of students in the curriculum at all levels of education to increase the quality of the field of artificial intelligence. Another requirement is to equip talented young people in artificial intelligence technologies with the essential competencies of the field before higher education. In this context, there is a need to increase new-generation education opportunities.

Such projects with such universities, which contribute directly or indirectly to developing artificial intelligence technologies, are essential for this field. At the same time, these projects, which will support the development of artificial intelligence technologies, create the opportunity to make research more widespread and raise it to international standards.

It is seen that the applications of artificial intelligence in education lead to the change and transformation of the teacher's role in the classroom. As a result of this change and transformation, the teaching profession is showing an increasing trend towards technical teaching.

The development of artificial intelligence technology may lead to results such as high-qualified workers being in demand and low-qualified workers being less in demand or losing their jobs. When we evaluate this situation regarding education, while children from families with stronger economies can benefit from artificial intelligence technologies that offer personalised education, children from families with lower socio-economic status may be deprived of these opportunities because their cultural capital will be insufficient. This situation, especially when combined with factors such as Gaokao or the university entrance exam, can lead to the reproduction and reinforcement of digital inequality.

When it is predicted that robots will take a more significant place in the lives of the new generation, it is necessary to take precautions for the problems that may occur with such technologies. Especially considering that students will receive artificial intelligence-supported education, providing personalised training based on their needs, interests, and feedback can contribute to their learning. However, how students' emotional states will be affected based on their differences while receiving education with artificial intelligence has not yet been adequately addressed. Therefore, more research is needed to determine at what age, when or in what kind of situations students are ready for education with artificial intelligence technologies. Students spend their most important age-related periods at school, and it should be considered that consuming these processes with artificial intelligence technologies, that is, machines, will cause possible adverse effects. Therefore, further research is needed from a pedagogical perspective. Considering the future, students' failure to experience developmental periods according to their unique characteristics may cause them to experience problems in the future.



Based on the fact that the rapid development of artificial intelligence systems today causes rapid change and transformation in the lives of states, societies and individuals, it is essential to raise awareness of both students and society about the developments and importance of this field in the media and even through public spots. Training should be given to all age groups to develop the skills of using and managing artificial intelligence in society, from working life, education and training to children and retired people. In addition, control and audit mechanisms must ensure security to prevent the misuse of artificial intelligence systems. In addition to all these, it would be beneficial to prioritise using artificial intelligence, especially in education, and to support research in Technoparks. Conducting practical applications for educational studies related to artificial intelligence in every university discipline will contribute to developing this field.

## REFERENCES

- Allen, G. C., (2019). Çin'in yapay zeka stratejisini anlamak, Çin'in yapay zeka ve ulusal güvenlik konulu stratejik düşüncesine yönelik ipuçları. *Yeni Amerikan Güvenlik Merkezi*. <https://www.cnas.org/publications/reports/understanding-chinas-ai-strategy>
- Arslan, K., (2020). Eğitimde yapay zeka ve uygulamaları, *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 71-88.
- Arnett, T., (2016). *Teaching in the machine age: How innovation can make bad teachers good and good teachers better*. Christensen Institute. <https://www.christenseninstitute.org/wpcontent/> Accessed: 27.08.2023.
- Aydın, A., Sarier, Y., Uysal, Ş., (2012). "Sosyoekonomik ve sosyokültürel değişkenler açısından pısamatematik sonuçlarının karşılaştırılması", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(164), 20-30.
- Ball, P., (2018). China's great leap forward in science, *The Observer*. Accessed: 6.09.2023 <https://www.theguardian.com/science/>
- Çalık, B. (2019, 30 Eylül). *MEB okullarda "yapay zekâ" eğitimi için kolları sıvadı*. Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/egitim/meb-okullarda-yapay-zeka-egitimi-icin-kollari-sivadi/1597733>, Erişim tarihi: 20.09.2023
- CISTP (2018). *Chinese institute for science and technology Policy*. China Artificial Intelligence Development report, Tsinghua University, Accessed: 8.09.2023. [http://www.sppm.tsinghua.edu.cn/eWebEditor/UploadFile/China\\_AI\\_development\\_report\\_2018.pdf](http://www.sppm.tsinghua.edu.cn/eWebEditor/UploadFile/China_AI_development_report_2018.pdf)
- Çoşkun, F., & Gülleroğlu, H.D., (2021), Geçmişten günümüze yapay zekanın gelişimi ve eğitim alanında kullanılması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1-20, [https://dergipark.org.tr/tr/pub/aeubfd/issue/64805/916220#cited\\_by\\_articles](https://dergipark.org.tr/tr/pub/aeubfd/issue/64805/916220#cited_by_articles) Accessed 20.07.2023
- DailyMail (2023), <https://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-12513183/EXCLUSIVE-Former-Google-futurist-predicts-classrooms-future-look-like-include-virtual-reality-lessons-downloadable-knowledge.html> Accessed 25.09.2023.
- Deepmind, (2023), *The story of alpha go so far*. <https://deepmind.com/research/alphago/> Accessed:24:09.2023.
- Ding, J., (2018). *Çin'in yapay zeka rüyasının şifresini çözmek: Çin'in yapay zekada dünyaya liderlik etme stratejisinin bağlamı, bileşenleri, yetenekleri ve sonuçları*. İnsanlığın Enstitüsü Raporu. [https://www.fhi.ox.ac.uk/wpcontent/uploads/Deciphering\\_China\\_s\\_AI-Dream.pdf](https://www.fhi.ox.ac.uk/wpcontent/uploads/Deciphering_China_s_AI-Dream.pdf). Accessed: 6.09.2023
- Dick, S., (2019). Artificial Intelligence, *Harvard Data Science Review*, 1(1),1-8. doi: 10.1162/99608f92.92fe150c
- Dutton, T., (2018). An overview of national AI strategies. Accessed 25.09.2023 <https://medium.com/politics-ai/an-overview-of-national-ai-strategies-2a70ec6edfd>
- Gagne et al (2018). "Global Artificial Intelligence Talent Report 2018", Element Artificial Intelligence. [www.jfgagne.ai/talent/](http://www.jfgagne.ai/talent/) Accessed: 18.09.2023.

- Hao, K., (2019). "China Has Started a Grand Experiment in Artificial Intelligence Education. It Could Reshape How The World Learns" MIT Technology Review. <https://www.technologyreview.com/> Accessed: 22.09.2023
- Kasap, S. (2019, 26 Mayıs). *MEB 'eğitimde yapay zekâ uygulamaları' için İTÜ ile el sıkıştı*. Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/egitim/meb-egitimde-yapay-zeka-uygulamaları-icin-itu-ile-elsikisti/1489366>, Erişim tarihi:20.09.2023.
- Knight,W.,(2017).“China’s artificial intelligence awakening“ MIT Technology Review. <https://www.technologyreview.com/s/609038/chinas-ai-awakening/> Accessed:18.09.2023.
- Kış, A., (2019). 14. Uluslararası eğitim yönetimi kongresi tam metin bildiri kitabı-2-, 4 Mayıs 2019, “Eğitimde yapay zeka”, s. 197-202.
- Knox, J., (2020). Artificial intelligence and education in China, learning, media and technology, 45(3), 298-311. Accessed:04.06.2023 <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1754236>
- Kulkarni, A., (2019). Artificial intelligence in education. Where Is it now and what is the future? Accessed: 22.09.2023. <https://www.lexalytics.com/>,
- Laskai, L., & Toner, H., (2019). *Can China grow its own artificial intelligence tech base ?* , In *artificial intelligence policy and china: Realities of state- led development*, (Ed. G. Webster), 3-8. Stanford: New America Digichina Project Special Report No.1.Accessed: 13.09.2023.<https://newamerica.org/>.
- Lehmann, T.,(2019). *Artificial intelligence politics is local”*.In *artificial intelligence policy and China: Realities of state-led development*, (Ed: G. Webster), 21-25. Stanford : New America Digichina Project Special Report No.1 . Accessed: 11.09.2023.<https://newamerica.org/>
- Lee, K.F., &Triolo, P., (2017). *China’s artificial intelligence revolution: Understanding Beijing’s structural advantages sinovation ventures report*, Eurasia Group, Accessed: 11.09.2023. <https://www.eurasiagroup.net/>.
- Lİ, Q., (2018). China must overcome talent gap to fulfill artificial intelligence ambitions. *Global Times*. Accessed: 11.09.2023.<http://www.globaltimes.cn/>.
- Lucas, L., (2017). Alibaba to invest \$ 15bn in R&D labs in push to become artificial intelligence leader . *Financial Times*. <https://www.ft.com/> Accessed: 07.09.2023.
- MEPRC, (2018). *Ministry of education of the people’s republic of China, Action Plan for Artificial Intelligence Innovation in Colleges and Universities*. Accessed: 02.07.2023.<http://www.moe.gov>
- McCarthy, J., (2007). From here to human- level, *Artificial Intelligence*, 171(18), 1174-1182.<https://doi.org/>
- Mirrlees, T., & Alvi, S., (2019). *EdTech inc: Selling, automating and globalizing higher education inthe digital age*, Abingdon: Routledge.
- Nelson, M., (2019). *Shall we take an “ Alternative Route”, or “Overtake on The Curve”?*” In *artificialintelligence policy and china: realities of state – Led Development*, (Ed: G. Webster), 9-12, Stanford :New America Digichina Project Special Report No.1, Accessed: <https://newamerica.org/documents/4353/DigiChina-AI-report-20191029.pdf>.



- NOETG, (2015a). *New oriental education and technology group overview*. Accessed: <http://www.neworiental.org/english/who/201507/8213540.html>.
- NOETG, (2015b). New oriental education and technology Group, *Investor Relations*, . <http://investor.neworiental.org/>. Accessed:26.06.2023
- OECD (2019), *Artificial intelligence in society*, OECD Publishing, Paris, s.6.
- OECD (2018). *OECD PISA 2018 Database*, <https://www.oecd.org/pisa/data/2018database>, Accessed: 25.09.2023
- OECD,(2008). *Education at a glance, OECD Indicators*, [www.oecd.org/](http://www.oecd.org/) Accessed: 26.06.2023
- iiMedia(2017). China artificial intelligence industry special research report, <http://www.sohu.com/> Accessed:25.09.2023
- İşler, B., & Kılıç, M., (2021). Eğitimde yapay zeka kullanımı ve gelişimi, *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 5 (1), 1
- İnce, G., (2017). *İnsanlığın yapay zeka ile imtihanı*, (Ed. M. Karaca). İnsanlaşan makineler ve yapayzeka içinde, s.14-17, İstanbul:
- People's Daily, (2018). *Magic mirror system upgraded to smart classroom, Artificial intelligence helps education industry development*, People's Daily Online- Education Channel. Accessed: 20.09.2023. <http://edu.people.com>.
- Poritz, J., & Rees, J.,(2017). *Education is not an App: The future of university teaching in the internet age*. Abingdon: Routledge.
- Routhiainen, L.,(2019). *How artificial intelligence and data could personalize higher education* .Accessed:13.09.2023 <https://hbr.org/>.
- Sheehan , M.,& Ma, J.D., (2019). *The talent chinal : Building and stumbling blocks for China's artificial intelligence ambitions marco polo*. Accessed: 12.09.2023. <https://macropolo.org/>
- Selwyn, N., (2013). *Education in a digital world: Global perspectives on technology and education*,New York: Routledge.
- State Council, (2017). *State council notice on the new generation artificial intelligence development plan*, <http://www.gov.cn/> Accessed: 05.06.2023.
- TAL, (2017b). Tomorrow enhancing life, *Educational Technology*. Accessed: 04.06.2023. <https://www.100tal.com/>
- Thompson , N., (2018). *The artificial intelligence cold war that threatens us all*, WIRED. <https://www.wired.com/> Accessed: 09.08.2023.
- Timms, M.J., (2016). Letting artificial intelligence in education out of the box: educational cobots and smart classrooms, *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 26(2), 701-712.
- Turing, A. M., (1950). Computing machinery and intelligence, *Mind a Quarterly Review of Psychology and Philosophy*, (pp. 433-460). Accessed: 13.09.2023. <https://academic.oup.com/>
- Türkiye Ulusal Yapay zeka stratejisi 2021-2025*, Erişim Tarihi:01.07.2023. <https://cbddo.gov.tr/>

- Xu, W., (2018). China's new oriental unveils artificial intelligence - related education initiatives, *YiCai Global*. Accessed: 12.09.2023.<https://www.yicaiglobal.com/>.
- Xu, D., & He, L., & Zhao, W., (2018). The current situation of artificial intelligence education in domestic universities: It is imperative to establish a first-level discipline and strengthen the integration of production and education, *The Paper*. Accessed: 18.09.2023.
- Webster, G., R. Creemers, Triolo, P., &Kania, E., (2017). China's plan to "lead" in artificial intelligence: purpose, prospects and problems. *New America*. Accessed: 10.09.2023.<https://www.newamerica.org/>



## KADIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESLİLİĞİNDE KARANLIK LİDERLİK ALGISI VE KİŞİLER ARASI GÜVENİN ROLÜ

Haydar Baki DOĞAN<sup>1</sup>

**Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 09.10.2023 Makale Kabul Tarihi / Accepted: 23.10.2023**

**Atıf/©:** Doğan, H. B. (2023), Kadın Çalışanların Örgütsel Sesliliğinde Karanlık Liderlik Algısı ve Kişilerarası Güvenin Rolü, Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies, 3(2), 95-111.

### Özet

Kadınların seslerinin örgütsel bağlamda dile getirilmesi, çağdaş işgücü dinamiklerinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kadınların örgütsel sesliliği, kadın çalışanların işyerinde bakış açılarını, fikirlerini, endişelerini ve önerilerini ifade etmeye aktif katılımını kapsar. Kadınların örgütsel sesi, zenginleştirilmiş karar alma süreçlerine, inovasyona ve genel işyeri etkinliğine katkıda bulunduğundan, örgütsel ortamlarda çeşitliliği, kapsayıcılığı ve toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmenin temel bir bileşenidir. Bu noktada, kadınların örgütsel sesliliğini etkileyen unsurların tespit edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Araştırmada kadınların örgütsel sesliliğinde karanlık liderlik ve kişilerarası güvenin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul'daki çeşitli sektörlerde çalışan 398 beyaz yakalı kadın örnekleminde karanlık liderlik ve kişilerarası güvenin örgütsel seslilik üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlardan oluşan karanlık liderlik özelliklerine ilişkin algının kadınların örgütsel sesliliğini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte kişilerarası güven kadınların örgütsel sesliliğini artırmaktadır. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde kadınların örgütsel sesliliğinin artırılması için karanlık liderlik özelliklerinin törpülenmesi için örgütsel stratejiler geliştirilmesi ve örgüt üyeleri arasındaki güven düzeyinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel seslilik, karanlık liderlik, kişilerarası güven, kadın çalışanlar.

**JEL Kodu:** M10, M12, L20

## THE ROLE OF DARK LEADERSHIP PERCEPTION AND INTERPERSONAL TRUST IN ORGANIZATIONAL VOICE OF FEMALE EMPLOYEES

**Citation/©:** Doğan, H. B. (2023). *The Role Of Dark Leadership Perception And Interpersonal Trust In Organizational Voice Of Female Employees*, Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies, 3(2), 55-68.

### Abstract

Women's voices in organizational contexts constitute an important dimension of contemporary workforce dynamics. Women's organizational voice encompasses the active participation of women employees in expressing their perspectives, ideas, concerns and suggestions in the workplace. Women's organizational voice is an essential component of promoting diversity, inclusion and gender equality in organizational settings, as it contributes to enriched decision-making processes, innovation and overall workplace effectiveness. At this point, it is necessary to identify the factors that affect women's organizational voice. This study aims to determine the role of dark leadership and interpersonal trust in women's organizational voice. For this purpose, the effects of dark leadership and interpersonal trust on organizational voice were analyzed in a sample of 398 white-collar women working in various sectors in Istanbul. According to the findings of the study, it was concluded that the perception of dark leadership traits consisting of harassing, insincere and bullying behaviors increased women's organizational voice. In addition, interpersonal trust increases women's organizational voice. Within the framework of the results obtained, it is necessary to develop organizational strategies for the smoothing of dark leadership traits and to increase the level of trust between organizational members in order to increase women's organizational voice.

**Keywords:** Organizational voice, dark leadership, interpersonal trust, female employees.

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, haydarbakidogan@gmail.com., ORCID: 0000-0002-6231-1299.

## 1. GİRİŞ

Küresel işgücünün değişen manzarasında, kadınların iş dünyasına aktif katılımı, çağdaş sosyo-ekonomik önemli ve zorunlu bir yönüdür. Kadınların iş dünyasına dahil edilmesi temel bir eşitlik ve sosyal adalet meselesidir. Toplumsal cinsiyet eşitliği sadece bir insan hakları ilkesi değil, aynı zamanda demokratik ve ilerici toplumların da temel taşıdır. Kadınların iş dünyasına katılmak için eşit fırsatlara sahip olmalarının sağlanması, tarihsel dengesizliklerin giderilmesine yardımcı olur ve toplumda adalet ve kapsayıcılık duygusunu teşvik eder. Etik boyutlarının ötesinde, kadınların iş dünyasına katılımı somut ekonomik faydalar da sağlamaktadır. Farklı geçmişlere ve bakış açılarına sahip bireylerden oluşan çeşitli ekipler, gelişmiş karar alma süreçleri ve sorun çözme yetenekleri sergileme eğilimindedir. Kadınların liderlik rollerine ve girişimcilik çabalarına dahil edilmesi, daha yenilikçi ve yaratıcı çözümlere yol açarak örgütlerde rekabet gücünü ve büyümeyi artırabilir. Bununla birlikte, kadınların iş dünyasına katılımının sonuçları toplumda dalga dalga yayılarak geleneksel toplumsal cinsiyet normlarına ve klişelerine meydan okur ve bunları yeniden şekillendirir (Çatalbaş, 2015; Karlılar ve Kıral, 2019; Akdemir vd., 2019).

Kadınların iş hayatına aktif olarak katılmasının yanında, örgütler içerisinde aktif rol alması da önemlidir. Bu noktada kadınların örgütsel sesliliğinin sağlanması gerekmektedir. Kadınların seslerinin örgütsel bağlamda dile getirilmesi, çağdaş işgücü dinamiklerinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kadınların örgütsel sesliliği, kadın çalışanların işyerinde bakış açılarını, fikirlerini, endişelerini ve önerilerini ifade etmeye aktif katılımını kapsar. Kadınların örgütsel sesi, zenginleştirilmiş karar alma süreçlerine, inovasyona ve genel işyeri etkinliğine katkıda bulunduğundan, örgütsel ortamlarda çeşitliliği, kapsayıcılığı ve toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmenin temel bir bileşenidir (Fernando ve Prasad, 2019; Mohammadi, 2020).

Kadınların örgütsel sesliliğinde etkili olan unsurlardan bir tanesi örgütteki liderlerin özellikleridir (Erol ve Köroğlu, 2013). Kötü niyet, toksisite veya vicdansızlıkla karakterize edilen liderlik davranışlarına ilişkin algılarıyla ilgili olan karanlık liderlik davranışlarının kadınlarda örgütsel sesliliğin önemli engellerinden birisi olduğu söylenebilir (Ballı ve Çakıcı, 2016; Zengin, 2019). Örgütsel psikoloji ve yönetim çalışmalarının sürekli gelişen ortamında, karanlık liderlik kavramı, çalışanların refahı, işle ilgili tutumları ve genel örgütsel performans üzerindeki yadsınamaz etkisi nedeniyle önem kazanmıştır. Bu kavram, istismarcı denetim, sömürü, manipülasyon ve karar alma süreçlerinde etik ilkelerin göz ardı edilmesini içeren ancak bunlarla sınırlı olmayan bir dizi olumsuz liderlik davranışını kapsamaktadır (Başar vd., 2016). Bu davranışlar toplu olarak zehirli ve duygusal açıdan yıpratıcı bir işyeri ortamı yaratarak nihayetinde güven ve çalışan moralini aşındırır. İşyerinde genellikle ek zorluklar ve cinsiyetle ilgili önyargılarla boğuşan kadın çalışanlar için, karanlık liderlik algısının etkisi özellikle belirgin olabilir. Kadınlar, liderlerinin refahlarını tehlikeye atan veya mesleki gelişimlerini engelleyen davranışlar sergilediğini düşündüklerinde, stres düzeylerinde artış ve iş tatminlerinde azalma yaşayabilirler. Dahası, karanlık liderlik davranışlarının varlığı, kadınları örgütsel sese katılmaktan caydırarak toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini daha da kötüleştirir.

Diğer taraftan, kişiler arası güvenin kadınların örgütsel sesliliği üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Derin, 2017). Meslektaşların ve üstlerin güvenilirliğine, dürüstlüğüne ve yardımseverliğine olan inançla karakterize edilen kişiler arası güven, çalışanların görüşlerini ve endişelerini ifade etme konusundaki rahatlıklarının önemli bir belirleyicisi olarak tanımlanmıştır. Kişilerarası güven, örgütsel bağlamda, olumlu işyeri ilişkilerinin ve örgütsel

etkinliğin temel taşı temsil etmektedir (Hassan vd., 2012). Çalışanların iş arkadaşlarının ve üstlerinin güvenilirliğine, yardımseverliğine ve dürüstlüğüne olan sarsılmaz inançları ile karakterize edilen çok yönlü bir yapıdır. İşyerinde güven, sadece samimiyetin ötesine geçerek; çalışanları kurumlarına bağlayan sosyal dokunun temel dayanağı olarak hizmet etmektedir (Singh ve Srivastava, 2009). Özünde, bireylerin akranlarının ve liderlerinin niyetlerine ve yetkinliklerine inandıkları psikolojik bir sözleşmeyi temsil eder. Bu tür bir güven, çalışanların olumsuz tepkilerden korkmadan düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini paylaşma konusunda kendilerini güvende hissettikleri bir ortamı teşvik edebilir. Sonuç olarak, çalışanların örgütsel ortamda görüş ve endişelerini ifade etme konusundaki rahatlık ve istekliliğinin önemli bir belirleyicisi haline gelir.

Bu bilgiler ışığında hazırlanan araştırmanın amacı, kadın çalışanların örgütsel sesliliğinin belirleyicileri olarak karanlık liderlik algısı ve kişilerarası güvenin rollerinin incelenmesidir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Seslilik

Örgütsel çerçevede, çalışanların örgütsel ortam içerisinde düşüncelerini, görüşlerini, endişelerini ve önerilerini ifade ettikleri çok yönlü süreçleri ifade eden örgütsel seslilik kavramı önemli bir rol üstlenmektedir. Kapsayıcı bir yapı olarak örgütsel seslilik, çeşitli hiyerarşik seviyelerdeki çalışanların örgütsel söylem ve karar alma süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla düşüncelerini, görüşlerini ve önerilerini dile getirdikleri sayısız mekanizmayı tanımlamaktadır (Harlos, 2001; Bowen ve Blackmon, 2003). Bu kapsayıcı yapı, yalnızca geleneksel yukarıya doğru iletişim kanallarını değil, aynı zamanda geri bildirim mekanizmaları, öneri sistemleri ve çalışan katılımı girişimleri de dahil olmak üzere ifade için gayri resmi ve resmi yolların çeşitli biçimlerini de içerir (Dünger, 2020; Knoll vd., 2021).

Örgütsel sesliliğin ifade edilmesi, çalışanların örgütsel ortam içinde bakış açılarını ve fikirlerini ifade etme eğilimlerini toplu olarak şekillendiren bir öncül faktörler matrisine bağlıdır. Temel düzeyde, açıklık, güven ve psikolojik emniyet ile karakterize edilen alıcı bir örgüt kültürünün varlığı birincil öncül olarak hizmet eder (Erdem, 2021; Ouyang vd., 2022). Çalışanlar girdilerinin sadece hoş karşılanmakla kalmayıp aynı zamanda değer verildiğini algıladıklarında, hiyerarşik ayrımlara bakılmaksızın düşüncelerini dile getirmeye daha meyilli olabilmektedir. Bununla birlikte, bireysel düzeydeki faktörler de örgütsel sesliliğin ortaya çıkma olasılığını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Öz yeterlilik, kontrol odağı ve kişilik özellikleri gibi çalışan özellikleri, bireylerin bakış açılarını iletme için ne ölçüde güvende ve yetkili hissettiklerini etkiler (Göktaş Kulualp, 2016; Abdullah vd., 2021). Algılanan uygunluk ve kişisel çıkar da dahil olmak üzere bilişsel faktörler de endişeleri veya önerileri dile getirme kararını etkiler (Dedahanov vd., 2022). Ayrıca, öneri kutuları, düzenli geri bildirim oturumları ve işbirliğine dayalı platformlar gibi geri bildirim ve katılım için resmi mekanizmaların ve fırsatların varlığı, kurumsal sesin ifade edilmesini kolaylaştıran öncülleri olarak düşünülebilir.

Diğer taraftan, örgütsel sesliliğin sonuçları örgütsel işleyişin çeşitli boyutlarını etkileyerek örgütsel dokuda yankılanır. Bireysel düzeyde, örgütsel seslilik katılan çalışanlar genellikle yüksek bir öz yeterlilik ve bağlılık duygusu yaşarlar (Long vd., 2015; Örcü vd., 2021). Kendilerine değer verildiğini ve seslerinin duyulduğunu hissederler, bu da iş memnuniyetinin ve genel refahın artmasına katkıda bulunur (Alfayad ve Arif, 2017). Dahası, endişeleri veya önerileri dile getirme eylemi, bireyler iletişim ve problem çözme yeteneklerini geliştirdikçe kişisel büyüme ve beceri gelişimine yol açabilir. Bununla birlikte çalışanların kolektif bilgeliği ve farklı bakış açıları yaratıcı problem çözme ve süreç iyileştirmeyi katalize edebileceğinden,

gelişmiş inovasyon kayda değer bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Rasheed vd., 2017). Çalışanlardan gelen geri bildirimler ve içgörüler karar alma süreçlerini bilgilendirdiği ve sürekli gelişime yol açtığı için örgütsel öğrenme kolaylaştırır (Basheer vd., 2021). Daha da önemlisi, sorunların erken tespiti ve çözümü mümkün hale geldiğinden, örgütsel seslilik kültürü potansiyel krizlere karşı bir siper görevi görebilir. Örgütsel sesliliğin önemi, örtük bilginin yayılması, gizli sorunların tanımlanması ve örgütsel hedeflerin çalışanların bakış açılarıyla uyumlaştırılması için kritik bir kanal olarak oynadığı rolle desteklenmektedir. Etkili kurumsal seslilik mekanizmaları, ustalıkla kullanıldığında, çalışanların bağlılığını artırmaya, uyarlanabilir değişimi kolaylaştırmaya ve hissedilir bir kapsayıcılık ve katılımcı yönetim duyusunu ile kurumsal ortamı canlandırmaya hizmet eder.

Özetle, çok yönlü bir yapı olarak örgütsel seslilik hem örgütsel hem de bireysel faktörleri kapsayan karmaşık bir öncüller etkileşiminden etkilenir. Bu öncüller, çalışanların örgütsel bağlamda düşünce ve fikirlerini dile getirme eğilimlerini kolektif olarak şekillendirir. Örgütsel sesliliğin sonuçları ise, bireysel refah ve bağlılıktan örgütsel düzeyde gelişmiş inovasyon, öğrenme ve dayanıklılığa kadar uzanan örgütsel manzaraya nüfuz eder. Sonuç olarak, örgütsel ses kültürünü teşvik etmek, işgüçlerinin katkılarını optimize etmek ve modern iş ortamının değişen taleplerine etkili bir şekilde uyum sağlamak isteyen örgütler için temel bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

## 2.2. Karanlık Liderlik

Örgütsel anlamda liderlik, etkili ve sürdürülebilir işletmelerin yapısının dayandığı vazgeçilmez bir sütun olarak hizmet eder. Liderlik temelde, örgütsel hiyerarşiler içinde resmi pozisyonlarda bulunan bireylerin, kolektif çabaları önceden belirlenmiş hedeflere doğru yönlendirmek amacıyla astları üzerinde etki ve yönlendirme uyguladıkları karmaşık bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu çok yönlü olgu yalnızca hiyerarşik otoriteyle sınırlı olmayıp dönüşümsel, etkileşimsel, hizmetkâr ve karanlık liderlik gibi her biri kendine özgü özellikler ve sonuçlar taşıyan bir dizi liderlik tarzını kapsamaktadır. Liderliğin örgütler içindeki önemi, örgütsel varoluşun çeşitli yönlerine nüfuz etmesi ve bunları şekillendirmesi nedeniyle dikkat çekicidir (Hollander, 1971; Önen ve Kanayran, 2015; Akyürek, 2020).

Örgütsel liderlik diyalektiğinde, geleneksel etik ve yardımsever liderlik kavramlarının üzerine endişe verici bir gölge düşüren karanlık bir muadil ortaya çıkar: Karanlık liderlik. Karanlık liderlik, otorite konumundaki bireylerin güçlerini astlarına karşı taciz, samimiyetsizlik veya zorbalık eylemleri düzenlemek için kullandıkları kötü niyetli bir liderlik yönünü ifade eder (Başar vd., 2016). Özünde karanlık kişilik özelliklerinin vücut bulmuş halidir. Bu kişilik özelliklerinin yüksek olduğu bireylerin işten ayrılma niyetleri yüksek olduğu için (Çetin, 2023), kişiliğin karanlık yönüne sahip olan ve bunu liderlik özelliklerine yansıtan bireylerin örgütler için tehlike oluşturduğu açıktır. Karanlık liderlik, üçlü boyutlarıyla manipülasyon, aldatma ve zorbalıkla dolu bir ortam yaratır. *Bezdirenden davranışlar*, astlara boyun eğdirmek, korku ve kırılganlık aşılama için gözdağı verme, küçümseme ve aşağılamanın ısrarla kullanılmasını gerektirir. *Samimiyetsiz davranışlar*, liderlerin ilgi, güven veya empati gösteriyormuş gibi davranırken gizli amaçlar barındırmasını ve böylece güven ve gerçek işbirliğinin temellerini aşındırmasını içerir. *Zorbaca davranışlar*, sözlü tacizden dışlayıcı uygulamalara kadar uzanan, savunmasız veya muhalif olduğu düşünülen bireyleri hedef alan agresif ve küçük düşürücü eylemler yelpazesini kapsar (Karaçınar, 2022). Bu üçlü, güveni aşındırdığı, bir korku kültürü yarattığı ve çalışanların moralini bozduğu için yalnızca örgütlerin ahlaki pusulasını değil, aynı zamanda işlevselliğini de zayıflatır.

Bezdirenden, samimiyetsiz ve zorba davranışları kapsayan karanlık liderlik davranışlarının ortaya çıkması bireysel, örgütsel ve bağlamsal faktörlerin bir araya gelmesine bağlıdır. Narsisizm,

Makyavelizm ve psikopati gibi özelliklerle karakterize edilen bireysel yatkınlıklar, belirli liderleri karanlık liderlik uygulamalarına katılmaya daha yatkın hale getirebilir (Volmer vd., 2016). İzin verici kültürler ya da yetersiz gözetim de dahil olmak üzere örgütsel koşullar bu tür davranışları istemeden de olsa teşvik edebilir ya da hoş görebilir. Buna ek olarak, daha geniş sosyokültürel ve ekonomik ortam, karanlık liderlik davranışları olasılığını artıran belirli bağlamlarla birlikte etki gösterebilir.

Karanlık liderliğin sonuçları, boyutlarına bağlı olarak, hem bireysel hem de örgütsel düzeylerde sonuçlarla birlikte örgütsel ekosisteme yansımaktadır. Bezdiren davranışlara maruz kalan astlar derin psikolojik sıkıntılara, azalan iş tatminine ve artan stres seviyelerine maruz kalabilir, bu da üretkenliğin ve bağlılığın azalmasına neden olur (Üngör, 2021; Özgenel ve Canuyulsi, 2021). Samimiyetsiz davranışlar güveni zedeleyerek çalışanlar arasında kinizme ve işten ayrılmaya yol açarak örgütsel uyumu zayıflatmaktadır. Zorbalık davranışları duygusal ve psikolojik zarara yol açarak işten ayrılma oranlarını artırır ve işyeri içinde anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Örgütsel yansımalar, çalışanların moralinin bozulması, itibarın zedelenmesi ve etik duruşun tehlikeye girmesi gibi bir dizi olumsuz sonucu kapsar (Başar vdç, 2016; Ballı ve Kocaballı, 2017; Işık ve Kızıltuğ, 2022).

Diğer taraftan karanlık liderliğin ortaya çıkardığı sonuçlardan birisi de örgütsel sesliliğin azalması ya da ortadan kalkmasıdır (Zengin, 2019). Liderin bezdirici, samimiyetsiz ve zorba davranışları çerçevesinde çalışanlar, örgütsel konularda düşüncelerini özgürce dile getirememektedir. Karanlık liderlik algısının hakim olduğu örgütsel süreçlere çalışanlar aktif katılım gösteremez, örgütsel dinamiklerde etkin rol oynayamaz. Bu noktadan hareket araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Karanlık liderlik algısı, örgütsel sesliliği azaltmaktadır.

**H<sub>1a</sub>:** Bezdiren liderlik davranışları, örgütsel sesliliği azaltmaktadır.

**H<sub>1b</sub>:** Samimiyetsiz liderlik davranışları, örgütsel sesliliği azaltmaktadır.

**H<sub>1c</sub>:** Zorbaca liderlik davranışları, örgütsel sesliliği azaltmaktadır.

### 2.3. Kişilerarası Güven

Örgütsel ortamlardaki kişilerarası dinamiklerin karmaşık dokusu içinde, kişilerarası güven kavramı, bireylerin meslektaşlarının ve üstlerinin güvenilirliğine, dürüstlüğüne ve iyi niyetine ne ölçüde güvendiklerini ifade eden bir kilit noktası olarak ortaya çıkmaktadır. Temel bir yapı olarak kişilerarası güven, örgütsel yaşamın ilişkisel boyutunu kapsar ve bireylerin başkalarının niyetlerine ve eylemlerine güvenerek savunmasız olma istekliliğini ifade eder (Schindler ve Thomas, 1993; Hassan vd., 2012).

Örgütsel bağlamlarda kişiler arası güvenin ortaya çıkması, bireylerin başkalarına olan inançlarına yatırım yapma yatkınlığını toplu olarak şekillendiren öncül faktörlerin karmaşık bir etkileşimine bağlıdır. Şeffaflık, adalet ve etik davranış ile karakterize edilen örgüt kültürü, güvenin gelişebileceği normatif çerçeveyi oluşturduğundan birincil öncül olarak hizmet eder (Song vd., 2019). Bireyler, örgütlerinin etik davranışa ve adalete öncelik verdiği algıladıklarında, meslektaşlarına ve üstlerine güven duymaya daha meyilli olurlar (Birdie ve Jain, 2016). Bireysel düzeydeki faktörler de kişiler arası güvenin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Eğilimli güven, güvenme eğilimi ve bilişsel sezgiler gibi kişisel özellikler kişinin başkalarına güvenmeye hazır olmasını etkiler (Mooradian vd., 2016). Hem örgütsel bağlam içinde hem de dışında önceki deneyimler de öncül olarak hizmet edebilir, çünkü olumlu

güven deneyimleri sonraki etkileşimlerde güvene yatkınlık yaratabilir.

Diğer taraftan, kişiler arası güvenin sonuçları örgütsel ortama nüfuz ederek çok sayıda boyut üzerinde etki yaratır. Bireysel düzeyde, kişilerarası ilişkilerinde yüksek düzeyde güven yaşayan bireyler genellikle iş memnuniyetlerinin arttığını, streslerinin azaldığını ve iş performanslarının yükseldiğini bildirmektedir (Zaheer vd., 1998; Guinot vd., 2014). Kişilerarası güven, bireylerin risk alma, fikirlerini paylaşma ve açık diyaloga girme konusunda kendilerini rahat hissettikleri bir psikolojik güvenlik duygusunu teşvik edebilir. Örgütsel bir perspektiften bakıldığında kişilerarası güven, etkili işbirliği ve ekip çalışması için bir katalizör olarak ortaya çıkmaktadır (Dirks, 1999). Bilgi paylaşımını, işbirliğini ve kolektif sorun çözmeyi kolaylaştırarak örgütsel çevikliğin ve inovasyonun artmasına katkıda bulunabilir (Bulińska-Stangrecka ve Bagieńska, 2019; Johan, 2021). Aynı zamanda bireylerin meslektaşlarına ve liderlerine güvendikleri örgütte kalma olasılıkları daha yüksek olduğundan, çalışanların örgütte kalmasını ve bağlılığını artırır (Nyhan, 1999; Song vd., 2009). Salt yetkinlik ve beceri değerlendirmesinin ötesine geçerek, başkalarının kişinin çıkarlarına en uygun şekilde hareket edeceğine dair inancı da kapsar. Uyumlu ekip çalışmasının, etkili iletişimin ve işbirliğine dayalı sinerjinin temel taşı olarak hizmet ettiği için, örgütlerde kişiler arası güvenin önemi yüksektir. Kişilerarası güven bilgi, enformasyon ve fikir alışverişini destekleyerek karar alma ve sorun çözme süreçlerini kolaylaştırabilir.

Örgütlerde kişiler arası güven, çalışanlar arasında örgütsel seslilik eğilimini de artırmaktadır (Derin, 2017). Bireyler iş arkadaşları ve üstleriyle olan kişilerarası ilişkilerinde yüksek derecede güven algıladıklarında, çekingenliklerinin üstesinden gelmeye ve örgütsel ortamdaki düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini ifade etmeye daha meyilli olurlar. Güven, psikolojik bir emniyet duygusunu teşvik eder, bireylere girdilerinin anlayışla ve adil bir şekilde karşılanacağına dair güvence verir, böylece fikirlerini dile getirdikleri için cezalandırılma veya olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusunu azaltır. Bu yüksek konfor seviyesi, yapıcı diyaloga girme, değerli içgörülerle katkıda bulunma ve örgütsel söyleme aktif olarak katılma isteğini doğurur ve nihayetinde işyerinde örgütsel sesliliğin yaygınlığını ve zenginliğini artırır. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

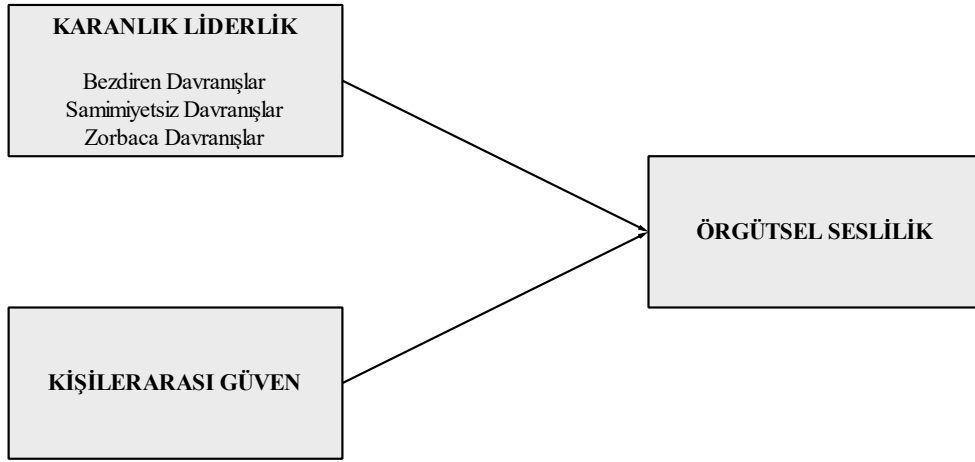
**H<sub>2</sub>:** Kişilerarası güven, örgütsel sesliliği artırmaktadır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda, iki veya daha fazla sayıdaki değişkenler arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır (Karasar, 2017). Bu çerçevede oluşturulan modelde örgütsel seslilik bağımlı değişken olarak alınırken, karanlık liderlik ve kişilerarası güven araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak seçilmiştir. Araştırma modelinin görseli Şekil 1’de sunulurken, modelin altında test edilen hipotezlere yer verilmiştir:





**Şekil 1. Araştırmanın modeli**

**H<sub>1</sub>:** Karanlık liderlik algısı, örgütsel sessizliği azaltmaktadır.

**H<sub>1a</sub>:** Bezdiren liderlik davranışları, örgütsel sessizliği azaltmaktadır.

**H<sub>1b</sub>:** Samimiyetsiz liderlik davranışları, örgütsel sessizliği azaltmaktadır.

**H<sub>1c</sub>:** Zorbaca liderlik davranışları, örgütsel sessizliği azaltmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Kişilerarası güven, örgütsel sessizliği artırmaktadır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni olarak İstanbul'da çalışan beyaz yakalı kadınlar seçilmiştir. faaliyet gösteren kamu ve özel hastane çalışanları seçilmiştir. Araştırma evreninin tam sayısı bilinmemekle birlikte, evrene ulaşmanın imkansızlığı dikkate alınarak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kartopu örnekleme tekniğinde araştırma için kaynak kişiler belirlenir ve bu kaynak kişilerin çevresi aracılığı ile araştırma örnekleme ulaşılır (Biernacki ve Waldorf, 1981). Bu çerçevede araştırma anket formu online olarak hazırlanmış ve linkler araştırmacının çevresindeki kaynak teşkil edecek beyaz yakalı kadınlara iletilmiştir. Kaynak kişilerin de çevresindeki beyaz yakalı kadınlara linkleri ulaştırması ile 427 katılımcıdan oluşan örneklem grubu elde edilmiştir. Söz konusu katılımcıların 29'unun eksik ya da analizler için uygun olmadığı görülmüş ve bu katılımcılar analiz dışında bırakılmıştır. Buna bağlı olarak araştırmanın örnekleme 398 beyaz yakalı kadından oluşmuştur.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması için kullanılan anket formunda 4 ana bölüm yer almakta olup, ilk bölümde katılımcılara ilişkin kişisel bilgilerin yer aldığı Demografik Bilgi Formu kullanılmıştır. Formda katılımcılara ilişkin yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki kıdeme ilişkin soruların yer aldığı 4 madde bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde Karanlık Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Ölçek Başar vd. (2016) tarafından geliştirilmiştir. 17 maddeden oluşan ölçek 5'li likert tiptedir ve yanıtlar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmaktadır. Ölçekte

bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar olmak üzere 3 faktör bulunmaktadır. Başar vd. (2016) ölçek geneline ilişkin Cronbach Alfa katsayısını 0,94 olarak hesaplarken; faktör bazında Cronbach Alfa değerleri bezdiren davranışlar için 0,88, samimiyetsiz davranışlar için 0,96 ve zorbaca davranışlar için 0,94 olarak belirlenmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde Kişilerarası Güven Ölçeği yer almaktadır. Ölçek, Yılmaz ve Hunt (2001) tarafından geliştirilmiştir. 5 maddeden oluşan ölçek 5’li likert tiptedir ve yanıtlar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın artması örgütlerde kişilerarası güvenin arttığını göstermektedir. Yılmaz ve Hunt (2001) tarafından yapılan çalışmada güvenilirlik değeri için Cronbach Alfa katsayısı kontrol edilmiş ve bu değer 0,86 olarak tespit edilmiştir.

Anket formunun son bölümünde ise Örgütsel Seslilik Ölçeği yer almaktadır. Ölçek Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilmiş, Arslan ve Yener (2016) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 6 maddeden oluşan ölçek 5’li likert tiptedir ve yanıtlar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın artması örgütsel sesliliğin arttığını göstermektedir. Arslan ve Yener (2016) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında güvenilirlik değeri için Cronbach Alfa katsayısı kontrol edilmiş ve bu değer 0,76 olarak tespit edilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 22.00 paket programı kullanılmıştır. Analizlerde öncelikle veri ayıklamaya gidilmiş, anket formunun %20’sinden fazlasını boş bırakan katılımcılar analizler dışında bırakılmıştır. Bununla birlikte verilerin normal dağılımı için basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilmiştir. Ölçeklerin; Tabachnick, Fidell ve Ullman (2013) tarafından öngörülen +1,5 ile -1,5 basıklık-çarpıklık aralığında kalmamasına neden olan katılımcılar da analizler dışında bırakılmış ve kalan 456 katılımcı için verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Ardından analizlere geçilmiştir.

Öncelikli olarak örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler sunulmuş ve ardından araştırma ölçeklerine ilişkin ortalama, standart sapma, basıklık, çarpıklık ve Cronbach alfa değerleri aktarılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Son basamakta ise araştırma hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tüm analizlerde %95 güven aralığı ve  $p < 0,05$  koşulu dikkate alınmıştır.

## 4. BULGULAR

Araştırma örnekleme ilişkin demografik özelliklerin dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler**

	Frekans	Yüzde
Yaş	25 yaş ve altı	50 12,6
	26-35 yaş	153 38,4



	36-45 yaş	100	25,1
	46 yaş ve üzeri	95	23,9
Medeni Durum	Evli	155	38,9
	Bekar	243	61,1
Eğitim Düzeyi	Lise	83	20,9
	Ön lisans	43	10,8
	Lisans	217	54,5
	Lisansüstü	55	13,8
Mesleki Kıdem	5 yıl ve daha az	159	39,9
	6-10 yıl	121	30,4
	11 yıl ve daha fazla	118	29,6

Tablo 1'e göre kadın beyaz yakalarının %38,4 ile çoğunluğu 26-35 yaş aralığındadır. Bununla birlikte %61,1 ile çoğunluk bekarıdır. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında ise katılımcıların %54,5 ile çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem açısından ise %39,9 ile çoğunluğunun 5 yıl ve daha az tecrübesi bulunmaktadır

**Tablo 2. Ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler**

	$\bar{X} \pm ss$	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	Cronbach Alfa
Bezdiren davranışlar	3,01±0,88	-0,202	-0,513	0,88
Samimiyetsiz davranışlar	2,98±0,83	-0,121	-0,741	0,90

Zorbaca davranışlar	2,49±1,13	0,355	-0,999	0,79
Kişilerarası güven	3,02±0,73	0,512	-0,549	0,91
Örgütsel seslilik	3,26±0,99	-0,241	-0,464	0,94

Tablo 2’de araştırma ölçeklerine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık ile birlikte Cronbach Alfa değerleri yer almaktadır. Basıklık ve çarpıklık değerleri Tabachnick vd. (2013) tarafından öngörülen  $\pm 1,50$  aralığında kalma şartını sağlamaktadır ve bu sonuç verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Diğer taraftan ölçeklerin Cronbach Alfa değerlerinin Hair, Black, Babin ve Anderson (2010) tarafından öngörülen 0,70 ve üzeri değer şartını sağladığı da görülmüştür. Bu sonuca göre araştırma ölçekleri güvenilirirdir.

**Tablo 3. Değişkenler arası ilişkilere ilişkin korelasyon matrisi**

	1	2	3	4	5
1. Bezdiren davranışlar	1				
2. Samimiyetsiz davranışlar	0,558**	1			
3. Zorbaca davranışlar	0,602**	0,511**	1		
4. Kişilerarası güven	-0,244**	-0,196*	-0,369**	1	
5. Örgütsel seslilik	-0,302**	-0,293**	-0,294**	0,247**	1

\*\* $p < 0,01$  ve \* $p < 0,05$

Tablo 3’te değişkenler arası ilişkilerin tespit edilmesi için yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre örgütsel seslilik ile bezdiren davranışlar ( $r = -0,302$  ve  $p < 0,01$ ), samimiyetsiz davranışlar ( $r = -0,293$  ve  $p < 0,01$ ) ve zorbaca davranışlar ( $r = -0,294$  ve  $p < 0,01$ ) arasında negatif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel seslilik ile kişilerarası güven arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ( $r = 0,247$  ve  $p < 0,01$ ). Diğer taraftan kişilerarası güven ile bezdiren davranışlar ( $r = -0,244$  ve  $p < 0,01$ ), samimiyetsiz davranışlar ( $r = -0,196$  ve  $p < 0,05$ ) ve zorbaca davranışlar ( $r = -0,369$  ve  $p < 0,01$ ) arasında da negatif yönlü ilişkiler görülmüştür.

**Tablo 4. Araştırma hipotezlerinin testi için yapılan regresyon analizi sonucu**

	B	$\beta$	sh	t	p	F	Model p	Std. R <sup>2</sup>
Sabit	3,948		0,258	15,285	0,000			
Bezdiren davranışlar	-0,174	-0,155	0,071	-2,470	0,014			
Samimiyetsiz davranışlar	-0,142	-0,119	0,070	-2,021	0,044	17,262	0,000	0,141
Zorbaca davranışlar	-0,179	-0,203	0,056	-3,200	0,001			
Kişilerarası güven	0,233	0,71	0,069	3,392	0,001			

*Bağımlı değişken: Örgütsel seslilik*

Tablo 4'te araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu yer almaktadır. Kurulan regresyon modelinde örgütsel seslilik bağımlı değişken, karanlık liderlik özellikleri ve kişilerarası güven ise bağımsız değişkenler olarak yer almıştır. Yapılan analiz sonucuna göre karanlık liderlik ve kişilerarası güvenin, örgütsel sesliliğe ilişkin varyansı açıklama oranı %14'tür ( $F=17,262$  ve  $p=0,000$ ). Bununla birlikte karanlık liderlik özellikleri olan bezdiren davranışlar ( $\beta=-0,174$  ve  $p=0,014$ ), samimiyetsiz davranışlar ( $\beta=-0,142$  ve  $p=0,044$ ) ve zorbaca davranışlar ( $\beta=-0,179$  ve  $p=0,001$ ) örgütsel sesliliği ayır ayır azaltmaktadır. Diğer taraftan kişilerarası güven örgütsel sesliliği artırmaktadır ( $\beta=0,233$  ve  $p=0,001$ ). Elde edilen bu sonuçlar çerçevesinde  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık üzerine gelişen söylemin ön plana çıktığı çağdaş örgüt yönetimi alanında, zorlayıcı ve çok yönlü endişe, kadınların örgütsel ortamların karmaşık dokusu içinde önemli katılımlarını ve seslerini yükseltmelerini yalnızca kolaylaştırmakla kalmayıp aynı zamanda aktif olarak güçlendirme zorunluluğuna odaklanmaktadır. Bu önemli zorunluluk, kadınların sahip olduğu önemli yetenek rezervuarının, bakış açılarının ve içgörülerin derinlemesine tanınmasına bir yanıt olarak ortaya çıkmakta ve işyerlerindeki güç dinamiklerine sürekli olarak nüfuz eden ve şekillendiren tarihsel cinsiyete dayalı eşitsizliklerin ele alınmasına yönelik kararlılıkla yan yana gelmektedir. Kadınların işgücü olarak örgüt ortamlarına katılımının sağlanmasının yanında, örgütsel süreçlerde aktif olarak rol oynadığı ve örgütsel kararlara aktif katılım gösterdiği örgüt kültürünün oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kadınların örgütsel sesliliğini etkileyen unsurların tespit edilmesi gerekmektedir.

Bu bilgiler ışığında hazırlanan araştırmada, kadınların örgütsel sesliliğinde karanlık liderlik ve kişilerarası güvenin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da çalışan 398 beyaz yakalı kadından oluşan örneklem seçilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre

karanlık liderlik özellikleri olan bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbacı davranışlara ilişkin algılar, örgütsel sesliliği ayrı ayrı azaltmaktadır. Bireylerin örgütsel ortamdaki düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini ifade etme istek ve eğilimlerindeki bu belirgin azalma, bu tür davranışların yarattığı doğal uyumsuzluğun bir sonucudur.

Kabalık ve nezaketsizlik ile karakterize edilen bezdirici davranışlar, örgütsel psikoloji literatüründe çalışan bağlılığı ve proaktif iletişim için zararlı olarak kabul edilmektedir. Bu bulgu, bu davranışların çalışanların, özellikle de kadın çalışanların örgütsel bağlamda fikirlerini, endişelerini ve geri bildirimlerini dile getirme isteklerini azaltmadaki öneminin altını çizmektedir. Bu tür bezdirici davranışlar, liderler tarafından sergilendiğinde, çalışanlar arasında bir rahatsızlık ve psikolojik huzursuzluk atmosferi yaratma eğilimindedir ve potansiyel cezalandırma veya daha fazla incitici davranış korkusu aşılacaktır. Sonuç olarak, çalışanlar otosansürü tercih edebilir, bu da örgütsel katkılarının ve içgörülerinin bastırılmasına yol açarak örgütsel sesliliği azaltabilir.

Karanlık liderliğin ikinci boyutu olan, samimiyetsiz liderlik davranışı; aldatma, manipülasyon ve ikiyüzlülüğü kapsamaktadır. Örgütlerdeki etkili kişiler arası ilişkilerin temelini oluşturan güven ve şeffaflık ilkelerine karşıt olarak tanımlanmıştır. Bu çalışma bağlamında, samimiyetsiz liderlik davranışlarına ilişkin algıların kadın çalışanlar arasında bir güvensizlik ve şüphecilik duygusu yarattığı ve onları düşünce ve görüşlerini açıkça ifade etmeye daha az eğilimli hale getirdiği ortaya çıkmaktadır. Güven erozyonu, art niyet endişesi ile birleştiğinde, çalışanların potansiyel istismar veya ihanet korkusuyla samimi tartışmalara girme konusunda isteksiz hale gelmeleri nedeniyle örgütsel sesliliği ortadan kalkabilmektedir.

Taciz, gözdağı verme ve zorlama ile tipikleşen zorbalık davranışlarının psikolojik refah ve mesleki yeterlilik açısından zararlı olduğu uzun zamandır kabul edilmektedir. Örgütsel seslilik alanında, zorbalık davranışlarında bulunan liderlik algıları, bu tür davranışları düşmanca ve güvensiz bir iş ortamının göstergesi olarak algılayabilen çalışanlar, özellikle de kadın çalışanlar için zorlu bir caydırıcı unsur olarak hizmet etmektedir. Cezalandırılma korkusu, zorbalıkla ilişkili duygusal sıkıntı ile birleştiğinde, çalışanların düşüncelerini ve endişelerini dile getirme isteklerini etkili bir şekilde susturabilmektedir. Dolayısıyla bulgular, zorbalık davranışlarının örgütsel seslilik üzerindeki zararlı sonuçlarını vurgulamakta ve kapsayıcı ve saygılı liderlik uygulamalarını teşvik eden müdahalelere duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Araştırmanın diğer bulgusuna göre kişilerarası uyum örgütsel sesliliği artırmaktadır. Bireyin işyerine uyum sağlama ve işyerinde etkili sosyal bağlantılar kurma becerisini kapsayan kişilerarası uyum, açık iletişimin kolaylaştırılması ve fikirlerin, endişelerin ve geri bildirimlerin örgütsel ortamda proaktif bir şekilde ifade edilmesi için yapıcı bir katalizör olarak ortaya çıkmaktadır. Mevcut bulgu, daha yüksek derecede kişilerarası uyum gösteren çalışanların profesyonel ağlarında kendilerini daha rahat hissettiklerini ve örgütsel söyleme katkıda bulunan iletişimsel eylemlerde bulunmaya daha fazla eğilim gösterdiklerini öne süren mevcut teorilerle uyumludur. Bu rahatlık, sosyal kabul ve yakınlık kurma duygusundan kaynaklanır ve bu da çalışanların yargılanma veya dışlanma korkusu olmadan bakış açılarını dile getirmeleri için gerekli olan güveni teşvik eder. Ayrıca, kişiler arası uyumun örgütsel seslilik üzerindeki pozitif etkisi, kadın çalışanlar bağlamında özellikle belirgin görünmektedir. Çeşitli örgütsel ortamlarda tarihsel olarak ötekileştirilen veya yeterince temsil edilmeyen kadınlar, genellikle sosyal dinamikler ve işyeri hiyerarşileri ile ilgili benzersiz zorluklarla karşılaşır. Sonuç olarak, etkili kişiler arası uyum yoluyla bu karmaşıklıkların üstesinden gelme becerileri, örgütsel sesliliğe katkıda bulunma istekliliklerinde hayati bir belirleyici haline gelmektedir. Kadın çalışanlar bir aidiyet ve sosyal bütünleşme duygusu yaşadıklarında, yapıcı diyaloglara katılımlarını ve içgörülerini ifade etmelerini engelleyebilecek engelleri ve endişeleri hafifleyebilir.

Araştırmanın bulguları, örgütsel bağlamlarda liderlik ve yönetim alanı için derin bir önem taşımaktadır. Liderlik davranışlarının, özellikle de bezdiren, samimiyetsiz veya zorba eğilimlerle karakterize edilenlerin, örgütsel sesin azalması üzerindeki fark edilen etkisi, liderlik ve yönetim uygulayıcıları için kritik bir görevin altını çizmektedir. Bulgular nezaket, samimiyet ve saygıya dayalı liderlik davranışlarının geliştirilmesine öncelik veren liderlik geliştirme programlarının gerekliliğinin altını çizmektedir. Bu tür programlar liderleri güven, psikolojik güvenlik ve açık iletişim ile karakterize edilen ortamları teşvik etmek için gerekli becerilerle donatmalıdır. Örgütler, liderlik kadrosuna bu değerleri aşılayarak, karanlık liderlik özellikleriyle ilişkili zararlı sonuçları azaltabilir ve çalışanların seslerinin ifade edilmesini teşvik eden elverişli ortamlar yaratabilir. Bununla birlikte örgütler liderlik davranışlarının ölçülmesine ve değerlendirilmesine öncelik vermeli, bezdiren, samimiyetsiz veya zorbaca davranış örneklerinin tespit edilmesine ve ele alınmasına odaklanmalıdır. Yönetim uygulamaları, bu tür davranışları düzeltmek için zamanında geri bildirim ve düzeltici önlemler sağlayacak şekilde yapılandırılmalı, böylece hesap verebilirlik ve etik liderlik kültürü güçlendirilmelidir. Buna ek olarak, liderlik ve yönetim uzmanları, özellikle karanlık liderlik özellikleriyle karakterize edilen ortamlarda, kadın çalışanların işyeri dinamiklerini yönlendirmede karşılaştıkları benzersiz zorlukların farkına varmalıdır. Kadınlar da dahil olmak üzere tüm çalışanların kişiler arası uyum becerilerini güçlendirmek için özel destek mekanizmaları, mentorluk programları ve çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri uygulanmalıdır. Bu, onları örgütsel söylemlere güvenle katılma konusunda güçlendirecek ve nihayetinde karar alma süreçlerine katkıda bulunan seslerin zenginliğini artıracaktır.

Bu çalışmanın bulgularından çıkarılan sonuçlar, gelecekteki araştırma çabalarına uzanmakta ve liderlik, örgütsel seslilik ve toplumsal cinsiyet dinamikleri bağlamında daha fazla keşif ve bilimsel sorgulama için yollar açmaktadır. Araştırmanın İstanbul'da çalışan beyaz yakalı kadınlar ile sınırlandırılması dikkate alınarak, sonraki araştırmalarda farklı demografik yapıya sahip bölgelerden seçilecek örneklemeler ile araştırma modelinin tekrarlanması önerilmektedir. Özellikle kadın ve erkekler arasında yapılacak karşılaştırılmasının; seslilik, liderlik ve kişilerarası güven kavramlarını ve bu kavramlar arasındaki etkileşimlerin cinsiyete dayalı farklılaşmasının görülebilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Gelecekteki araştırmalar, hem olumlu hem de olumsuz liderlik davranışlarının örgütsel sesliliğin hangi mekanizmalar aracılığıyla etkilediğini daha derinlemesine incelemelidir. Bezdirici, samimiyetsiz veya zorbaca davranışların ortaya çıktığı belirli yolların ve bunların çalışan sesliliği üzerindeki farklı etkilerinin daha ayrıntılı bir şekilde anlaşılması, örgütsel ortamlarda dinamiklere ilişkin bilgiler sağlayabilir. Ayrıca, örgüt kültürü veya sektör türü gibi potansiyel düzenleyici faktörlerin araştırılması, liderlik davranışları ile örgütsel seslilik arasındaki ilişkileri etkileyebilecek bağlamsal değişkenlere ışık tutabilir. Ayrıca, gelecekteki araştırma çabaları, kişiler arası uyumu ve liderlik davranışlarını geliştirmeyi amaçlayan müdahalelerin örgütsel seslilik üzerindeki uzun vadeli etkilerini araştırabilir. Boylamsal çalışmalar, bu tür müdahalelerin sürdürülebilirliğini ve işyeri dinamikleri ve çalışan bağlılığı üzerindeki kalıcı etkilerini aydınlayabilir. Bu boylamsal perspektif, kuruluşlara kapsayıcı liderlik uygulamalarını teşvik etmek ve kişiler arası uyum becerilerini geliştirmek için tasarlanan stratejilerin etkinliği hakkında değerli bilgiler sağlayabilir.



## KAYNAKÇA

- Abdullah, H., Ismail, I., Alnoor, A., & Yaqoub, E. (2021). Effect of perceived support on employee's voice behaviour through the work engagement: a moderator role of locus of control. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11(1), 60-79.
- Akdemir, S., Özaktaş, F. D., & Aksoy, N. (2019). Türkiye'de ve seçilmiş ülkelerde kadının işgücü piyasasındaki yeri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (43), 184-202.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
- Arslan, A. ve Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Ballı, E., & Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Ballı, E., & Koca Ballı, A. İ. (2017). Karanlık Liderlik ve Örgütsel Etik İklim Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. In *The First International Congress on Future of Tourism* (pp. 74-81).
- Basheer, M. F., Saleem, M., Hameed, W. U., & Hassan, M. M. (2021). Employee voice determinants and organizational innovation: Does the role of senior manager matter. *Psychology and Education Journal*, 58(3), 1624-1638.
- Başar, U., Sıgı, Ü., & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163.
- Birdie, A. K., & Jain, M. (2016). Perceived organizational climate & interpersonal trust among virtual workers. *Indian Journal of Industrial Relations*, 609-619.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2019). HR practices for supporting interpersonal trust and its consequences for team collaboration and innovation. *Sustainability*, 11(16), 4423.
- Çatalbaş, G. K. (2015). Kadınların işgücüne katılımını belirleyen faktörlerin belirlenmesi: Panel veri yaklaşımı. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(10), 249-280.
- Çetin, Z. (2023). The role of organizational citizenship behaviour in the relationship between





- the dark triad and the intention to leave. *BMIJ*, 11 (3), 975-990.
- Dedahanov, A. T., Fayzullaev, A. K. U., & Abdurazzakov, O. S. (2022). Supervisor incivility and employee voice: the roles of cognitive reappraisal and psychological distress. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 689-704.
- Derin, N. (2017). İşyerinde kişiler arası güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 51-68.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of applied psychology*, 84(3), 445.
- Düger, Y. S. (2020). Lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(3), 1215-1236.
- Erdem, A. T. (2021). Örgütsel etik iklim algısının çalışan sesliliği davranışına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı etkisi: Vakıf üniversitelerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 57-70.
- Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).
- Fernando, D., & Prasad, A. (2019). Sex-based harassment and organizational silencing: How women are led to reluctant acquiescence in academia. *Human relations*, 72(10), 1565-1594.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan Sesliliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 16(4), 745-761.
- Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study. *Personnel Review*, 43(1), 96-115.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Harlos, K. P. (2001). When organizational voice systems fail: More on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *The journal of applied behavioral science*, 37(3), 324-342.
- Hassan, M., Toylan, N. V., Semerciöz, F., & Aksel, I. (2012). Interpersonal trust and its role in organizations. *International Business Research*, 5(8), 33.
- Hollander, E. P. (1971). Style, structure, and setting in organizational leadership. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 1-9.
- Işık, M., & Kızıltuğ, S. (2022). Karanlık liderlik algısının işgören performansı ve iş tatminine etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 307-326.
- Johan, M. (2021). The Effect of Knowledge Sharing and Interpersonal Trust on Innovation: An Empirical Study in Indonesia Higher Education. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 106-122.



- Karaçınar, H. (2022). *Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm (işte varolamama) üzerine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler*. Nobel Yayınları, Ankara
- Karlilar, S., & Kiral, G. (2019). Kadın İşgücüne Katılımı ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Ülke Grupları İçin Panel Veri Analizi. *Third Sector Social Economic Review*, 54(2), 935-948.
- Knoll, M., Neves, P., Schyns, B., & Meyer, B. (2021). A multi-level approach to direct and indirect relationships between organizational voice climate, team manager openness, implicit voice theories, and silence. *Applied Psychology*, 70(2), 606-642.
- Long, C., Li, Z., & Ning, Z. (2015). Exploring the nonlinear relationship between challenge stressors and employee voice: The effects of leader–member exchange and organisation-based self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 83, 24-30.
- Mohammadi, S. (2020). Structural analysis the effect of organizational silence & voice on job engagement and organizational health of female nurses. *Woman in Development & Politics*, 18(4), 601-617.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management learning*, 37(4), 523-540.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58-70.
- Ouyang, C., Zhu, Y., & Ma, Z. (2022). Ambidextrous leadership and employee voice behavior: the role of work motivation and ambidextrous culture. *Psychology Research and Behavior Management*, 2899-2914.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Örücü, E., Gizlier, Ö., & Onay, G. O. (2021). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 70-85.
- Özgenel, M., & Canuyulasi, E. M. (2021). Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel strese etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1652-1664.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 670-688.
- Schindler, P. L., & Thomas, C. C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 73(2), 563-573.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship



- behavior. *Psychological Studies*, 54, 65-76.
- Song, J. H., Kim, H. M., & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147-167.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Üngör, J. E. (2021). Karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 126-136.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göriz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.
- Yılmaz, C., & Hunt, S. D. (2001). Salesperson cooperation: The influence of relational, task, organizational, and personal factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 335-357.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 310-337.