



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ

İŞLETME ENSTİTÜSÜ

DERGİSİ

Sakarya University

Journal of Graduate Business School

CİLT/VOLUME: 7 SAYI/ISSUE: 1
E-ISSN 2717-767X

HAZİRAN/JUNE 2025
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/sauied>

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

SAKARYA UNIVERSITY
GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS JOURNAL



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

The Owner on Behalf of Sakarya University

Sakarya Üniversitesi Adına İmtiyaz Sahibi

Prof. Dr. Hamza Al
Sakarya University, Sakarya-Türkiye

Editor in Chief / Baş Editör

Assoc. Prof. Dr. Emrah Özsoy
Labour Psychology, Managerial Psychology
Sakarya University
Sakarya-Türkiye
eozsoy@sakarya.edu.tr

Assistant Editors/ Editör Yardımcıları

Asst. Prof. Dr. Ahmet Karakiraz
Strategy, Management and Organisational Behaviour
Sakarya University
Sakarya-Türkiye
akarakiraz@sakarya.edu.tr

Editorial Board / Editör Kurulu

Assoc. Prof. Dr. Abdülkadir Gümüş
Business, Management and Organisation
Van Yüzüncü Yıl University
Van-Türkiye
kadirgumus@yyu.edu.tr

Prof. Dr. Kadir Hızıroğlu
Management Information Systems, Decision Sciences
Izmir Bakircay University
Izmir-Türkiye
kadir.hiziroglu@bakircay.edu.tr

Dr. Dominic McLoughlin
Human Resources Management
Western Sydney University
Sydney-Australia

Prof. Dr. Mahmut Hızıroğlu
Business, Management and Organisation
Istanbul University
Istanbul-Türkiye
mhiziroglu@istanbul.edu.tr

Prof. Dr. Maryna Salun
Economics and Management, Entrepreneurship-Trade
Simon Kuznets Kharkiv National University of
Economics
Kharkiv-Ukraine
maryna.salun@hneu.net

Assoc. Prof. Dr. Musa Said Döven
Business, Management and Organisation
Tokat Gaziosmanpasa University
Tokat-Türkiye
said.doven@gop.edu.tr

Spelling and Language Editor/ Yazım ve Dil Editörü

Assoc. Prof. Büşra Alma Çallı
Decision Support and Group Support Systems
Sakarya University
Sakarya-Türkiye
busraalma@sakarya.edu.tr

Res. Assist. Dr. Canan Yılmaz
Human Resources Management
Sakarya University
Sakarya-Türkiye
cananyilmaz@sakarya.edu.tr

Editorial Board/Yayın Kurulu

Prof. Dr. Mahmut Akbolat
Health Management, Strategy, Management and
Organisational Behaviour, Strategy
Sakarya University
Sakarya-Türkiye
makbolat@sakarya.edu.tr

Prof. Dr. Mustafa Cahit Ungan
Production and Operations Management
Sakarya University
Sakarya-Türkiye
ungan@sakarya.edu.tr

Assoc. Prof. Dr. Emrah Özsoy
Labour Psychology, Managerial Psychology
Sakarya University
Sakarya-Türkiye
eozsoy@sakarya.edu.tr

Secretariat/Sekreteryä

Res. Assist. Oğuzhan Kalem
Applied Ethics, Management Psychology
Sakarya University
Sakarya-Türkiye
oguzhankalem@sakarya.edu.tr

Layout / Mizanpaj

Mehmet Emin Çolak
Scientific Journals Coordinatorship
Sakarya University
Sakarya-Türkiye
mehmetcolak@sakarya.edu.tr

Yakup Beriş
Scientific Journals Coordinatorship
Sakarya University
Sakarya-Türkiye
yakupberis@sakarya.edu.tr

Indexing



Contents

Research Article

- 1 How Do Cultural Differences Between Countries Affect Management Approaches, Ethical Decision-Making Processes and Organizational Culture?
Zeynep Kaptan 1–26
- 2 Bağlamsal Performansı Belirlemede Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Rolü: Nevşehir İli Örneği
The Role of Organizational Service Orientation and Perceived External Prestige in Predicting Contextual Performance: The Case of Nevşehir Province
Seher Ulu, Şevki Özgener 27–47
- 3 Yeniden Kullanılabilir Ambalajların Sürdürülebilirlik Etkisi: İklimlendirme Sektöründe Bir Uygulama
The Impact of Reusable Packaging on Sustainability: A Case Study in the Air Conditioning Industry
Muhammed Murad Serbest, Mustafa Cahit Ungan 48–69
- 4 İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İnovatif İşyeri Davranışları İlişkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Etkisi
The Moderating Effect of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Human Resources Practices and Innovative Workplace Behaviors
Rumeysa Aral, Bora Yıldız 70–98
- 5 İş Yaşamında Nöroçeşitlilik Araştırmalarının Bibliyometrik Bir İncelemesi
A Bibliometric Analysis of Neurodiversity Research in the Context of Workplaces
Muhammed Yusuf Ertek, Nesrin Kaplan, Ramazan Furkan Özkul, Seyhan Özdemir 99–117
- 6 Bumerang Çalışanlara Yönelik İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Algısı
Human Resources Managers' Perceptions of Boomerang Employees
Saliha Merve Ardiç, Yasemin Özdemir 118–142
- 7 Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Önemi: Sistematik Bir Literatür Taraması ve Bibliyometrik Analiz
The Importance of Green Transformative Leadership: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis
Miray Celepli Sütbaşı, Cem Güzeller 143–159

How Do Cultural Differences Between Countries Affect Management Approaches, Ethical Decision-Making Processes and Organizational Culture?

Zeynep Kaptan 

İstanbul University, İstanbul, Türkiye,
zeyneepkaptan@gmail.com,
ror.org/03a5qrr21



Received: 05.11.2024
Accepted: 11.03.2025
Available Online: 18.06.2025

Abstract: With globalization, businesses operate in different cultural contexts, and this directly affects management approaches, ethical decision-making processes, and organizational culture. This study aims to examine the effects of cultural differences on the relationship between management approaches, ethical decision-making processes, and organizational culture. In the study, bibliometric analysis method was used to determine which countries are influential in the relevant literature in order to examine cultural differences between countries. The findings show that cultural factors are decisive on leadership and ethical approaches. While authoritarian management styles are adopted in countries with high power distance (*e.g. China, South Korea, Türkiye*), a more participatory management approach prevails in countries with low power distance (*e.g. USA, Germany, Australia*). Similarly, cultural dimensions such as individualism and collectivism, risk-taking capacity, and uncertainty avoidance directly affect management strategies and ethical decision-making processes. In addition, the study grouped keywords in the management, ethics, and organizational culture literature to create thematic clusters, and in this context, main research areas such as *cultural diversity*, *ethical leadership*, and *digital transformation* were identified. As a result, it has been understood that cultural differences play a decisive role in management approaches, ethical decision-making processes and organizational culture. Global businesses can develop more inclusive management strategies by taking cultural diversity into account and increase corporate compliance by encouraging ethical sensitivity.

Keywords: Cultural Diversity, Management Approaches, Ethical Decision-Making, Organizational Culture, Systematic Review, Bibliometric Analysis

1. Introduction

The success of an organization depends on the effective management of management approaches, ethical decision-making processes, organizational culture and cultural diversity (Klebe Trevino, 1986; Siddiqui, 2020; Sultana et al., 2024). While the classical management approach prioritizes efficiency and hierarchy (Bueno & Salapa, 2022; Craig, 2023), the behavioral approach focuses on employee motivation and human relations (Hussain et al., 2019; Lawan Indabawa & Uba, 2014). While the quantitative management approach is based on data and analysis (Yousuf & Zainal, 2020), the contingency approach adopts the most appropriate management style according to the conditions of the organization (Shala et al., 2021). The applicability of these different management approaches is directly related to the ethical decision-making processes of the organization (Joseph, 2023; Klebe Trevino, 1986). In the ethical decision-making process, first the problem is defined and the relevant parties are determined (Watts, 2020). For example, when a company develops a production process that may harm the environment, it should be considered how stakeholders such as employees, customers and society will be affected (Fosu et al., 2024; Parviainen et al., 2017; Taghian et al., 2015). Then, alternative solutions are evaluated using ethical principles; decisions are made in line with values such as honesty, justice and responsibility (Schoeder et al., 2019; Varkey, 2020). The results of the options are evaluated and the most ethical and sustainable solution is implemented (Whittier et al., 2006). A strong organizational culture is necessary for these processes to be carried out successfully (Mangai et al., 2018). While the values of the organization shape the way employees do business (Praveena & Foncela, 2023), norms guide daily operations (Gutterman, 2024). For example, in a company that cares about customer satisfaction, customer-oriented thinking can become the norm. The communication style is a

Cite as(APA 7): Kaptan, Z. (2025). How do cultural differences between countries affect management approaches, ethical decision-making processes and organizational culture? *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 1-26. <https://doi.org/10.47542/sauied.1580004>

part of this culture (Gede Sadiartha & Ade Sitorus, 2018); while some companies have open communication and flexibility (curado et al., 2022), others adopt a more hierarchical communication structure (Widhiastuti, 2013). Finally, cultural diversity directly can affect decision-making processes due to different perspectives, values and ethical perceptions within the organization. A culturally diverse organization should adopt a participatory management approach, take into account the ideas of employees from different backgrounds and provide equal opportunities to all employees (Foster & Newell, 2002; Morris, 2023; Sippola, 2007). For example, in a global company, making ethical decisions while being sensitive to different cultural norms can increase the reputation and sustainability of the organization. Thus, management approaches, ethical decision-making processes and organizational culture integrate with each other to can create a structure that supports innovation, increases employee loyalty and increases the global competitiveness of the organization.

Cultural differences are one of the fundamental factors that significantly shape the management approaches, ethical decision-making processes and organizational culture of businesses. (Oumlil & Balloun, 2017). With globalization, multinational companies operate in different cultural contexts and these differences lead to various difficulties in managerial processes (Li, 2024; Vlad & Stan, 2013). Studies examining the impact of cultural differences in management literature have revealed that culture determines not only individual behaviors but also organizational structures and leadership styles (Hofstede, 1980; House et al., 2004; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). In this context, Hofstede's cultural dimensions theory (Hofstede, 1980; 1991) is considered one of the most comprehensive studies explaining how national cultures shape the way business is done (Meshksar, 2012). For example, while authoritarian management styles are common in countries with high power distance, more participatory and horizontal organizational structures are preferred in countries with low power distance (Hofstede, 1983; Siddique et al., 2020). The individualism and collectivism dimension shows that individual success and independence are at the forefront in Western countries, while group harmony and collective interests are prioritized in Eastern societies (Hatch & Cunliffe, 2013; Triandis, 1995; Uslu, 2021). Similarly, Trompenaars and Hampden-Turner (1998) examined cultural differences in terms of the impact of managers' decision-making styles and proposed the concepts of universalism and particularism (Taras, 2015). For example, in universalist countries such as Austria, the USA and Germany (Ko et al., 2024; Theobald, 2011), ethical decisions are generally based on specific rules and legal frameworks (Husted & Allen, 2008), while in particularist cultures such as China and Latin America (Gerguri, 2023), contextual factors and personal relationships are prioritized (Valentine et al., 2013). On the other hand, the GLOBE Project (House et al., 2004) examined how leadership styles are shaped by cultural factors and revealed that management styles such as charismatic leadership, participative leadership, and autocratic leadership differ according to culture (Costa et al., 2023; Cuhadar & Rudnak, 2022; Gutterman, 2023). For example, while democratic and transparent leadership is adopted in Northern European countries, a more authoritarian leadership (Cheng & Zhu, 2023) approach is dominant in the Middle East and some Asian countries (Hinnebusch, 2006; Javidan et al., 2006). At this point, it is seen that cultural differences affect not only management styles (Ng et al., 2024) but also organizational culture (Adeshola et al., 2022) and ethical decision-making processes (Dabic et al., 2014). For example, Schwartz (1999) emphasized how cultural values shape individual and social ethical norms and showed that individualist societies (Jang et al., 2018) are more prone to universal ethical norms and collectivist societies to contextual ethical approaches in ethical decision-making processes (Mohd Mustamil, 2010). The integrative social contracts theory developed by Donaldson and Dunfee (1994) suggests that global businesses should shape their ethical decisions by taking into account both universal ethical principles and local cultural norms (Douglas, 2000).

In this context, examining the effects of cultural differences on management approach, ethical decision-making processes and organizational culture is of critical importance in developing more effective

management strategies in the globalizing business world. The studies summarized above address the impact of culture on businesses from a broad perspective. However, when considering the cultural influences on management and ethical decision-making processes in different countries comparatively, there are some important gaps. For example, there is not enough research on how Western-centric management approaches have changed in Asian, African and Latin American contexts (Galperin et al., 2022; Meyer, 2017; Widyanti et al., 2020). Furthermore, more empirical studies are needed on how different cultural norms conflict in multicultural business environments and how these conflicts are managed (Karna et al., 2024; Lundula, 2024; Taras et al., 2010). In this research, it will be examined how management approaches, ethical decision-making processes and organizational culture differ in different cultural contexts. To understand the impact of cultural diversity on management in different countries and to make the literature in this field more comprehensive, the present study focuses on the following research questions: a. How do cultural differences affect management approaches, ethical decision-making processes, and organizational culture? b. When considering the countries that have contributed to the literature on these topics, what is the distribution of international collaborations, and how do these collaborations demonstrate the shaping of cultural differences in the relevant fields? c. What are the frequently examined concepts in studies related to these three areas, and how do these concepts shape the literature? These research questions will make significant contributions to the literature on management, ethics, and organizational culture. Understanding the impact of cultural differences on management approaches and ethical decision-making processes will provide deeper insights and help address existing gaps in the field. The impact of cultural dimensions on management and ethics is of great importance for multinational organizations to develop their strategies and enhance their cultural sensitivity. Finally, the analysis of research trends and themes will contribute to our understanding of the dynamics in this field and help us identify the topics of interest to the academic community. In addition, two basic methods will be used in this research: a) Bibliometric analysis will examine the most cited studies in the literature, countries contributing to the literature, international collaborations, and prominent themes in research. b) Cultural comparison will analyze differences in management approaches, ethical decision-making processes, and organizational culture in specific countries.

2. Method

In this study, a systematic literature review was conducted in the field of business and management to examine the relationship between management approaches, ethical decision-making processes and organizational culture and the progress of research at the intersection of these three fields. In this context, first of all, in order to create a profile of the existing literature, a bibliometric analysis of relevant academic studies was conducted using data obtained from the Web of Science database. For the research design, *(("management" AND "ethics" AND "organizational culture")(All Fields) AND ("business" OR "management")(Topic))* was determined. Among the 382 studies reached, only articles written in English were focused on. At the end of this process, 226 articles were included in the analysis. As a result of the findings obtained from the bibliometric analysis, country comparisons were made based on the relevant literature in order to examine how cultural differences between countries affect management approaches, ethical decision-making processes and organizational culture. Bibliometric analyses were performed using the Bibliometrix package in the R programming language (Aria & Cuccurullo, 2017). Biblioshiny 4.2 interface (R Core Team, 2023) and VOSviewer (van Eck & Waltman, 2009) were used in the analysis process. This study includes a qualitative analysis and focuses on determining the effects of cultural differences on management processes, ethical decision making, and organizational culture. Using the comparative analysis method, the management approaches, ethical decision-making processes, and organizational cultures of the countries will be evaluated according to the findings obtained from the bibliometric analysis.

3. Results

3.1. The process of determining countries in order to analyze cultural comparisons of countries

Table 1 shows the contributions of various countries to publications on approaches to managing cultural differences, ethical decision-making processes and organizational culture and the number of citations of these publications. The table presents a list of the most cited studies and the 21 countries with 3 or more articles out of a total of 50 countries in the relevant literature. The *USA* is the country that has contributed the most to this field, with 63 articles, accounting for 27.9% of the total number of publications. This shows that the *USA* is at the center of research on cultural differences and management approaches. *England* (17 articles, 7.5%) and *Australia* (15 articles, 6.6%) stand out with significant contributions. Other countries, especially *Türkiye*, *Indonesia*, *Romania* and *India*, have made lower contributions, each with a contribution rate of 1.3%. It can be said that the contributions of these countries to the field are relatively limited.

The *USA* has 57 single-country publications (SCPs), indicating that most of its work is single-country based, while it has only 6 multi-country publications (MCPs). *China* has more cross-cultural collaborations, with 5 single-country publications and 4 multi-country publications. This reflects China's tendency towards international research and multi-national studies. Countries such as *Canada*, *Slovenia*, and *Brazil* have higher rates of multi-country publications (MCP rates range from 40% to 62%), indicating that these countries prioritize international collaborations and focus on cross-cultural research. Some countries, such as *India*, have focused solely on single-country studies, suggesting that these countries focus on more localized studies and are less inclined to multicultural research. Also, *Canada* has a high MCP rate of 62.5%, while *Saudi Arabia* has a high rate of 66.7%. This suggests that these countries prefer to conduct research based on international collaboration and contribute to global studies. Countries such as *China* and *Malaysia* also have similarly high MCP rates, reflecting their orientation towards cross-cultural research and international collaboration.

In addition, it can be seen that the academic impact of studies published after 2000 has increased, but older studies still remain important reference points (e.g., Sinclair, 1993). *Sims & Brinkmann (2003) (USA and Norway)* study is the most cited article with 311 citations. This shows that the study is an important reference point on cultural differences, ethical decision-making processes and organizational culture. *Longoni et al. (2018) (Spain, France, and Italy)* and *Lips-Wiersma & Morris (2009) (New Zealand)* attract attention with 232 and 233 citations, respectively. This shows that researchers have made significant contributions in the field of ethics, management and organizational culture. The most cited articles were published in different years and have gained an important place in academic studies, with an increasing impact especially since the 2000s (e.g., *Galpin et al., 2015 -England and USA*). Also, articles such as *Kaptein (2011) (Netherlands)* and *Mele (2003) (Spain)* have received more than 160 citations, demonstrating their impact on the field. These articles have a wide impact in different countries and academic circles, and address cultural differences in management, ethics and organizational culture from an interdisciplinary perspective (See Table 1).

Table 1*The Most Productive Countries and Most Cited Articles*

	Country	N	N%	SCP	MCP	MCP (%)	Most Cited Articles	TC
1	USA	63	27.9	57	6	9.5	Sims & Brinkmann (2003)	311
2	England	17	7.5	12	5	29.4	Longoni et al. (2018)	232
3	Australia	15	6.6	13	2	13.3	Lips-Wiersma & Morris (2009)	233
4	China	9	4.0	5	4	44.4	Ruppel & Harrington (2000)	176
5	Canada	8	3.5	3	5	62.5	Galpin et al. (2015)	167
6	Finland	7	3.1	6	1	14.3	Kaptein (2011)	162
7	Germany	7	3.1	5	2	28.6	Mele (2003)	160
8	Slovenia	7	3.1	5	2	28.6	Lobcchat et al. (2021)	156
9	India	6	2.7	6	0	0.0	Ruppel & Harrington (2001)	151
10	Malaysia	6	2.7	3	3	50.0	Sinclair (1993)	129
11	Brazil	5	2.2	3	2	40.0	Pirson & Lawrence (2009)	129
12	Iran	5	2.2	5	0	0.0	Jacobs et al. (2013)	116
13	New Zealand	5	2.2	3	2	40.0	Graham et al. (2022)	114
14	Spain	5	2.2	2	3	60.0	Campbell & Göritz (2013)	113
15	France	4	1.8	3	1	25.0	Verhezen (2010)	96
16	Indonesia	3	1.3	3	0	0.0	Bernstein et al. (2020)	96
17	Korea	3	1.3	2	1	33.3	Ardichvili et al. (2009)	88
18	Netherlands	3	1.3	3	0	0.0	Zhang et al. (2009)	87
19	Romania	3	1.3	3	0	0.0	Rai (2011)	86
20	Saudi Arabia	3	1.3	1	2	66.7	Tseng & Fan (2011)	86
21	Türkiye	3	1.3	2	1	33.3	Abuznaid (2009)	84
	Total	187	82.6	145	42	578.9		

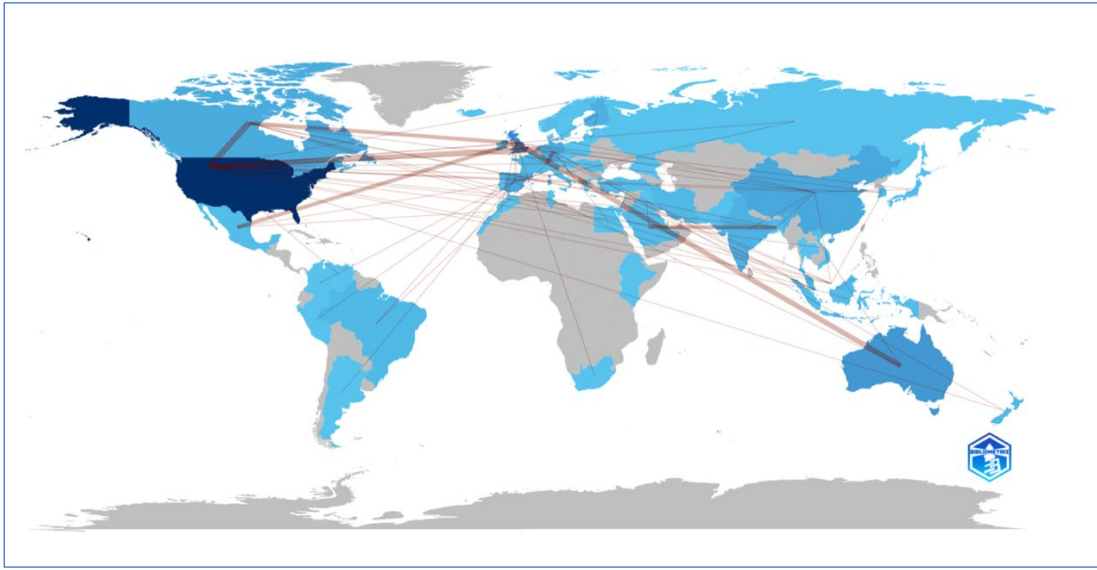
Notes: N: number of articles; SCP: single-country publications; MCP: multi-country publications; TC, total citations of articles

Figure 1 shows the density and distribution of academic collaborations between countries in the context of a bibliometric analysis of management, ethics and organizational culture studies. First of all, it is clear that the *USA* plays a central role in this field of studies. The frequency of 72 collaborations between the *USA* and *China* indicates that these two countries frequently work together in academic research on management, ethics and organizational culture. This collaboration may reflect the common interest of the two major economies in knowledge production and the need for greater knowledge sharing in these areas. Similarly, the *USA*'s collaborations with the *England* (41), *Canada* (38), and *Australia* (27) indicate that academic ties between English-speaking countries are strong and that these countries have a large share of the literature on these topics. *England*'s collaborations with other countries, especially in Europe, are also noteworthy. For example, the academic interactions between *England* and *France* (27), *England* and *Italy* (22) and *England* and *Germany* (16) indicate that Europe is a research center in management, ethics and organizational culture. These collaborations may have been strengthened by the influence of academic projects and research funding within the European Union. *China*'s academic collaboration activities are also significant. Collaborations between *China* and *Australia* (20), *China* and *Pakistan* (21), *China* and *Malaysia* (11), *China* and *India* (6), and *China* and *France* (4) indicate that *China* is increasingly involved in global academic circles and is expanding its research in areas such as management, ethics, and organizational culture. Collaborations between *Spain* and *Colombia* (15), *Australia* and *Malaysia* (14), and the *USA* and *India* (13) indicate that these countries have a certain level

of interaction in management, ethics, and organizational culture studies. Such collaborations may be related to the reflection of more local and regional issues in these academic studies. For example, greater collaboration among Spanish-speaking countries may provide an advantage for academic projects due to linguistic commonalities. Relations between countries with lower collaboration frequencies may represent situations where academic study in these areas is less developed or based on more limited collaborations (González-Alcaide et al., 2017). For example, low collaboration frequencies between *Canada* and *Türkiye* (4), *Australia* and *Iran* (3), and *South Africa* and *Thailand* (3) indicate less academic interaction between these countries. This shows that there is potential for greater international cooperation in these areas and that academic communities, especially in developing countries, can increase their contributions in this field.

Figure 1

Cooperation Map of Countries



3.2. Keywords usage: Density and trends

Clustering of keywords in management, ethics and organizational culture studies is an important approach to understand research areas shaped around different themes. By grouping keywords according to similar themes or research areas, clusters were created where certain topics were concentrated (See Figure 2). Figure 2 presents the co-occurrence analysis of 234 concepts examined in 226 studies. The concepts are divided into 31 clusters. These clusters address management approaches, ethical decision-making processes and organizational culture studies from a multidimensional perspective. The effects of cultural differences on management strategies, ethical decision-making mechanisms and organizational culture can be examined within the framework of certain clusters: a) The effect of cultural differences on management approaches; b) the impact of cultural differences of ethical decision-making processes; c) the impact of cultural differences on organizational culture.

Cultural diversity is one of the important concepts of managerial processes (Akinci Vural & Liedthe, 2017; Moris, 2023). Factors such as “*leadership values, management commitment, and multinational change*” can determine how organizations are managed in different cultural contexts. For example, in individualistic cultures, leaders generally make independent decisions, while in collectivist cultures, internal communication and collaboration are at the forefront (Guess, 2004; Kecici, 2017). Concepts such as “*ethical core values, leadership style, and social norms*” can guide the relationships that leaders establish with employees and decision-making mechanisms. For example, while ethical leadership is based on individual responsibility in the West (Shahab et al., 2021), commitment to collective values is more prominent in Asian cultures (Thompson, 2000). This situation can also directly affect the way

sustainability policies are implemented (Gonzalez-Bravo & Lahuerta-Otero, 2018; Meuleman, 2012). Artificial intelligence and digitalization also increase the importance of cultural differences in management (Murire, 2024; Paiuc, 2024). Concepts such as “*artificial intelligence, ethical leadership, and change management*” reveal the different cultural dynamics that organizations encounter in their ethical and technological transformation processes.

Different cultural structures play a decisive role in ethical decision-making processes (Yates & de Oliveira, 2016). Factors such as “*moral judgment, transparency, and stakeholder involvement*” are addressed differently according to cultural norms. For example, while transparency is considered an ethical obligation in Western societies (Vaccaro & Madsen, 2009), social ties and traditional values may be more dominant elements in decision-making processes in some Asian countries (McLaughlin & Braun, 1998). The relationship between financial management and ethical values also varies according to cultural context (Avi, 2022; van Hoorn, 2017). Concepts such as “*financial trading, integrity, and stewardship theory*” determine the extent to which managers adopt ethical standards in their financial decisions. For example, while a high *risk-taking* tendency is observed in some cultures, conservative and long-term strategies are preferred in others. In addition, factors such as “*ethical sensitivity, gender, and nationality*” are among the important variables affecting ethical decision-making processes. Cultural structure determines individuals' attitudes towards ethical dilemmas and their levels of ethical sensitivity (Abakli Inci et al., 2024; Celik 2024; Hu et al., 2024).

In organizations, ethical culture and people-oriented management approach are greatly affected by cultural factors (Tsang et al., 2007). Concepts such as “*attitudes, beliefs, and ethical cultures*” play a critical role in the adaptation processes of employees to organizational norms. While individualism and equality principles are prominent in Western societies, hierarchical structures and collectivist values are prominent in Eastern societies (Berry & Triandis, 2004). In addition, “*knowledge sharing and ethical climate*” in organizations also vary depending on cultural dynamics. Factors such as “*knowledge management, knowledge sharing, and organizational ethical climate*” determine the learning processes of organizations and their compliance with ethical principles. For example, while knowledge sharing is openly encouraged in some cultures, it is kept more limited in other cultures in order to provide individual competitive advantage. Also, concepts such as “*Islamic work ethics, organizational culture, and organizational performance*” show how cultural norms affect the functioning of the organization and the performance of employees. For example, while values such as honesty and justice are prominent in institutions where Islamic work ethics prevail (Attahiru, 2021), professionalism and adherence to rules can be more decisive in the Western world (Sox, 2007).

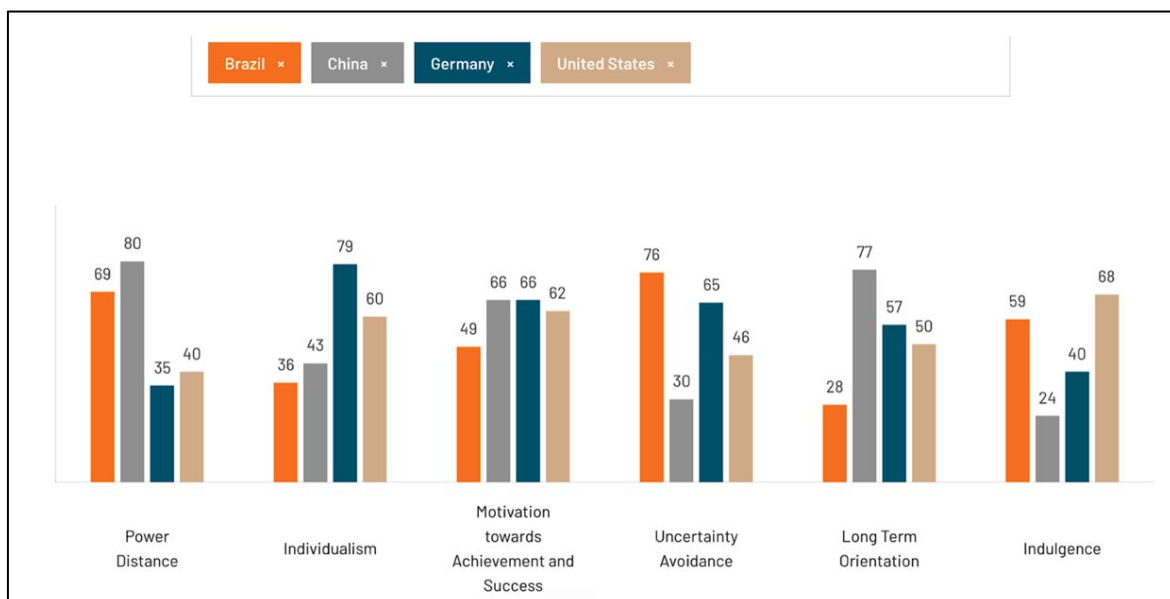
The high-power distance (80) in *China* supports a strong leadership and centralized management style. Since the group is at the forefront of ethics rather than the individual, ethical rules are generally created to protect group interests (Mennella et al., 2024). In China, where long-term orientation is high (77), management decisions are made strategically by anticipating the future. Since the organizational culture is collectivist (43), priority is given to group success and long-term growth of the organization. Acting in accordance with group norms rather than individual ethical decisions is more common (Oppong, 2019; Resnik, 2020). In addition, the low uncertainty avoidance (30) level reflects the culture of flexibility and openness to change in management processes in China.

In *Germany*, low power distance (35) and high individualism (79) allow employees to act independently in management. In terms of ethics, a structure in which individuals have freedom and responsibility prevails (Bhatt, 2018). High motivation for success (66) and systematic planning emphasize efficiency and order in organizational culture. Since uncertainty avoidance (65) is relatively high in Germany, organizations aim to create a safe and stable work environment. This requires ethical rules to be precise and applicable. Organizational culture in Germany is focused on discipline, order and performance, which supports transparency and accountability in management (Aggarwal, 2024; Hulstijn & Burgemeestre, 2015).

The cultural differences between these countries have important consequences in terms of management and organizational culture. For example, in countries such as *Brazil* and *China*, where hierarchical structures are more pronounced, it is of great importance for leaders to comply with ethical norms, while in individualistic societies such as the *USA* and *Germany*, ethical responsibility is placed more on individuals. In terms of management approaches, cultures that are flexible in the face of uncertainty (*USA, China*) can develop innovative and risk-oriented business models, while societies that avoid uncertainty (*Brazil, Germany*) have more normative and order-oriented organizational cultures. In ethical decision-making processes, the level of individualism and power distance determine how managers and employees perceive their ethical responsibilities and how they adapt to organizational norms (Karadirek & Genc, 2022; Tian & Peterson, 2016).

Figure 3

Comparing Cultural Differences Between Brazil, China, Germany, and the USA



In *Australia*, low power distance (38) supports a more democratic and participatory management style. Leaders value employees' ideas and encourage their participation in decision-making processes (Jusih Ogu, 2024). High individualism (73) indicates the importance given to individual achievement and

independence. A moderate level of achievement motivation (61) indicates that employees aim to achieve both their own success and to contribute to the organization's goals (Peek, 2025). A moderate level of uncertainty avoidance (51) indicates that Australia adopts a balanced approach to risk taking and is open to both innovation and orderly processes (Adisu Fanta, 2022). A moderate level of long-term orientation (56) indicates that both short- and long-term plans are balanced. High indulgence (71) indicates the importance given to work-life balance and personal freedom; employees are encouraged to have a fulfilling lifestyle (Amanor & Demirel, 2023; Fietz et al., 2021) (see Figure 4).

Canada, similar to Australia, supports more participatory and open management styles with low power distance (39). Since individualism is high (72), employees' individual achievements and independent decision-making processes are at the forefront (Ramamoorthy & Flood, 2004). A moderate level of achievement motivation (52) indicates a balance between personal goals and organizational success (Derbis, 2020). Low uncertainty avoidance (48) provides opportunities for innovation and flexibility (Hancioglu et al., 2014). A moderate level of long-term orientation (54) indicates that management decisions are balanced with future planning (Wang et al., 2023). High indulgence (66) indicates that individuals in Canada are given more freedom and satisfaction in living their lives.

In *Spain*, power distance is relatively high (57), so a hierarchical structure and authoritarian decision-making processes of leaders may be more evident. Although individualism (67) is relatively high, group work and cooperation are also important. Achievement motivation is low (42), so cooperation and teamwork are emphasized rather than personal achievement. A low level of uncertainty avoidance (35) provides openness to risk taking and innovative work processes (Arslanagic-Kalajdzic et al., 2019; Mangundjaya, 2011). A very high level of long-term orientation (86) indicates that long-term planning is highly valued in Spain. Low indulgence (44) reflects a culture in which personal fulfillment is more limited and discipline is more important (Poulova et al., 2024).

In the *England*, low power distance (35) and high individualism (76) allow individuals to act independently and make decisions freely (Dai et al., 2022; Daniels & Greguras, 2014). High achievement motivation (66) supports a competitive work culture; individuals contribute to both their own success and the success of the organisation (Paaïs & Pattariruhu, 2020). Low uncertainty avoidance in England (35) indicates flexibility and openness to innovation. Moderate long-term orientation (60) indicates that long-term goals are important as well as short-term achievements. High indulgence (69) allows individuals to balance work and social life (Farivar et al., 2016).

The cultural differences between these countries have significant effects on management and organizational cultures. For example, in Canada and Australia, individualism and low power distance support employees' independent decision-making abilities, while in Spain and the England, hierarchy may be more pronounced. England and Spain, which have low levels of uncertainty avoidance, are more open to risk taking and innovation, while in Canada and Australia, a more balanced approach is adopted. In addition, the importance given to achievement motivation creates a competitive environment in the countries' organizational cultures, while individualism and indulgence levels shape individuals' search for freedom and satisfaction.

Figure 4

Comparing Cultural Differences Between Australia, Canada, Spain, and England



In *Finland*, low power distance (33) supports a more egalitarian management style, where leaders and employees collaborate, and hierarchical structures are less pronounced (Adaba et al., 2014; Nawaz et al., 2020; Shah et al., 2015). Finland's high individualism (75) allows individuals to act independently and focus on personal achievement (Grossmann & Santos, 2016). However, Finland's motivation towards achievement and success is relatively low (26), indicating a preference for cooperation and collective success rather than personal competition (de Francesco et al., 2024; Tauer & Harackiewicz, 2004). Moderate uncertainty avoidance in Finland (59) suggests a balanced approach to risk-taking and adherence to rules (Hofstede et al., 2010). A high long-term orientation (63) reflects a focus on future planning and sustainability (Once & Almagome, 2014). Moderate indulgence in Finland (57) indicates a balanced approach between discipline and work-life balance (Kling, 2023).

India exhibits a hierarchical structure with high power distance (77), where leaders make authoritative decisions and employees accept this structure (de Gersem, 2019). India's low individualism (24) suggests a strong emphasis on group cohesion and collectivism, with family and social networks playing a critical role in professional settings (Allik & Realo, 2004; Andrieu et al., 2023). Also, India's achievement motivation is moderate (56), indicating that success and competitiveness are valued, though not overwhelmingly (Eccles & Wigfield, 2001; Thomassen et al., 2013). Low uncertainty avoidance (40) means India is more open to risk-taking and flexible decision-making (Fanta, 2022). A moderate long-term orientation in India (51) suggests a balance between short-term and long-term goals. Low indulgence in India (26) reflects a culture where discipline and self-restraint are prioritized over leisure and personal enjoyment (Chudnovskaya & O'hara, 2022; Hofstede et al., 2010).

South Korea has a moderately high-power distance (60), meaning that hierarchical structures are present but not as rigid as in highly authoritarian cultures (Elsaied, 2024). South Korea's medium individualism (58) reflects a blend of personal achievement and collectivist values (Triandis, 2018), where individuals strive for success while maintaining strong group ties (Forbes et al., 2011; Gurval, 2023). Achievement motivation in South Korea is relatively low (39), indicating a stronger emphasis on collaboration rather than competition (de Man, 2005). High uncertainty avoidance (85) means that South Korean organizations prefer structured environments, detailed regulations, and risk-averse strategies (Lin & Lou, 2024; Merkin, 2018). A very high long-term orientation (86) indicates a strong focus on future growth and sustainability (Durach & Wiengarten, 2017). Low indulgence (29) suggests

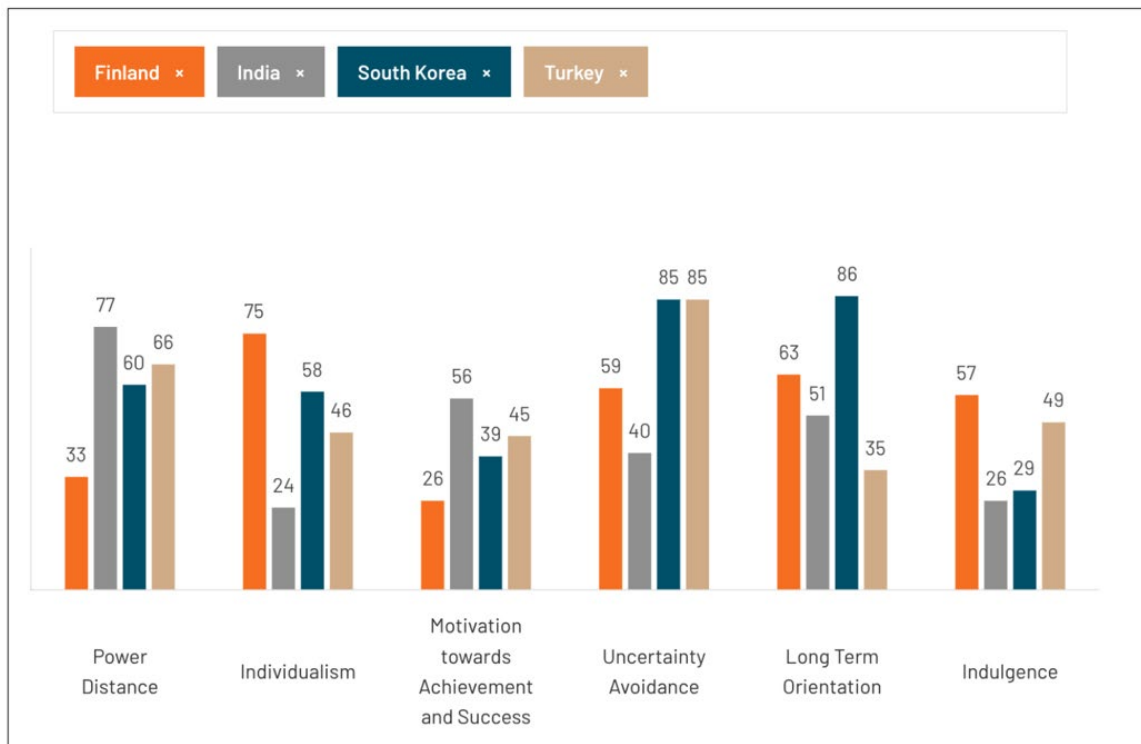
a disciplined culture that prioritizes work and duty over personal gratification (Amanor & Demirel, 2023; Hung et al., 2022).

Türkiye exhibits a moderately high-power distance (66), where hierarchical structures are respected and authority figures hold significant decision-making power (Kabasakal & Bodur, 1998; Ozaralli, 2015). *Türkiye*'s low individualism (46) indicates a collectivist culture that values relationships and group cohesion (Jiao & Zhao, 2023). Motivation towards achievement and success is moderate in *Türkiye* (45), reflecting a work environment where both competition and cooperation coexist (van Mierlo & van Hooft, 2024). High uncertainty avoidance (85) means that risk-taking is limited, and organizations prefer strict rules and established procedures (Alipour, 2019). A low long-term orientation (35) suggests a preference for short-term goals and immediate rewards over future planning (Hofstede et al., 2010). Moderate indulgence in *Türkiye* (49) indicates a society that balances self-discipline with aspects of enjoyment and leisure (Benli & Ferman, 2019; Escandon-Barbosa & Salas-Paramo, 2022).

Cultural differences between these countries can significantly influence management styles and ethical approaches. In highly hierarchical cultures like *India* and *Türkiye*, decision-making tends to be centralized, whereas *Finland*'s low power distance encourages participatory management. Countries with high uncertainty avoidance, such as *South Korea* and *Türkiye*, tend to follow strict regulations and structured processes, limiting risk-taking. Individualistic cultures like *Finland* and, to some extent, *South Korea* encourage personal responsibility and autonomy, while collectivist cultures like *India* and *Türkiye* emphasize group harmony and loyalty.

Figure 5

Comparing Cultural Differences Between Finland, India, South Korea, and Türkiye



3.4. Managerial implications

Cultural differences directly shape management approaches, ethical understandings, and impacts on the business world. Hofstede's cultural dimensions theory (1980) and the work of other researchers (den Hartog & de Hoogh, 2024; Jalili et al., 2014) help us understand the managerial consequences of these differences. Each country's cultural values influence leadership styles and management styles. For

example, in a culture with low power distance (40) and high individualism (60), such as the United States, management is more democratic and participatory. Employees' ideas are valued and individual achievement is encouraged. In contrast, in Brazil, a hierarchical management style is dominant due to high power distance (69) and low individualism (36); this structure emphasizes the authority of the leader in decision-making processes and strengthens the culture of collective work and cooperation (Jerab & Mabrouk, 2023). In countries with high power distance (80), such as China, centralized management is prominent, and ethical rules generally aim to protect the interests of the group rather than the individual (Demmke et al., 2020). This leads to an ethical structure that is more collectivist (43) than individualist. In Germany, low power distance (35) and high individualism (79) allow employees to act independently and create a structure that balances freedom and responsibility.

Cultural dimensions also play an important role in ethical decision-making processes (Lu et al., 1999). While ethical responsibility is placed on individuals in individualistic societies such as the USA and Germany, ethical responsibility falls more on the shoulders of leaders and top management (Herttala et al., 2013) in countries with a pronounced hierarchy such as Brazil and China. In countries with high uncertainty avoidance (90 and 93) and high-power distance (90 and 68), such as South Korea and Türkiye, ethical decisions are made based on strict rules and norms (Mulder et al., 2015). This leads to less flexibility and risk-taking capacity in management processes.

These cultural differences also have important effects in the business world (Madhusudan et al., 2024). For example, in the USA and China, low levels of uncertainty avoidance (46 and 30) increase the innovative and risk-taking capacity of businesses in these countries (Adisu Fanta, 2022), while in countries with high uncertainty avoidance levels such as Brazil and Germany, business processes are more normative and order-oriented (Demirkiran & Yonet, 2023). In countries with low uncertainty avoidance (35) and high long-term orientation (86), such as Spain, long-term strategic planning is given more importance. In countries with low power distance and high individualism, such as Canada and Australia, employees' independent decision-making abilities are prioritized, while in high power distance societies, such as India, South Korea, and Türkiye, the authority of leaders is more pronounced. This creates a structure that strengthens the hierarchy in business processes and organizational culture. As a result, while cultural comparisons shape international management approaches, there are great differences in management styles, ethical understandings and organizational cultures. Cultural dimensions can play an important role in determining strategies in the global business world by directly affecting factors such as flexibility in management processes, risk-taking capacity and competitive business environments.

4. Conclusion

4.1. Evaluation of finding

This study comprehensively addresses the effects of cultural factors on the relevant literature by analyzing significant academic contributions in the fields of management, ethics, and organizational culture and the countries that provided these contributions, and by making cultural comparisons of the fields. The findings reveal strong academic interactions in management, ethics, and organizational culture of collaboration networks between countries. While countries such as the *USA*, *China*, and *England* stand out in terms of both productivity and international collaboration in these areas, countries such as *Brazil* and *Türkiye* contribute to this literature with more limited collaboration. The cultural dimensions of each country have a significant impact on leadership styles and ethical approaches. In high power distance countries (e.g. China, Brazil), leaders adopt authoritarian and centralized management styles, while in low power distance countries (e.g. USA, Germany) a more democratic and participatory management style is prominent. In countries with high individualism (e.g. USA, England), individuals are encouraged to act independently and focus on personal success, while in collectivist cultures (e.g. China, Brazil), group work and cooperation are more prominent. In countries with low

uncertainty avoidance (e.g. USA, China, England), more innovation and risk-taking capacity develops, while in countries with high uncertainty avoidance (e.g. India, South Korea, Türkiye), normative regulations and rules are applied more strictly. This leads to a risk-averse business culture. Countries with high long-term orientation (e.g. China, Spain) prefer to make long-term strategic decisions and plan for the future, while in cultures where short-term orientation is dominant (e.g. England, Türkiye), short-term goals are more prominent. In countries with high achievement motivation (e.g. England, Australia, India), competition is more intense between individuals and organizations. In such environments, it is important to have clear ethical rules to keep competition under control. However, in countries with low achievement motivation (e.g. South Korea, Spain, Finland), cooperation and teamwork are valued more.

In addition, the study grouped the keywords that stand out in the literature on management, ethics and organizational culture to create thematic clusters and revealed various research areas and focal points through these clusters. Determining the themes that different research areas focus on in management and organizational studies allows us to better understand the theoretical approaches and conceptual relationships in these areas. In particular, topics such as *cultural diversity*, *ethical leadership* and *digital transformation* out as main themes. Research in these areas addresses the impact of cultural dynamics on organizational success, leadership styles and ethical decision-making processes from theoretical and practical perspectives. Especially, *stewardship theory* stands out as a frequently used theoretical framework in the relevant literature. This shows that organizational culture plays a central role in management and ethics research, and that cultural structures significantly affect processes such as decision-making, transparency, and performance management. It also emphasizes how artificial intelligence and globalization reshape ethical norms and leadership approaches in different cultural contexts (Ahsan Uddin, 2023; Murire, 2024; Roche et al., 2023).

Generally speaking, cultural differences play a decisive role in management areas such as business strategy, ethical decision making and organizational behavior. Global businesses can develop more inclusive management strategies by taking cultural diversity into account and increase corporate compliance by encouraging ethical sensitivity. Concepts such as *corporate social responsibility*, *transparency* and *stakeholder orientation* are of great importance in terms of ethical and sustainable business management. In this context, management policies that will be created by taking cultural norms and values into account will contribute to the formation of a more sustainable and ethical business environment. Developing management approaches that include concepts such as *organizational learning*, *integrity* and *leadership accountability* can enable organizations to successfully manage cultural differences.

4.2. Contribution to literature and future research

This study analyzes the production concentrated around specific articles and countries, revealing which countries and publications have the greatest impact on the literature. This determination will guide researchers on which sources they should focus on in the relevant literature. Examining the fields of management, ethics and organizational culture in an interdisciplinary context will provide a more comprehensive understanding of the flow of information and interactions in these fields. The study fills an important gap in the literature by addressing the effects of cultural dimensions on management approaches, ethical decision-making processes and organizational culture in different countries. This analysis, conducted within the framework of Hofstede's cultural dimensions theory and other current research, provides an in-depth understanding of how cultural differences shape management processes. For example, while more participatory management approaches develop in societies with low power distance and high individualism levels, hierarchical and authoritarian management styles come to the fore in societies with high power distance. In this context, the data presented in the study show the direct impact of cultural dimensions on management strategies in the global business world. In addition, the study has grouped the key concepts prominent in the literature into thematic clusters and

determined various focus points for different research areas. This approach can guide academics who want to explore new research areas. By drawing attention to the importance of the frequently used governance theory in the literature in the context of management, ethics and organizational culture, researchers are offered the opportunity to develop new theoretical frameworks. It is anticipated that future studies will include more interdisciplinary approaches and that more in-depth analyses will be possible by increasing the flow of information and interaction in the fields of management, ethics and organizational culture.

References

- Abakli Inci, M., Fidancioglu, Y.D., & Ozer, H. (2024). The relationship between moral sensitivities and ethical decisions of dentistry faculty students. *Necmettin Erbakan University Dental Journal*, 6, 182-191.
- Abuznaid, S. A. (2009). Business ethics in Islam: The glaring gap in practice. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(4), 278-288.
- Adaba, G., Wayne Wilson, D., & Sims, J. (2014). Power distance and strategic alignment: A case study of a subsidiary of a multinational organization. *Proceedings of the Annual Conference of the UK Academy of Information Systems, Oxford, England*.
- Adeshola, I., Oluwajana, D., Ayobamiji, A. A., & Sogeke, O. S. (2022). Do cultural dimensions influence management style and organizational culture in a multicultural environmen? Case study on Northern Cyprus. *Kybernetes*, 52(10), 3918-3937.
- Adisu Fanta, B. (2022). The nexus between uncertainty avoidance culture and risk-taking behaviour in entrepreneurial firms' decision making. *Journal of Intercultural Management*, 14(1), 104-132.
- Aggarwal, P. (2024). Transparency and accountability: Keys to effective time management. *Medium*.
- Ahsan Uddin, A. S. M. (2023). The ear of AI: Upholding ethical leadership. *Open Journal of Leadership*, 12(4), 400-417.
- Akinci Vural, Z. B., & Liedtke, C. (2017). Diversity management and corporate culture: A system-theoretical perspective. *Gumushane University E-Journal of Faculty of Communication*, 5(1).
- Allik, J., & Realo, A. (2004). Individualism-collectivism and social capital. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(1), 29-49.
- Alipour, A. (2019). The conceptual difference really matters: Hofstede vs GLOBE's uncertainty avoidance and the risk-taking behavior of firms. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(4), 467-489.
- Amanor, S., & Demirel, H. G. (2023). The influence of Hofstede's cultural dimensions on job satisfaction: A study of African expatriates in Turkey. *Anemon, Journal of Science of Mus Alparslan University*, 11, 180-203.
- Andrieu, G., Montani, F., Setti, I., & Sommovigo, V. (2023). Unlocking the gender diversity-group performance link: The moderating role of relative cultural distance. *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(4).
- Ardichvili, A., Mitchell, J. A., & Jondle, D. (2009). Characteristics of ethical business cultures. *Journal of Business Ethics*, 85, 445-451.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Arslanagic-Kalajdzic, M., Cerne, M., & Kadic-Maglajlic, S. (2019). Uncertainty avoidance and intrapreneurship: A four-level investigation. *Journal of Macromarketing*, 39(4), 431-446.
- Ashta, A., Stokes, P., & Hughes, P. (2019). Logic or smiles? International talent management across advanced and emerging economic contexts – Japanese expatriates' cross-cultural communication friction in India. *Research Handbook of International Talent Management*, 213-246.
- Ashta, A., Stokes, P., Hughes, P., & Visser, M. (2024). Japanese cross-cultural management in Indian business-to-business marketing situations: A study of evolving intra-Asian differences in cultural values. *Journal of Business-to-Business Marketing*.

- Attahiru, M. S. (2021). Justice and Islamic work ethics a framework for leaders of public and private organizations. *International Journal of Research*, 9(11), 214-226.
- Avi, M. S. (2022). Culture and ethics in financial reporting. *International Journal of Accounting and Finance Studies*, 5(1), 30.
- Bag, S., Srivastava, G., Gupta, S., Sivarajah, U., & Wilmot, N. V. (2024). The effect of corporate ethical responsibility on social and environmental performance: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 117, 356-370.
- Benli, B., & Ferman, M. (2019). The effect of cultural dimensions on conspicuous consumption and online compulsive buying behavior: A comparative study among Turkish and American consumers. *Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML)*, 6(2), 103-127.
- Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P., & Weisinger, J. Y. (2020). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of Business Ethics*, 167, 395-410.
- Berri, J. W., & Triandis, H. C. (2004). Cross-cultural psychology, overview. *Encyclopedia of Applied Psychology*, 527-538.
- Bhatt, S. R. (2018). Freedom and responsibility. *Journal of Indian Council of Philosophical Research*, 35, 585-602.
- Bokhari, S. A. A., Ali, M., Yaqub, M. Z., Salam, M. A., & Park, S. Y. (2024). Moderating role of national culture on the association between organizational culture and organizational commitment among SME's personnel. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4).
- Bueno, D. C., & Salapa, A. (2022). The metamorphosis of management theories from classical to modern: Analysis in the context of public administration. *Institutional Multidisciplinary Research and Development Journal – IMRaD Journal*, 4.
- Campbell, J. L., & Göritz, A. S. (2014). Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations. *Journal of Business Ethics*, 120, 291-311.
- Celik, F. (2024). A holistic approach to creating ethical sensitivity and awareness in landscape design education. *Journal of Architectural Science and Applications*, 9(1), 634-651.
- Cheng, Z., & Zhu, C. (2023). Leadership styles of mid-level educational leaders perceived by academic members: An exploratory study among Chinese Universities. *Research in Educational Administration & Leadership*, 8(4), 762-794.
- Chudnovskaya, E., & O'Hara, L. L. S. (2022). Indulgence versus restraint: Exploration of a new cultural dimension in context. *Journal of Intercultural Communication*, 22(2).
- Craig, M. (2023). Exploring essential management theories: A comprehensive guide. <https://www.iienstitu.com/en/blog/exploring-essential-management-theories-a-comprehensive-guide>
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 47.
- Cuhadar, S., & Rudnak, I. (2022). Link between cultural dimensions and leadership styles of organizational managers in Turkey context of hofstede and GLOBE studies. *Studia Mundi – Economica*, 9(4), 88-103.
- Curado, C., Henriques, P. L., Jerónimo, H. M., & Azevedo, J. (2022). The contribution of communication to employee satisfaction in service firms: A causal configurational analysis. *Vision*, 0(0).

- Dabic, M., Tipuric, D., & Podrug, N. (2014). Cultural differences affecting decision-making style: A comparative study between four countries. *Journal of Business Economics & Management*, 16(2).
- Dai, Y., Li, H., Xie, W., & Deng, T. (2022). Power distance belief and workplace communication: The mediating role of fear of authority. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2932.
- Daniels, M. A., & Greguras, G. J. (2014). Exploring the nature of power distance. *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229.
- de Gersem, N. (2020). Cultural differences in management: Two aspects. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 9(1), 9-22.
- de Francesco, L., Mazza, A., Sorrenti, M., Murino, V., Battezzar, E., Strada, F., Bottino, A. G., & dal Monte, O. (2024). Cooperation and competition have same benefits but different costs. *iScience*, 27(7).
- den Hartog, D. N., & de Hoogh, A. H. B. (2024). Cross-cultural leadership: What we know, what we need to know, and where we need to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 535-566.
- de Man, A. (2005). Collaboration and competition: Exploring the effects of alliances and networks on rivalry. *Journal on Chain and Network Science*, 5(1), 17-26.
- Demirkiran, E., & Yonet, O. (2023). Are geert Hofstede's cultural dimensions correlated with pandemic statistics worldwide?. *Gumushane University e-journal of Faculty of Communication*, 11(2), 1510-1536.
- Demmke, C., Paulini, M., Autionienmi, J., & Lenner, F. (2020). The effectiveness of conflict of interest policies in the EU member states. *IPOL- Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs*.
- Deng, Y., Yan, X., Chen, M. K., Nadeem, M. U., & Kulich, S. J. (2024). Does culture matter? Re-examining cultural distance, conflict, and socio-cultural adaptation in MNCs in southwestern China. *International Journal of Intercultural Relations*, 103.
- Derbis R. (2020). The association between achievement goal motivation and counterproductive work behavior: The moderating effect of work engagement and the Dark Triad. *Health Psychology Report*, 9(1), 1-17.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- dos Santos Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M. E., Silva, R., & Rego, R. (2023). Leadership styles, motivation, communication and reward systems in business performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70.
- Douglas, M. (2000). Integrative social contracts theory: Hype over hypernorms. *Journal of Business Ethics*, 26, 101-110.
- Durach, C. F., & Wiengarten, F. (2017). Environmental management: The impact of national and organisational long-term orientation on plants' environmental practices and performance efficacy. *Journal of Cleaner Production*, 167, 749-758.
- Dyer, R. (2017). Cultural sense-making integration into risk mitigation strategies towards megaproject success. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1338-1349.

- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2001). Academic achievement motivation, development of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 14-20.
- Eden, L. (2024). Virtuous circles in the academy: Insights from AIB's ethical organizational culture. *Journal of International Business Policy*, 7(4), 397-415.
- Ekmekcioglu, E. B., & Oner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272-288.
- Elsaied, M. (2024). Authoritarian leadership and organizational deviance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Management Development*, 43(3), 303-320.
- Fietz, B., Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Cultural effects on organizational resilience: Evidence from the NAFTA region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73, 5-46.
- Escandon-Barbosa, D., & Salas-Paramo, J. (2022). The effects of cultural dimensions on export performance: Vietnam and Colombia cases. *Heliyon*, 8(12).
- Farivar, F., Cameron, R., & Yanhoubi, M. (2016). Work-family balance and cultural dimensions: From a developing nation perspective. *Personnel Review*, 45(2).
- Forbes, G. B., Collinsworth, L. L., Zhao, P., Kohlman, S. & LeClaire, J. (2011). Relationships among individualism-collectivism, gender, and ingroup/outgroup status, and responses to conflict: A study in China and the United States. *Aggressive Behavior*, 37, 302-314.
- Foster, C., & Newell, S. (2002). Managing diversity and equal opportunities - some practical implications. *Business & Professional Ethics Journal*, 21(2), 11-26.
- Fosu, E., Fosu, F., Akyina, N., & Asiedu, D. (2024). Do environmental CSR practices promote corporate social performance? The mediating role of green innovation and corporate image. *Cleaner and Responsible Consumption*, 12.
- Galperin, B. L., Punnett, B.J., Ford, D., & Lituchy, T. R. (2022). An emic-etic-emic research cycle for understanding context in under-researched countries. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 22(1), 7-35.
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17.
- Gede Sadiartha, A. A. N., & Ade Sitorus, S. (2018). Organizational culture, communication and leadership style on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 7(4).
- Gerguri, F. (2023). Understanding Trompenaars cultural dimensions-a complete guide. *Employee Experience Magazine*. <https://www.emexmag.com/understanding-trompenaars-cultural-dimensions-a-complete-guide/>
- Grossmann, I., & Santos, H. C. (2016). Individualistic cultures. In: Zeigler-Hill, V., Shackelford, T. (eds) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer.
- González-Alcaide, G., Pinargote, H., & Ramos, J. M. (2020). From cut-points to key players in co-authorship networks: A case study in ventilator-associated pneumonia research. *Scientometrics*, 123(2), 707-733.
- González-Bravo, M.I., & Lahuerta-Otero, E. (2018). Can national culture affect the implementation of common sustainable policies? A European response. *Cross-Cultural Research*, 52(5), 468-495.
- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C., & Rajgopal, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 146(2), 552-593.

- Guess, C. D. (2004). Decision making in individualistic and collectivistic cultures. *Online Readings in Psychology and Culture International Association for Cross-Cultural Psychology*, 4(1).
- Gurval, C. (2023). Collectivism vs individualism in India: How it shapes the culture. *Medium*. <https://cgurval.medium.com/collectivism-vs-individualism-in-india-how-it-shapes-the-culture-f001abdc0108>
- Gutterman, A. S. (2023). Cross-cultural leadership studies. *Business Expert Press*.
- Gutterman, A. S. (2024). Definitions and models of organizational culture. *SSRN*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4967434
- Hancioglu, Y., Bike Dogan, U., & Sirkintioglu Yildirim, S. (2014). Relationship between uncertainty avoidance culture, entrepreneurial activity and economic development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 908-916.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2013). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. *England: Oxford University Press*.
- Herttamp, M., Kangas, M., Lamsa, M., Feldt, A. M., & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 250-270.
- Hinnebusch, R. (2006). Authoritarian persistence, democratization theory and the Middle East: An overview and critique. *Democratization*, 13(3), 373-395.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. *Sage Publications*.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. *London: McGraw-Hill*.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind, (10th ed.), *McGraw-Hill*.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: *Sage Publications*.
- Hu, W., Shang, K., Wang, X., & Li, X. (2024). Cultural translation of the ethical dimension: a study on the reliability and validity of the Chinese nurses' professional ethical dilemma scale. *BMC Nursing*, 23, 711.
- Hulstijn, J., & Burgemeestre, B. (2015). Design for the values of accountability and transparency. *Springer*.
- Hung, Y. C., Su, T. C., & Lou, K. R. (2022). Impact of organizational culture on individual work performance with national culture of cross-strait enterprises as a moderator. *Sustainability*, 14(11), 6897.
- Hussain, N. Haque, A., & Baloch, A. (2019). Management theories: The contribution of contemporary management theorists in tackling contemporary management challenges. *Business and Organizational Research*, 14(Special Issues), 156-169.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2008). Toward a model of cross-cultural business ethics: The impact of individualism and collectivism on the ethical decision-making process. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 293-305.

- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115-125.
- Jalili, S. R., Sharbatoghile, A., & Miremadi, A. (2014). An analysis of globe's organization culture on work ethics: A case study. *Research Journal of Business and Management-RJBM*, 1(4), 419-435.
- James, H. (2000). Reinforcing ethical decision making through organizational structure. *Journal of Business Ethics*, 28(1), 43-58.
- Jang, S., Shen, W., Allen, T. D., & Zhang, H. (2018). Societal individualism-collectivism and uncertainty avoidance as cultural moderators of relationships between job resources and strain. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 507-524.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross-cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Jerab, D. A., & Mabrouk, T. (2023). The role of leadership in changing organizational culture. *SSRN Electronic Journal*.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8, 732.
- Jiao, J., & Zhao, J. (2023). Individualism, collectivism, and allocation behavior: Evidence from the ultimatum game and dictator game. *Behavioral Science (Basel, Switzerland)*, 13(2), 169.
- Joseb, T. (2023). Ethics in organization and management: The application of contemporary theories of ethical decision-making in global conditions. *In book: Research Anthology on Business Law, Policy, and Social Responsibility*.
- Lu, K. C., Rose, G. M., & Blodgett, J. (1999). The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: An exploratory study. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 91-105.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (1998). Leadership and culture in Turkey: A multi-faced phenomenon. 1st Edition, *In: Culture and Leadership Across the World*.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843-869.
- Karadirek, G., & Genc, K. Y. (2022). The mediating role of individualistic-collectivist culture on the relationship between organizational justice, job satisfaction, organizational loyalty, organizations performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 226-238.
- Karna, W., Stefaniuk, I., & Jafari, M. (2024). Strategies for managing interpersonal conflicts in multicultural teams. *KMAN-Counseling & Psychology News*, 2(1), 84-90.
- Kececi, M. (2017). The impact of individualism and collectivism on the relationship between leadership styles and organizational citizenship behavior. *Research Journal of Business and Management*, 4(4), 469-484.
- Kling, A. M. (2023). Millennials' work-life balance expectations. [Master dissertation, Johannes Kepler University Linz]. Canada/Taiwan.
- Ko, B. K., Jang, Y., & Yang, J. S. (2024). Universalism and particularism in the recommendations of the nobel prize for science. *Scientometrics* 129, 847-868.

- Lawan Indabawa, S., & Uba, Z. (2014). Human relations and behavioral science approach to motivation in selected business organizations in Kano metropolis Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(25).
- Li, C. (2024). Cultural differences and communication in the internationalization strategies of multinational enterprises. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 74, 228-233.
- Lin, H. Z., & Lou, L. L. (2024). A study on cross-cultural business communication based on Hofstede's cultural dimensions theory. *Open Journal of Social Sciences*, 12, 352-368.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'. *Journal of Business Ethics*, 88, 491-511.
- Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875-888.
- Longoni, A., Luzzini, D., & Guerici, M. (2018). Deploying environmental management across functions: The relationship between green human resource management and green supply chain management. *Journal of Business Ethics*, 151, 1081-1095.
- Lundula, N. (2024). Influence of leaders' conflict management skills on multicultural team management. [Doctoral dissertation, Walden University].
- Jusih Ogu, S. (2024). Employee participation in decision-making and organizational commitment: A study of modern organizations. *Journal of Commerce Management and Tourism Studies*, 3(1), 55-64.
- Madhusudan, G., Swapna, H. R., & Tadesse, M. N. (2024). Impact of cultural difference on international business. *IPE Journal of Management*, 14(3).
- Manggai, B., bin Thukiman, K., bin Othman, M. F., & bin Abdul Majid, M. K. (2018). Organizational culture and ethics in decision-making. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2), 257-259.
- Mangundjaya, W. (2011). The correlation and impact of uncertainty avoidance to innovative behaviour (a study among Minangkabau entrepreneurs). *Conference: 10th International Entrepreneurship Forum (IEF) Bahrain*, Tamkin, Bahrain.
- McLaughlin, L. A., & Braun, K. L. (1998). Asian and Pacific Islander cultural values: considerations for health care decision making. *Health & Social Work*, 23(2), 116-26.
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77-88.
- Mennalla, C., Maniscalco, U., De Pietro, G., & Esposito, M. (2024). Ethical and regulatory challenges of AI technologies in healthcare: A narrative review. *Heliyon*, 10(4).
- Merkin, R. S. (2018). Uncertainty avoidance, face-saving, and organizations. *Saving Face in Business*. Palgrave Macmillan, New York.
- Meshksar, S. (2012). A comparative study of HRM practices based on Hofstede cultural dimensions. [Master dissertation, Eastern Mediterranean University].
- Meuleman, L. (2013). Cultural diversity and sustainability metagovernance. In: Meuleman, L. (eds) Transgovernance. *Springer, Berlin, Heidelberg*.
- Meyer, E. (2017). The culture map: Decoding how people think, lead, and get things done across cultures. *PublicAffairs*.

- Mohd Mustamil, N. (2010). The influence of culture and ethical ideology on ethical decision-making process of Malaysian Managers. [Doctoral dissertation, Curtin University of Technology].
- Morris, A. N. (2023). Cultural diversity in workplace and the role of management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(5), 380-393.
- Mulder, L. B., Jordan, J., & Rink, F. (2015). The effect of specific and general rules on ethical decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 126, 115-129.
- Murire, O. T. (2024). Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture. *Administrative Sciences*, 14(12), 316.
- Nawaz, A., Husssain, A., & Sohail, A. (2021). Impacts of power-distance on leadership-styles: A survey of administrators in Gomal University, D. I. Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(4), 17-24.
- Ng, S., Wider, W., Thet, K. Z. Z., Wang, A., Jamil, N. A., & Hao, S. (2024). Cross-cultural differences and their impact on organizational culture in. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 9827-9840.
- Once, S., & Almagtome, A. (2014). The relationship between Hofstede's national culture values and corporate environmental disclosure: An international perspective. *Research Journal of Business and Management*, 1(3).
- Oppong, S. (2019). When the ethical is unethical and the unethical is ethical: Cultural relativism in ethical decision-making. *Polish Psychological Bulletin*, 50(1), 18-28.
- Oumlil, A. B., & Balloun, J. L. (2017). Cultural variations and ethical business decision making: A study of individualistic and collective cultures. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 889-900.
- Ozaralli, N. (2015). The impact of social power bases on perceived trust: Do Turkish managers still follow the Akhi order?. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(1), 64-87.
- Paaais, M., & Pattaruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Paiuc, D. (2024). Technology and AI's role in multicultural and digital leadership. *Networked Learning Conference*, 14(1), Malta.
- Parviainen, T., Lehtikoinen, A., Kuikka, S., & Haapasaari, P. (2018). How can stakeholders promote environmental and social responsibility in the shipping industry?. *WMU Journal of Marit Affairs*, 17, 49-70.
- Peek, S. (2025). How employees make or break business success (and how you can lead the way). *Human Resource Management, business.com*. <https://www.business.com/articles/how-employees-make-or-break-business-success-and-how-you-can-lead-the-way/>
- Pirson, M. A., & Lawrence, P. R. (2010). Humanism in business – towards a paradigm shift?. *Journal of Business Ethics*, 93, 553-565.
- Pitta, D. A., Fung, H. G., & Isberg, S. (1999). Ethical issues across cultures: Managing the differing perspectives of China and the USA. *Journal of Consumer Marketing*, 16(3), 240-256.
- Roche, C., Wall, P. J. & Lewis, D. (2023). Ethics and diversity in artificial intelligence policies, strategies and initiatives. *AI and Ethics*, 3, 1095-1115.

- Poulova, P., Wang, H., Lin, S., Wu, X., Tehseen, S., & Liu, X. (2024). Impact of Hofstede's cultural dimensions on sustainable competitive advantage: The mediating role of entrepreneurial innovativeness among Malaysian ethnic entrepreneurs. *Acta Psychologica*, 251.
- R Core Team. (2023). *R: A Language and Environment for Statistical Computing*. Vienna, Austria. <https://www.R-project.org/>
- Rai, R.K. (2011). Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 779-801.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: A test of the main and moderating effects? *Human Relations*, 57(3), 347-366.
- Praveena, A. A., & Fonceca, C. M. (2023). Organizational culture and its influence on employee behavior. *International Journal of Recent Scientific Research*, 14(4), 2945-2949.
- Resnik, D. B. (2020). What is ethical in research & why is it important?. *National Institute of Environmental Health Science*.
- Roszkowska, P., & Mele, D. (2021). Organizational factor in the individual ethical behaviour. The notion of the "organizational moral structure". *Humanist Management Journal*, 6, 187-209.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2001). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics* 25, 313-328.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2001). Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation. *EEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), 37-52.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47.
- Schroeder, D., Chatfield, K., Singh, M., Chennells, R., & Herissone-Kelly, P. (2019). The four values framework: Fairness, respect, care and honesty. *Equitable Research Partnerships. SpringerBriefs in Research and Innovation Governance*, 13-26.
- Shah, R., Gao, Z., & Mittal, H. (2015). Social and cultural factors. *Innovation, Entrepreneurship, and the Economy in the US, China, and India*, 201-208.
- Shahab, H., Zahur, H., Akhtar, N., & Rashid, S. (2021). Characteristics of ethical leadership: Themes identification through convergent parallel mixed method design from the Pakistan context. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Shala, B., Prebreza, A., & Ramosaj, B. (2021). The contingency theory of management as a factor of acknowledging the leaders-managers of our time study case: The practice of the contingency theory in the company Avrios. *Open Access Library Journal*, 8(9), 1-20.
- Sidiqui, A. (2020). Management of cultural diversity at workplace. *In book: Managing Human Resource in Cross-Culture Organisations*. Publisher: K.G. Publications
- Siddique, C. M., Siddique, H. F., & Siddique, S. U. (2020). Linking authoritarian leadership to employee organizational embeddedness, LMX and performance in a high-power distance culture: A mediation-moderated analysis. *Journal of Strategy and Management*, 13(3), 393-411.
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2003) Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes). *Journal of Business Ethics* 45, 243-256.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12, 63-73.

- Sippola, A. (2007). Developing culturally diverse organizations: A participative and empowerment-based method. *Women in Management Review*, 22(4), 253-273.
- Sox, H.C. (2007). The ethical foundations of professionalism. *Chest*, 131(5), 1532-1540.
- Sultana, M.A., Rashid, M., Mohiuddin, M., & Mazumder, M.N.H. (2024). Cross-cultural management and organizational performance: A content analysis perspective. *International Journal of Business and Management*, 8(8).
- Taghian, M., D'Souza, C., & Polonsky, M. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 340-363.
- Taras, V. (2015). Trompenaars' and Hampden-Turner's cultural factors: Universalism-Particularism. In *Wiley Encyclopedia of Management* (eds C.L. Cooper, M. Vodosek, D.N. Hartog and J.M. McNett).
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2010). Negative practice-value correlations in the GLOBE data: Unexpected findings, questionnaire limitations and research directions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1330-1338.
- Tauer, J. M., & Harackiewicz, M. (2004). The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(6), 849-861.
- Theobald, H. (2011). Multi-level governance and universalism: Austria and Germany compared. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(3/4), 209-221.
- Thomassen, T. O., Bauger, L., & Pensgaard, A. M. (2013). Achievement motivation, achievement goals, competition anxiety and performance. In book: *Psychological and Pedagogical Aspects of Motivation*, Publisher: Lit Verlag, Editors: Herbert Zoglowek, Maria Aleksandrovich.
- Thompson, M. R. (2000). The survival of "Asian Values" as "Zivilisationskritik." *Theory and Society*, 29(5), 651-686.
- Tian, Q., & Peterson, D. (2016). The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: The case of earnings management. *Business Ethics a European Review*, 25(2), 159-171.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Triandis, H. C. (1995). Individualism & collectivism. *Routledge*.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. *London: McGraw-Hill*.
- Tsang, H. W., Angell, B., Corrigan, P. W., Lee, Y. T., Shi, K., Lam, C. S., Jin, S., & Fung, K. M. (2007). A cross-cultural study of employers' concerns about hiring people with psychotic disorder: Implications for recovery. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 42(9), 723-733.
- Tseng, F. C., & Fan, Y. J. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101, 325-342.
- Uslu, O. (2021). Investigation of the effects of Turkish employees' cultural values on their career values. *MANAS Journal of Social Studies*, 10(3), 1815-1827.
- Vaccaro, A., & Madsen, P. (2009). Transparency in business and society: Introduction to the special issue. *Ethics and Information Technology*, 11(2), 101-103.

- Valentine, S., Nam, S. H., Hollingworth, D., & Hall, C. (2013). Ethical context and ethical decision making: Examination of an alternative statistical approach for identifying variable relationships. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 509-526.
- Varkey, B. (2020). Principles of clinical ethics and their application to practice. *Medical Principles and Practice*, 30(1), 17-28.
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2009). VOSviewer: A computer program for bibliometric mapping. *ERIM Report Series Rederence*.
- van Hoorn, A. (2017). Organizational culture in the financial sector: Evidence from a cross-industry analysis of employee personal values and career success. *Journal of Business Ethics*, 146, 451-467.
- van Mierlo, H., & van Hooft, E. A. J. (2024). Dual pathways to high performance: Team achievement goals, cooperation, and competition in elite sports teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 1–22.
- Verhezen, P. (2010). Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity. *Journal of Business Ethics*, 96, 187-206.
- Wang, K., Dong, Z., & Hou, Y. (2023). Visionary humanism: Navigating long-term orientation through locus of control and perception of change. *PsyArXiv Preprints*.
- Watts, L. L. (2020). Ethical decision making. In book: *Ethics Training for Managers*.
- Whittier, N.C., Williams, S., & Dewett, T.C. (2006). Evaluating ethical decision-making models: A review and application. *Society and Business Review*, 1(3), 235-247.
- Widhiastuti, H. (2013). The effectiveness of communications in hierarchical organizational structure. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(3), 185-190.
- Widyanti, R., Basuki, B., & Rajiani, I. (2020). Shifting from Asian to Western model of leadership: The role of organizational culture. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 595-610.
- Yates, J. F., & de Oliveira, S. (2016). Culture and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 136, 106-118.
- Yousuf, H., & Zainal, A. Y. (2020). Quantitative approach in enhancing decision making through big data as an advanced technology. *Advances in Science Technology and Engineering Systems Journal*, 5(5), 109-116.
- Zhang, J., Chiu, R., & Wei, L. (2009). Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: Empirical evidence and implications. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 25-41.

Article Information Form

Conflict of Interest Disclosure: No potential conflict of interest was declared by the author.

Artificial Intelligence Statement: Nothing artificial intelligence tools were used for content generation while creating the text. However, after the study was completed, the language of the text was checked with the Grammarly tool for English language control.

Plagiarism Statement: This article has been scanned by iThenticate.

Bağlamsal Performansı Belirlemede Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Rolü: Nevşehir İli Örneği

The Role of Organizational Service Orientation and Perceived External Prestige in Predicting Contextual Performance: The Case of Nevşehir Province

Seher Ulu^{1*} 
Şevki Özgener¹ 

¹ Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi,
Nevşehir, Türkiye,
seherulu@nevsehir.edu.tr,
sozgener@nevsehir.edu.tr,
ror.org/019jds967

*Sorumlu Yazar/Corresponding Author



Geliş Tarihi/Received: 15.01.2025
Kabul Tarihi/Accepted: 15.03.2025
Yayınlanma Tarihi/ Available Online:
18.06.2025

Öz: Son yıllarda konaklama işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajının dinamiklerinden biri olan bağlamsal performansı artırmak için hem hizmet mükemmelliği yaratan ve sunan örgütsel hizmet odaklılığa ilgi duymakta hem de olumlu dışsal prestij algısı konusunda bir farkındalık yaratma çabası içine girmektedir. Ancak literatürde konaklama işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij bağlamsal performansa etkilerini inceleyen sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Bu bulgu eksikliğini gidermeye odaklanan araştırmanın amacı, kaynak temelli görüşe dayalı olarak konaklama işletmeleri yöneticileri perspektifiyle örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij bağlamsal performansa etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın verileri, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle Nevşehir ilinde faaliyet gösteren turizm belgeli 144 konaklama işletmesi yöneticisinden yapılandırılmış bir anket vasıtasıyla toplanmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, hem örgütsel hizmet odaklılığın hem de algılanan dışsal prestij yöneticilerin bağlamsal performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından hizmet sistem uygulamaları ve hizmet liderliği uygulamalarının bağlamsal performansa pozitif etki ettiği, ancak insan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutunun bağlamsal performansa negatif etki ettiği ortaya konulmuştur. Ayrıca örgütsel hizmet odaklılık ile algılanan dışsal prestij arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Son olarak, araştırma değişkenleri arasında tespit edilen ilişkilere dair teorik ve pratik çıkarımlar ile birlikte çalışmanın bazı kısıtlarına ve gelecekteki araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Hizmet Odaklılık, Bağlamsal Performans, Algılanan Dışsal Prestij, Konaklama İşletmeleri

Abstract: In recent years, hospitality businesses have been interested in organizational service orientation that creates and provides service excellence and have made efforts to create awareness about positive external prestige perception in order to increase contextual performance, which is one of the dynamics of sustainable competitive advantage. However, there are limited studies in the literature examining the impacts of organizational service orientation and perceived external prestige on contextual performance in hospitality businesses. The aim of the study, which focuses on filling this gap, is to reveal the effects of organizational service orientation and perceived external prestige on contextual performance from the perspective of hospitality business managers based on the resource-based view. The data of the study were collected through a structured survey from 144 managers in tourism-certified hospitality businesses operating in Nevşehir province by using simple random sampling method. Data analysis were performed by multiple regression analysis to test the research hypotheses. Research findings showed that both organizational service orientation and perceived external prestige have positive effects on the contextual performance of managers. In the study, it was revealed that service system practices and service leadership practices, which are dimensions of organizational service orientation, positively affected contextual performance, but the dimension of human resources management practices negatively affected contextual performance. However, it was observed that there was a positive relationship between organizational service orientation and perceived external prestige. Finally, theoretical and practical implications regarding the relationships identified among the research constructs, some limitations of the study, and suggestions for future research are included.

Keywords: Organizational Service Orientation, Contextual Performance, Perceived External Prestige, Hospitality Businesses

Extended Abstract

Nowadays, it does not always seem sufficient for hospitality businesses to respond quickly and relevantly to changing customer demands in global markets with an organization-wide embracement of policies, systems and procedures that create and deliver service excellence. Because hospitality businesses and researchers have neglected the facilitating and inhibiting aspects of perceived external prestige, known as the belief of the members of organizations about what outsiders think about their organization, in predicting the success of service-oriented practices. Drawing on the resource-based view, this study endeavors to fill the gaps in the literature by investigating the relationships among organizational service orientation, perceived external prestige and contextual performance. A structured survey instrument was designed to collect data from 144 managers in tourism-certified hospitality businesses operating in Nevşehir province by using simple random sampling. Data analysis were performed by multiple regression analysis to predict the impacts of organizational service orientation and perceived external prestige on contextual performance, including the behaviors that support the environment in which the technical core operates (Griffin vd., 2000). According to the results of the study, it revealed that organizational service orientation positively affected contextual performance for managers ($\beta=0.202$; $t= 2.502$; $p< 0.05$). Nevertheless, contrary to expectations, it was found that organizational service orientation has a lower effect on contextual performance than perceived external prestige. This situation indicates that a multi-dimensional perspective is necessary to better understand contextual performance. Previous studies have indicated that organizational service orientation positively affects organizational performance (Lytle, 1994; Lytle & Timmerman, 2006), job performance (Suh & Han, 2000), and service performance (Urban, 2009) in different sectors. Also, this evidence is consistent with the findings of previous studies indicating that organizational service orientation positively affects organizational citizenship behavior (Varela González & García Garazo, 2006) and employee engagement, which is a dimension of contextual performance (Johnson, 2011). Another finding of this study is that perceived external prestige positively and significantly affects contextual performance ($\beta=0.406$; $t= 5.034$; $p<0.001$). Since this finding has not been encountered in any previous study, it can be considered as a contribution to the literature. However, this finding is parallel to the results of previous studies that perceived external prestige positively affects organizational performance (Carmeli & Freund, 2002) and financial performance (Carmeli, 2004).

The study also showed the effects of the dimensions of organizational service orientation (service encounter practices, service system practices, service leadership practices, human resource management practices) on contextual performance. The findings revealed that service system practices ($\beta=0.156$; $t= 2.088$; $p<0.05$) and service leadership practices ($\beta=0.348$; $t= 4.0223$; $p<0.01$), which are dimensions of organizational service orientation, positively affect contextual performance. The findings of the study conducted by Johnson (2011) on frontline employees predicted that the service leadership dimension has a positive effect on employee engagement, which is a dimension of contextual performance. This finding seems to support the findings of the current study. However, the same study revealed that service system practices have no effect on employee engagement. This evidence differs from the findings of the current study. On the other hand, the human resources management practices negatively and significantly affected contextual performance ($\beta=-0.281$; $t= -4.093$; $p<0.001$). In the present study, contrary to expectations, the reason for the negative relationship may be due to the fact that the majority of hotels operating in the Cappadocia Region do not have a human resources department and do not employ professional managers. However, in the study conducted by Johnson (2011), it was determined that human resources management practices had a positive effect on employee engagement, which is the dimension of contextual performance. Also, in the current study, it was observed that the service encounter practices may not have an effect on contextual performance ($\beta=-0.077$; $t= -1.095$; $p<0.05$). Though, in the study carried out by Johnson (2011), it was determined

that service encounter practices positively affected employee engagement as a dimension of contextual performance.

1. Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve müşterilerin değişen tercihleri nedeniyle ortaya çıkan yeni rekabet anlayışları konaklama işletmeleri sektöründeki örgütsel yapıları, hizmet sunum biçimlerini ve çalışanların niteliklerini dramatik şekilde değiştirmektedir. Bu nedenle çalışan-müşteri etkileşiminin kalitesini artırmak ve müşterilerin güdülerini ve tutumlarını etkileyebilmek için konaklama işletmeleri hizmet tasarım ve sunumunda mükemmelliği yaratan davranışları destekleyen politika, uygulama ve prosedürlerin örgüt genelinde benimsenmesi (Lynn vd., 2000) olarak ifade edilen örgütsel hizmet odaklılık anlayışına ilgi duymaktadırlar. Ancak günümüzde konaklama işletmelerinin sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmeleri, kaliteli hizmet sunumu kadar olumlu algılanan dışsal prestije sahip olmalarına da bağlı olmaktadır. Algılanan dışsal prestij ise, işletme çalışanlarının dışarıdakilerin (müşterilerin veya diğer paydaşların) örgütlerini nasıl algıladıklarına veya örgütleri hakkında ne düşündüklerine ilişkin inancı olarak ifade edilir (Sung & Yang, 2008, s. 362). Çünkü yöneticiler ve işgörenler çalıştıkları konaklama işletmesine dışarıdakilerin yüksek saygı duyduğuna inandıklarında onunla daha çok özdeşleşmekte, yüksek iş performansı gösterebilmekte ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Hizmet işletmelerinde belli bir iş açısından biçimsel olarak gerekli olmayan, ancak tüm işin örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamını oluşturmaya yardımcı olan gönüllü ve extra rol davranışı olarak bilinen bağlamsal performans da (Van Scotter & Motowidlo, 1996; Jawahar & Carr, 2007, s. 330) rekabetçi üstünlük için gereklidir. Ancak literatürde farklı sektörlerde örgütsel hizmet odaklılığın örgütsel performans (Lytle, 1994; Lytle & Timmerman, 2006), iş performansı (Suh & Han, 2000) iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı (Varela González & García Garazo, 2006) gibi çıktılar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Fakat örgütsel hizmet odaklılığın bahsi geçen bireysel ve örgütsel çıktılar kadar müşteri tatmini ve hizmet kalitesi açısından belirleyici bir faktör olan bağlamsal performans üzerindeki etkilerini ele alan çalışmalar oldukça sınırlıdır (Johnson, 2011). Ayrıca hizmet odaklılık, müşterilere sunulan değerlerin kaynağı olduğundan ve hizmet bir örgütün maddi olmayan yönleriyle güçlü ilişkileri teşvik ettiğinden konaklama işletmeleri yönetiminin ilgisini çekmektedir (Jung & Yoon, 2011). Öte yandan hizmet odaklılık uygulamalarına sahip örgütler olumlu algılanan dışsal prestij geliştirmedikçe çalışanlar görev performansı için kritik rol oynayan bağlamsal performansını artırmaya istekli olmayabilir. Ancak yönetim literatüründe daha çok algılanan dışsal prestij finansal performans (Carmeli, 2004), örgütsel vatandaşlık davranışı (Carmeli & Freund, 2002) duygusal bağlılık (Carmeli & Freund, 2002; Kim, 2002; Carmeli, 2005a), özdeşleşme (Kim, 2002; Fuller vd., 2006b) ve işten ayrılma niyetine etkilerini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Oysa yönetim tarafından bağlamsal performansın bir iş kaynağı kazanım koşulu olarak teşvik edilmesinin örgütsel faaliyetler için yararlı olduğu düşünülmektedir. Bu savın test edilmesi de bu araştırmanın gerisindeki temel nedenlerden biridir. Dolayısıyla bu araştırma değerli, nadir, taklit edilmesi zor veya pahalı olan ve ikamesi olmayan kaynak ve varlıklara sahip olan işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde ettiğini savunan kaynak temelli görüşe (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986) dayanarak mükemmel bir hizmet yaratmak ve sunmak için tasarlanan faaliyetleri kapsayan örgütsel hizmet odaklılığın ve olumlu dışsal prestij algısının yöneticilerin bağlamsal performansını etkileme potansiyeline sahip olduğunu ileri sürmektedir. Daha spesifik olarak çalışmada konaklama işletmeleri sektöründeki yöneticiler açısından “*Örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij, bağlamsal performansın belirleyicileri midir?*” şeklindeki araştırma sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu soruya yanıt aramak için konaklama işletmeleri sektöründeki yöneticiler üzerinde bir ampirik araştırma yürütülmüştür. Çalışma öncelikle konaklama işletmelerinde kaynak temelli görüşe dayanarak örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij gibi öncüllerin bağlamsal performansla ilişkilerini açıklayan sınırlı sayıda çalışmadan biri olduğundan yazındaki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. İkincisi bu çalışmanın bilgi ve bulguları konaklama işletmelerinin daha yüksek katma değer yaratabilmeleri için hizmet mükemmelliği, olumlu

dışsal prestij algısı ve bağlamsal performansın artırılması konularında yöneticilere yeni bir bakış açısı sunabileceği öngörülmektedir. *Üçüncüsü* çalışmanın bulgularının, konaklama işletmeleri yöneticilerine örgütsel hizmet odaklılık uygulamalarındaki aksaklıkları tespit etmelerine ve çözüm bulmalarına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, dışsal prestijin olumlu algılanmasının yerel ekonominin gelişimine katkı sağlayabileceği konusunda da fikir vererek yöneticilere yol gösterebilir.

2. Literatür Tarama ve Hipotez Geliştirme

Literatürde konaklama işletmeleri sektörü bağlamında örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij, hem örgütsel performansın (Lytle, 1994; Carmeli, 2004; Lytle & Timmerman, 2006) hem de iş performansının (Suh & Han, 2000) önemli bir belirleyicisi olduğuna dair kanıtlar mevcuttur. Bu bulgular dikkate alındığında çalışmada konaklama İşletmeleri sektöründeki yöneticilerin bağlamsal performansının da örgütsel hizmet odaklılık ve çalışanların örgütleri için algıladıkları dışsal prestijden etkilenebileceği ileri sürülmektedir. Kaynak temelli görüş (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986) ve bahsi geçen araştırmalardan elde edilen içgörülere dayanarak, çalışmanın yapıları arasındaki ilişkileri ileri süren kavramsal araştırma modeli Şekil 1'de sunulmaktadır.

Bu çalışmada, Wernerfelt (1984) ve Barney (1986)'in öncülük ettiği Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View) benimsenerek, araştırma modelindeki yapılar arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu teori, konaklama işletmelerinin değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve stratejik ikamesi bulunmayan maddi ve soyut kaynaklara sahip olduğunu ve bu benzersiz kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağını oluşturduğunu savunur (Barney, 1991, ss. 105-106). Ayrıca, bu kaynakların rakipler arasında heterojen şekilde dağıldığını belirtir (Lockett, Thompson & Morgenstern, 2009). Örgütsel hizmet odaklılık da müşteri tatmini ve çalışan katılımını artırarak daha yüksek bağlamsal performansla sonuçlanabilir. Çünkü rekabet avantajının itici gücü olan istisnai hizmet sunumu kültürünü teşvik ederek doğrudan örgütsel çıktıları etkilemektedir (Hogan vd., 1984, ss. 167-168). Kültür, süreçler ve çalışan davranışlarının tutarlı bir şekilde tasarlanıp benimsenmesini gerektirdiğinden bütün konaklama işletmeleri hizmet odaklılığı benimseyememektedir. Çünkü bu yeteneği geliştirmek, rakipler tarafından taklit edilmenin mümkün olmadığı benzersiz örgütsel uygulamaları kapsar (Barney, 1991). Hizmet odaklılık, uzun dönemli başarıya katkıda bulunan stratejik bir kaynak olması nedeniyle kaynak temelli görüşün ayrılmaz bir parçası kabul edilebilir. Aynı şekilde algılanan dışsal prestij, çalışan davranışlarını ve örgütsel çıktıları etkileyebilen maddi olmayan değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesi bulunmayan bir kaynak işlevi gördüğünden Kaynak Temelli Görüş ile yakından ilişkilidir (Barney, 1991). Bir temel kaynak olarak iyi bir prestij veya üne sahip olmak, bir örgütün paydaşlarının gözünde diğerlerine göre daha çekici olması anlamına gelmektedir (Carmeli & Freund, 2002, s. 52). Kaynak Temelli Görüş'e göre bağlamsal performans, örgütün insan ve maddi olmayan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanılarak geliştirilebilir. Çalışanların örgütlerinin dışarıdakiler tarafından nasıl görüldüğüne dair düşüncelerini yansıtan algılanan dışsal prestij, çalışanların özdeşleşmesini ve yetenekli çalışanların örgüte çekilmesini ve elde tutulmasını sağladığı gibi (Dutton vd., 1994, s. 249) bağlamsal performansı da teşvik edebilir. Kısaca, Kaynak Temelli Görüş'ün rekabet avantajı sağlamak için maddi olmayan varlıklardan yararlanma fikri, bağlamsal performansı bu teoriyle ilişkilendirerek ele alma konusunda yeni bir bakış açısı geliştirmeye zemin hazırlayabilir.

2.1. Örgütsel hizmet odaklılık ve bağlamsal performans

Güçlü bir hizmet odaklılığa sahip olan konaklama işletmelerinin Batı ülkelerindeki pazarlarda rekabet avantajına sahip oldukları ileri sürülürken, Türkiye'de hizmet kalitesinin düşük olduğu alanlarda hizmet odaklılığı geliştirmek konaklama işletmelerinin daha rekabetçi olmalarını sağlayabilir.

Genel anlamda örgütsel hizmet odaklılık; çalışanların, bir hizmet örgütünde hizmet sunum süreçlerinin kalitesini doğrudan etkileyen ve işletme ile müşterilerin etkileşiminde belirleyici olan tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Urban, 2009, s. 3). Lynn ve arkadaşları (2000) tarafından

“Örgütsel hizmet odaklılık; hizmet mükemmelliğini” yaratan ve sunan hizmet verme davranışlarını desteklemeyi ve ödüllendirmeyi amaçlayan, nispeten süreklilik arz eden bir dizi temel örgütsel politika, uygulama ve prosedürün örgüt ölçeğinde benimsenmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (s. 282).

Literatürde örgütsel hizmet odaklılığın dört bileşeni olduğu genel kabul görmektedir. Bunlar (Varela González & García Garazo, 2006, s. 28):

Hizmet Teması Uygulamaları: Hizmet teması uygulamaları, çalışanların müşterilerle etkileşimini ifade eder (Varela González & García Garazo, 2006, s. 29). *“Bir gerçek anı”* ifade eden bu etkileşimler müşterinin kendisi hakkındaki düşüncesi için bir fırsat yaratır (Slåtten, 2011, s. 21). Hizmet sunumunda kısa temaslar sıklıkla müşteri hizmet kalitesi değerlendirmelerinin temelini oluşturmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi ve müşterinin kendisini özel hissetmesine yönelik muamele, hizmet temasının temel unsurları olmaktadır (Varela González & García Garazo, 2006, s. 29).

Hizmet Sistemleri Uygulamaları: Örgütsel hizmet odaklılık, hizmet sistemleri gerektirir (Varela González & García Garazo, 2006 s. 29). Hizmet sistemi, müşteriye hizmetin sunulması için gerekli uygulama ve prosedürlerin karmasını ifade eder. Bir hizmet sistemi, hizmet standartları, iletişim uygulamaları, hizmet teknolojisinin kullanımı, hizmet başarısızlığının önlenmesi ve hizmet kurtarma uygulamalarını kapsar. Sistem, hizmet konseptini gerçekleştirmek için çalışanlar, müşteriler, fiziksel ve teknik kaynaklar ve örgüt yapısını dikkate almalıdır (Åkesson vd., 2008, s. 76).

Hizmet Liderliği Uygulamaları: 1977 yılında Robert K. Greenleaf’in yönetim literatürüne kazandırdığı hizmet liderliği; hizmet etme isteğinin kişide doğal bir duyuyla başlayıp başkalarına yol göstermede ilham kaynağı olması şeklinde ifade edilebilir. Bu liderlikte çalışanlar, müşteriler ve toplum dahil olmak üzere başkalarına hizmet etmek bir numaralı önceliktir. Hizmet liderliği, toplumun genelinde olumlu değişim yaratma potansiyeline sahip, yaşam ve işe yönelik uzun vadeli dönüşümcü bir yaklaşımdır (Spears, 2005). Patterson’a göre, hizmet liderliği, “erdem” esas alır. *Erdem* ise; kişinin içindeki manevi bir olgu olup onun mükemmelliğini açıklayan bir niteliktir (Patterson, 2003, s. 2). Patterson hizmet liderliğinin unsurlarının ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, özgecilik, takipçilere dönük vizyon, hizmet, güven ve güçlendirme olduğunu ileri sürmektedir (Dennis & Bocarnea, 2005, ss. 600-615). Örgütsel hizmet odaklılıkta liderler kendi davranışları ve yönetim tarzlarıyla hizmet standartlarını belirlemektedir (Varela González & García Garazo, 2006, s. 28).

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Bu uygulamalar hizmet eğitimi ve hizmet ödülleri kapsamaktadır. Hizmet eğitimi, çalışanların işletmelerinde hizmet eğitimine ne kadar ihtiyacı olduğuna ilişkin algılarını etkiler. Başarılı hizmet temasları, çalışan eğitiminden önemli ölçüde etkilenmektedir. Dolayısıyla etkili konaklama işletmeleri, teknolojiye yatırım yapmak kadar insanlara da yatırım yapmayı önemsemektedir (Lynn vd., 2000, s. 285). Hizmet insan kaynakları eğitimi, hizmetin belirli ihtiyaçlarına göre tasarlanmalıdır. Çalışanlar, müşteriye daha yüksek düzeyde hizmet sunmak için ne yaptıklarını ve neden yaptıklarını bilmelidir. Hizmet temasları, iletişim kuran çalışanın empati kurmasını, yakınlık geliştirmesini ve arkadaşlık alışverişinde bulunmasını gerektirir (Varela González & García Garazo, 2006, s. 29). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim kadar hizmet ödülleri de önemlidir. Hizmet ödülleri, çalışanların örgütteki hizmet davranışlarının ödüllendirilip ödüllendirilmediğine ilişkin algılarıdır. Birçok yönetimci, hizmet kalitesinin önemli bir ögesinin ücret ile hizmet performansı arasındaki bağlantı olduğu konusunda hemfikirlerdir (Lynn vd., 2000, s. 285). Mükemmel hizmet sunmak isteyen konaklama işletmeleri yöneticileri, personelinin geliştirmesini istedikleri davranışları ödüllendirdiğinden emin olmalıdır. Davranışa dayalı ödüller, hizmet mükemmelliğinin işletmede ana öncelik olmasını sağlamak için olumlu bir pekiştirme olarak değerlendirilmektedir (Varela González & García Garazo, 2006, s. 29).

Konaklama işletmelerinde hizmet mükemmelliğini destekleyen kalıcı politika, faaliyet, uygulama ve prosedürleri ihtiva eden örgütsel hizmet odaklılık (Lynn vd., 2000, s. 279) kadar yöneticilerin bağlamsal

performansı da olgun pazarlarda rekabetçi avantaja sahip olmak için önemli bireysel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle basık örgüt yapılarının benimsenmesiyle birlikte birçok yönetici görev performansı kadar işbirliğine dayalı olarak iş ortamını iyileştiren bağlamsal performansa da önem vermektedir (Jawahar & Carr, 2007, s. 332).

Literatürde Borman ve Motowidlo (1993) tarafından iş performansı görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Görev performansı, bir işi diğerlerinden ayıran ve işin devamlı ödev ve görevlerini, (Jawahar & Carr, 2007, s. 330) yani biçimsel ve temel iş sorumluluklarını kapsayan beklenen ve gerekli spesifik davranışları tanımlamaktadır. Buna karşın bağlamsal performans ise iş ile ilgili spesifik davranışların ötesine giden biçimsel olarak gerekli olmayan (Jawahar & Carr, 2007, s. 330) tüm işin örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamını oluşturmaya yardımcı olan gönüllü ekstra rol davranışları olarak ifade edilebilir (Werner, 2000; Cichy vd., 2009, s. 54). Bağlamsal performans, konaklama işletmelerinde çalışma yaşamının kalitesini artıracak davranışları kapsamaktadır (Aksoy & Özdevecioğlu, 2006, s. 291). Bağlamsal performansın, *kişilerarası yardımlaşma* (işbirlikçi, düşünceli ve yardımsever davranışlar) ve *işe adanmışlık* (kararlılık, ayrıntılara dikkat etme, inisiyatif alma, çaba gösterme ve öz disiplin) şeklinde iki boyutu mevcuttur (Miller, & Werner, 2005, s. 312). İşe göre değişmeyen (Stone-Romero vd., 2009, s. 105) bağlamsal performans faaliyetleri, asıl işin bir parçası olmasa da farklı görevlerin yerine getirilmesinde gönüllü olma, işinde gerekli olandan fazla çaba gösterme, diğer çalışanlarla işbirliği yapma ve onlara yardımcı olma, ayrıca işletmenin kural, yönetmelik ve prosedürlerine uyma gibi davranışları içerir (Başak Erdinç, 2009, s. 168). İş performansı kapsamındaki öngörülen davranışlar kadar gönüllü davranışlar da, konaklama işletmelerinin başarısı açısından önemli olmaktadır. Çeşitli örgütsel kademelerdeki çalışanlarla iletişimde bulunan yöneticilerin başarılı olabilmeleri, biçimsel rol gereksinimlerinin ötesinde ekstra rol davranışları ile ilgilenmelerini gerektirmektedir (Cichy vd., 2009, s. 173).

Lytle (1994), pazar odaklılık ve hizmet odaklılığının doğasını anlamayı ve bu yönelimler ile örgütsel değerler ve performans arasındaki ilişkileri test etmeyi amaçlamıştır. Bulgulara göre pazar odaklılık ve hizmet odaklılığın örgütsel performansla pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Lytle ve Timmerman (2006), ABD'de çok sayıda şubesi bulunan büyük bir perakende bankasında yaptıkları çalışmada, hizmet odaklılık ile örgütsel performans (finansal performans, operasyonel performans, örgütsel bağlılık ve birlik ruhu) arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Suh ve Han (2000) fast-food restoranları çalışanları örnekleminde örgütsel hizmet odaklılığın iş performansı (çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve finansal performans gibi) üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuçlar, örgütsel hizmet odaklılığın iş performansını pozitif ve anlamlı etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca Liao ve Chuang (2004)'ün konaklama işletmelerinde önbüro personeli örnekleminde hizmet odaklılığın hizmet performansına etkilerini incelediği çalışmada hizmet odaklılığın hizmet performansına pozitif yönlü etki ettiği saptanmıştır. Urban (2009)'ın Polonya'daki hizmet sektöründe örgütsel hizmet yöneliminin hizmet kalitesi ve hizmet performansı üzerindeki etkisini incelediği çalışmanın bulguları örgütsel hizmet odaklılığın hizmet performansının ve hizmet kalitesinin bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur.

Varela González ve García Garazo (2006) konaklama işletmelerinde örgüt hizmet odaklılığın müşteriyle temas halinde olan çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerini ele aldıkları çalışmada örgütsel hizmet odaklılığın çalışanların hem iş tatmini hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif etkilediğini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Johnson (2011) turizm endüstrisinde ön büro çalışanları üzerinde örgütsel hizmet odaklılık ile müşteri hizmetleri eğitimi ve çalışanın adanmışlığı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel hizmet odaklılığın hem müşteri hizmetleri eğitimi hem de çalışan adanmışlığı ile pozitif ilişkili olduğu gözlenmiştir. Ayrıca örgütsel hizmet odaklılığın hizmet liderliği uygulamalarının, çalışan adanmışlığının en yüksek yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve hizmet teması

uygulamalarının çalışan adanmışlığını pozitif ve anlamlı etkilediği, ancak hizmet sistemleri uygulamalarının çalışan adanmışlığını pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır. Yukarıdaki çalışmalar, bir yöneticinin örgütsel hizmet odaklılık algısının olumlu olmasının, yöneticilerin bağlamsal performansının önemli bir öncülü olduğunu öne sürmektedir. Bu tartışmalardan yola çıkarak örgütsel hizmet odaklılık ve boyutları ile bağlamsal performans ilişkilerine dair aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

Hipotez 1: Örgütsel hizmet odaklılık bağlamsal performansı pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

Hipotez 1a: Örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından hizmet teması uygulamaları bağlamsal performansı pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

Hipotez 1b: Örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından hizmet sistem uygulamaları bağlamsal performansı pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

Hipotez 1c: Örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından hizmet liderliği uygulamaları bağlamsal performansı pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

Hipotez 1d: Örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamsal performansı pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

2.2. Algılanan dışsal prestij ve bağlamsal performans

Algılanan dışsal prestij, bir çalışanın dışarıdaki insanların örgütü hakkında ne düşündüğüne ilişkin inancı olarak ifade edilmektedir (Carmeli & Freund, 2009, s. 237). Çalışanlar, dışarıdakilerin örgütlerine saygı gösterdiğine inandıklarında örgütlerine yüksek bağlılık duymakta veya dışarıdakilerin örgütlerine karşı pozitif olduğunu düşündüklerinde yüksek performans sergilemektedir. Çünkü algılanan dışsal prestij *"Bu örgüte aidiyetimden dolayı dışarıdakiler hakkımda ne düşünmektedir?"* sorusuna yanıt aramaktadır (Fuller vd., 2006a, s. 331). Bu yanıtla göre örgüt üyeleri, dışarıdakilerin örgütlerini nasıl gördüklerini değerlendirerek örgütleri ve onun değerleri hakkında kendi bakış açılarını geliştirmektedir. Bireysel düzeydeki bir değişken olarak algılanan dışsal prestij örgüte ilişkin bireylerin yorum ve değerlendirmeleri ile ilgilidir. Dolayısıyla aynı örgüt çalışanlarının, örgütün dışsal prestiji konusunda farklı algıları olabilir (Sung & Yang, 2008, s. 362).

Örgüt imajı, paydaşların örgüt ve sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili deneyim, duygu, bilgi ve inançları doğrultusunda zihinlerinde oluşturdukları genel izlenimdir (Carmeli & Tishler, 2004, s. 305; Korkmaz Devrani & Kalemci Tüzün, 2008, ss. 196-197; Sung & Yang, 2008, s. 360). Buna karşın, örgütsel ün, paydaşların beklentilerini karşılamak amacıyla örgütün kimliği, şöhreti, yetenekleri, ürün ve hizmetleri hakkında yaptıkları değerlendirmelerle, medyada elde edilen görünürlük ve zaman içinde kamuoyunun zihninde örgüt hakkında paylaşılan kolektif sunumlar olarak tanımlanır (Sung & Yang, 2008, s. 363).

Algılanan dışsal prestij (Perceived external prestige-PEP) ise, bir çalışanın işletmenin itibarı konusunda dışarıdakilerin görüşüne dair algılarını ifade etmektedir. Yani PEP, çalışanların, dışarıdakilerin işletmeyi nasıl algıladıkları ve dolayısıyla o işletmenin üyeleri olarak kendilerini nasıl gördüklerine dair inançlarını tanımlamaktadır (Podnar, 2011, s. 1616). Sosyal kimlik teorisyenleri, insanların ait oldukları grupların prestijine ve statüsüne önem atfettiklerini iddia etmektedirler. Gruplar, statü, prestij ve imajlarını dışarıdan edinse de bu unsurlar grup içinde ve grup üyeleri tarafından yorumlanır. Bu yorumlar, çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini ve performanslarını etkileyebilmektedir (Cohen-Meitar vd., 2009, s. 363). Dolayısıyla, kişinin ait olduğu sosyal grubun imajı ne kadar olumluysa, kişinin sosyal kimliği ve dolayısıyla öz saygısı da o kadar olumlu olacaktır. Bu sürecin, çalışanların dışarıdakilerin gruplarına prestij atfettiğine inandıklarında gerçekleştiği ileri sürülmektedir (Cohen-Meitar vd., 2009, s. 364). Örgüt açısından algılanan dışsal prestijın faydaları; rakiplerin iyi bir prestij ve saygınlık yaratmadığı pazarlarda rakiplerin pazara girişini engelleme, ürün ve hizmetlerin en yüksek fiyattan sunulmasını sağlama, nitelikli personeli işletmeye çekme ve işletmede tutma, işletmelerin

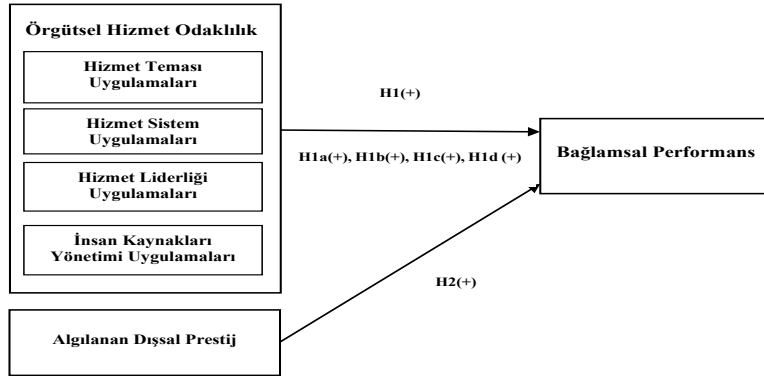
finansal kaynak ve yatırımcı bulmasını kolaylaştırma ve çalışanları motive etme olarak ifade edilebilir (Carmeli & Tishler, 2004, s. 305).

Yönetim literatüründe Carmeli (2004) yüksek teknoloji firmalarındaki üst düzey yönetim ekibi üyeleri örneğinde örgütlerin algılanan dış prestiji, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, endüstriyel ilişkiler ve finansal performans ile ilişkili olarak incelemiştir. Sonuçlara göre örgütsel iletişim ne endüstriyel ilişkiler iklimini ne de PEP'i güçlendirmezken, endüstriyel ilişkiler ikliminin PEP'i etkilediği anlaşılmıştır. Ayrıca PEP'in hem örgüt performansı hem de net kar ile pozitif bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak geçmiş araştırmalar PEP'in örgütsel vatandaşlık davranışı (Carmeli & Freund, 2002) duygusal bağlılık (Carmeli & Freund, 2002; Kim, 2002; Carmeli, 2005a) ve özdeşleşmeyi (Kim, 2002; Fuller vd., 2006b) artırdığını, ancak kariyer bağlılığını etkilemediğini (Kang vd., 2011) ortaya koymuştur. Benzer şekilde bazı ampirik çalışmalar PEP'in işe katılımı (Carmeli, 2005b), iş tatminini (Carmeli & Freund, 2002; Carmeli, 2005b) ve örgütsel bağlılığı (Lu, 2006) pozitif etkilediğini, ama işten ayrılma niyetini negatif etkilediğini göstermiştir (Ciftcioglu, 2010). Yine Mignonac, Herrbach ve Guerrero (2006) örgütsel özdeşleşme ihtiyacı düşük olduğunda PEP'in işten ayrılma niyetiyle zayıf ve negatif bir anlamlı ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır. Dolayısıyla PEP ile bağlamsal performans ilişkisine dair ileri sürülen hipotez aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2: Algılanan dışsal prestij bağlamsal performansı pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

Şekil 1

Kavramsal Model



3. Metodoloji

3.1. Örneklem

Araştırmanın evreni, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren tüm konaklama işletmelerinin üst ve orta kademe yöneticileridir. Fakat konaklama işletmelerindeki yönetici sayısının tam olarak bilinmemesinden dolayı araştırmanın örnekleme, Nevşehir ilindeki turizm belgeli ve özel belgeli konaklama işletmeleri yöneticileri olarak belirlenmiştir. Nevşehir Turizm İl Müdürlüğü (2011)'nin 2011 yılı konaklama işletmeleri verilerine göre söz konusu konaklama işletmelerinde yaklaşık olarak 522 üst ve orta kademe yönetici istihdam edilmektedir. Araştırma evreninin homojen bir yapı sergilemesi nedeniyle sırasıyla $p=0.90$ ve $q=0.10$ olarak ve örneklem hatası 0.05 olarak kabul edilmiştir. Hedef kitle belli olduğundan örneklem büyüklüğünü hesaplamak için $n = Nt^2pq/d^2(N-1) + t^2pq$ formülü kullanılmıştır (Biçkes, 2011, s. 205). Bu formülde değerler yerine konulduğunda %95 güven düzeyinde $n=109$ birim olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmanın verileri 1 Ocak 2011-30 Nisan 2011 tarihleri arasında bizzat araştırmacılar tarafından basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle konaklama işletmelerinin üst ve orta

kademe yöneticilerine kişisel görüşmeler ve bırakıp alma yöntemiyle dağıtılan anketler vasıtasıyla toplanmıştır. Anketlerde katılımın gönüllü olduğu, katılımcıların isimlerinin gizli tutulacağı ve anketle toplanan verilerin sadece bilimsel çalışmada kullanılacağı belirtilmiştir. Sonuçta yöneticilerden bilimsel açıdan analizde kullanılabilir toplam 144 anket elde edilmiştir. Bu anketlerin geri dönüş oranı %27.6 olarak gerçekleşmiştir. Bu anket sayısının örnekleme temsil etmesi bakımından yeterli olduğu söylenebilir (Cole & Flint, 2004).

Tablo 1*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Özellikler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	112	77.8
	Kadın	32	22.2
Medeni Durum	Evli	77	53.5
	Bekar	67	46.5
Eğitim	İlköğretim	22	15.3
	Lise ve dengi okul	63	43.8
	Meslek yüksekokulu	31	21.4
	Fakülte	26	18.1
	Yüksek lisans/Doktora	2	1.4
Yaş	25 yaş ve aşağısı	44	30.6
	26-30 yaş arası	33	22.9
	31-35 yaş arası	22	15.3
	36-40 yaş arası	25	17.3
	41 yaş ve üzeri	20	13.9
İş Deneyimi	1 yıldan az	12	8.3
	1-5 yıl	44	30.6
	6-10 yıl	26	18.1
	10 yıldan fazla	62	43.0
Yöneticinin Pozisyonu	Üst kademe yönetici	28	19.4
	Orta kademe yöneticisi	116	80.6
Çalıştığı Departman	Üst Kademe Yönetimi	28	19.4
	Ön Büro	48	33.3
	Yiyecek İçecek	31	21.5
	Kat Hizmetleri	19	13.3
	Muhasebe	8	5.6
	Diğer	10	6.9

Tablo 1 (Devamı)

	1 yıldan daha az	14	9.7
Yöneticinin Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1-5 yıl	40	27.8
	6-10 yıl	23	16.0
	10 yıldan daha fazla	67	46.5
Otelin Sahiplik Durumu	Şahıs otel	111	77.1
	Kiralık otel	20	13.9
	Zincir otel	13	9.0
Otelin Yıldız Sayısı	Özel belgeli Otel	31	21.5
	4 yıldızlı Otel	46	31.9
	5 yıldızlı Otel	16	11.1
	Diğer Otel	51	35.5
Otelin Çalışan Sayısı	10 ve daha az	54	37.5
	11-25 arası	24	16.7
	26-50 arası	12	8.3
	51-75 arası	33	22.9
	76-100 arası	2	1.4
	100 den fazla	19	13.2

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin demografik özelliklerine ve çalıştıkları otellerin özelliklerine ilişkin araştırma bulguları yukarıda Tablo 1’de yer almaktadır. Yöneticilerin %77.8’inin erkek ve %22.2’sinin kadın olduğu görülmektedir. Bu yöneticilerin %53.5’inin evli olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin %43.8’inin lise, %21.4’ünün önlisans, %20’sinin lisans ve lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduğu gözlenmektedir. Söz konusu yöneticilerin %31.2’si 36 yaş üzeri grupta yer aldığını belirtmektedir. Yöneticilerin %43’ünün 10 yıldan daha fazla deneyime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte bu yöneticilerin %56.9’u turizm eğitimi aldığını, %61.8’i 10 yıldan fazla bir süredir turizm sektöründe çalıştığını belirtmektedir. Ancak otellerin sadece %33.3’ünün dışarıdan profesyonel yönetici istihdam ettiği anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %19.4’ü üst kademe yöneticisi iken, %80.6’sının orta kademe yöneticisi olduğu görülmektedir. Otellerin %43’nün dört ve beş yıldızlı otel olduğu tespit edilmiştir.

3.2. Ölçekler

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel hizmet odaklılık, algılanan dışsal prestij ve bağlamsal performans ile ilişkili ölçüm maddelerine yer verilmiştir. Bu ölçeklerin tümü 5’li likert tipidir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Çalışmada kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir:

Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği: Örgütsel hizmet odaklılığı ölçmek için Lytle, Hom ve Mokwa (1998) tarafından geliştirilen 35 ifadeli SERV*OR ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçeğin hizmet teması uygulamaları (6 ifade), hizmet sistem uygulamaları (16 ifade), hizmet liderliği uygulamaları (9 ifade) ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları (5 ifade) şeklinde dört boyutu mevcuttur. Örnek ifade: “Çalıştığım otel en son teknolojileri kullanarak becerilerini zenginleştirmektedir.”

Algılanan Dışsal Prestij Ölçeği: Yöneticilerin dışsal prestij algıları Mael ve Ashforth (1992) tasarlanıp daha sonra Johnson ve Ashforth (2008) tarafından geliştirilen 6 ifadeli algılanan dışsal prestij ölçeği yardımıyla ölçülmektedir. Örnek ifade: “Çalıştığım otel, en iyi otellerden biri olarak kabul edilmektedir.”

Bağlamsal Performans Ölçeği: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin bağlamsal performansı Van Scotter ve Motowidlo (1996) tarafından geliştirilen 15 ifadeli bağlamsal performans ölçeğiyle ölçülmektedir. Örnek ifade: “Çalışanlara kişisel problemleri olduğu zaman destek olurum.”

Bu çalışmada veri toplamak için kullanılan örgütsel hizmet odaklılık ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach's alpha) 0.86, algılanan dışsal prestij ölçeğinin güvenilirliği 0.85 ve bağlamsal performans ölçeğinin güvenilirliği 0.88 olarak hesaplanmıştır. Nunnally (1978, s. 245)'e göre bir ölçeğin güvenilirliğinin veya iç tutarlığının 0.70'in üzerinde olması yeterli kabul edildiğinden tüm ölçeklerin güvenilir olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte veri toplamak için yararlandığımız örgütsel hizmet odaklılık (Lytle vd., 1998; Kuşluvan & Eren, 2008), bağlamsal performans (Van Scotter & Motowidlo, 1996) ve algılanan dışsal prestij (Johnson & Ashforth, 2008; Ciftcioglu, 2010) ölçeklerinin geçmiş araştırmalarda geçerlikleri test edilmiştir.

3.3. Veri analizi yöntemleri

Veri analizinde ilk olarak birçok istatistiksel parametrik test, normal dağılımlı değişkenler gerektirir. Anket sayısı 200'den az olduğu için normal dağılım varsayımını kontrol etmek için Tek Yönlü Kolmogorov Smirnov testi kullanılmıştır (Elliott & Woodward, 2007, s. 26). Bulgulara göre modeldeki üç yapının test istatistiği değerlerinin $p \geq 0.05$ 'e eşit ve büyük olduğu tespit edilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani veriler normal dağılım gösterdiği için regresyon varsayımlarının geçerliliğinden şüphe etmek için bir neden yoktur (Ercan, 2011). Sonuç olarak toplam 144 katılımcıdan elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. İkinci olarak çalışmada modeldeki yapılar ve yapıların boyutları arasındaki korelasyonları tespit etmek için Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Üçüncü olarak veriler normal dağılım gösterdiğinden araştırmanın model ve hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

3.4. Ortak yöntem varyansının değerlendirilmesi

Değişken ölçüm verileri yalnızca yöneticilerin öz bildirimlerinden elde edilmiştir ve ortak yöntem yanlılığı endişesi olabilir (Podsakoff vd., 2003). Bu çalışmada yer alan değişkenler ağırlıklı olarak yöneticilerin kendini raporlamasına, içsel algılarına ve öznel davranışlarına odaklanmıştır. Çünkü bazı araştırmalarda yöneticilerin öznel değerlendirmeleri aracılığıyla veri elde etmek, nesnel verilerden veya diğer değerlendirme göstergelerinden daha uygun olabilir (Hughes et al., 2011). Ortak yöntem yanlılığının analiz sonuçları üzerindeki etkisiyle ilgili endişeleri gidermek için ilk olarak, çalışmada katılımın gönüllü olduğu, katılımcıların ve otellerinin isimlerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. İkinci olarak, yöntem önyargısının yokluğunu doğrulamak için döndürülmemiş bir çözüme sahip Harman'ın tek faktörlü yöntemi uygulanmıştır. Bu test, ortak yöntem yanlılığını teşhis etmek için yaygın olarak kullanılan tekniklerden biridir. Çalışmadaki tüm değişkenler, değişkenlerdeki varyansı hesaba katmak için gerekli faktör sayısını belirlemek üzere keşifsel faktör analizine yüklenir. Bu teknik, önemli miktarda ortak yöntem yanlılığı mevcutsa, faktör analizinden tek bir faktörün ortaya çıkacağını veya genel bir faktörün değişkenler arasındaki kovaryansın çoğunluğunu hesaba katacağını varsayar (Nielsen vd., 2011). Yani Harman'ın tek faktör testi, tek bir faktörün temel bileşen analizinden çıkıp çıkmadığını belirlemek için yürütülür. Analiz sonuçları, tüm öğeler tek bir ortak faktöre yüklenmeye zorlandığında, bu tek genel faktörün varyansın yalnızca %24.508'ini açıklanabildiğini göstermiştir. Bu değer, yaygın olarak kabul gören kesme eşiği olan %50'nin altında kalarak, tek bir ortak faktörün verilerde bulunan değişkenliği yeterince yakalayamayabileceğini düşündürmektedir (Karatepe, 2011). Dolayısıyla bu çalışmada ortak yöntem varyansı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır.

4. Bulgular

Konaklama işletmeleri yöneticileri açısından örgütsel hizmet odaklılık, algılanan dışsal prestij ve bağlamsal performans arasındaki ilişkileri analiz eden çalışmada yapılaraya ilişkin tanımlayıcı istatistikler, korelasyon katsayıları ve ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Tablo 2'de verilmiştir. Her üç ölçeğin güvenilirlik katsayıları 0.70'in üzerindedir. Yani ölçeklerin güvenilir oldukları söylenebilir (Nunnally, 1978, s. 245). Bununla birlikte yapılar arasında Pearson Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiler 0.80'i geçmediğinden oto

korelasyon sorunu bulunmamaktadır. Sonuçlar örgütsel hizmet odaklılığın algılanan dışsal prestij ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermiştir ($r=0,405$; $p<0.01$). Benzer şekilde hem örgütsel hizmet odaklılığın ($r=0,369$; $p<0.01$) hem de algılanan dışsal prestijin ($r=0,487$; $p<0.01$) bağlamsal performans ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 2

Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar ve Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	$\bar{x}$	s	1	2	3	4	5	6	7
1.HTU	3,61	,69	(0.77)						
2.HSU	3,65	,66	,270**	(0.90)					
3.HLU	3,94	,55	,279**	,426**	(0.83)				
4.İKYU	3,02	,86	-,165*	,029	,043	(0.82)			
5. OHO	3,62	,43	,495**	,872**	,695**	,263**	(0.86)		
6. ADP	3,91	,61	,105	,323**	,492**	,016	,405**	(0.85)	
7.BP	4,21	,46	,152	,370**	,518**	-,283**	,369**	,487**	(0.88)

* $p<0.05$; ** $p<0.01$; OHO: Örgütsel Hizmet Odaklılık, ADP: Algılanan Dışsal Prestij, BP: Bağlamsal Performans, HTU: Hizmet Teması Uygulamaları, HSU: Hizmet Sistem Uygulamaları, HLU: Hizmet Liderliği Uygulamaları, İKYU: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.

Örgütsel hizmet odaklılığın boyutları olarak hizmet sistem uygulamaları ($r=0,323$; $p<0.01$) ve hizmet liderliği uygulamaları ($r=0,492$; $p<0.01$) algılanan dışsal prestij ile pozitif yönlü ilişkili iken, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ($r=0,016$; $p>0.05$) ve hizmet teması uygulamaları ($r=0,105$; $p>0.05$) boyutları ise algılanan dışsal prestij ile pozitif yönlü ama anlamlı olmayan ilişki içerisindedir. Ayrıca hizmet sistem uygulamaları ($r=0,370$; $p<0.01$) ve hizmet liderliği uygulamaları ($r=0,518$; $p<0.01$) bağlamsal performansla pozitif yönlü ilişkili iken, insan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutunun bağlamsal performansla negatif yönlü ilişkili olduğu ortaya konmuştur ($r=-0,283$; $p<0.01$). Son olarak hizmet teması uygulamaları boyutunun bağlamsal performans ile pozitif yönlü, ama anlamlı olmayan şekilde ilişkili olduğu saptanmıştır ($r=0,152$; $p>0.05$).

Konaklama işletmeleri yöneticileri açısından örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performansa etkilerini ortaya koymak için uygulanan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmektedir. Regresyon analizi modellerinde en yüksek Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors-VIFs) değeri 1,551 ve en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan oldukça düşüktür (Şimşek vd., 2009). Aynı zamanda en düşük tolerans değeri 0.645'tir. Bu sınır değer olan 0.10'dan çok yüksektir. Bu nedenle çoklu regresyon modelinde çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Ayrıca en yüksek Durbin-Watson katsayısı 1.921 olup 2 değerinin altında olduğu için oto korelasyon sorunu bulunmamaktadır (Fazlzadeh vd., 2011).

Tablo 3'te örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağımsız değişkenler ve bağlamsal performansın ise bağımlı değişken olarak girdiği Model II istatistiksel açıdan anlamlı görünmektedir ($R^2=0.272$; $F_{(2-135)}=24,990$; $p<0.001$). Modelin tahmin gücünü belirlemek için belirlilik katsayısı R^2 incelenmiştir. Bağımsız değişkenlerin (örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin) bağlamsal performanstaki varyansın %27'sini şekillendirdiği anlaşılmaktadır (Cohen, 1988). Yani bu değişkenler bağlamsal performansı yüksek düzeyde etkilemektedir. Bulgulara göre örgütsel hizmet odaklılık ($\beta=0,202$; $t=2,502$; $p<0.05$) ve algılanan dışsal prestij ($\beta=0,406$; $t=5,034$; $p<0.001$) bağlamsal performansı pozitif ve anlamlı etkilemektedir. Bu bulgulara göre **H1 ve H2 hipotezleri** desteklenmiştir.

Tablo 3*Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performansa Etkileri*

Bağımsız Değişkenler	β	S.E.	St. β	t-Değeri	p
Model I					
Sabit	2,800	,314		8,913	,000
Örgütsel Hizmet Odaklılık	,394	,086	,366	4,569	,000
R ²	0.134				
F ₍₁₋₁₃₅₎	20,875				
Model II					
Sabit	2,233	,310		7,199	,000
Örgütsel Hizmet Odaklılık	,217	,087	,202	2,502	,014
Algılanan Dışsal Prestij	,308	,061	,406	5,034	,000
R ²	0.272				
ΔR^2	0.138				
F ₍₂₋₁₃₄₎	24,990				
*p< 0.05; **p< 0.01					
Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans					

Tablo 4'te bağımsız değişkenler olarak örgütsel hizmet odaklılığın dört boyutunun ve algılanan dışsal prestij ve bağımlı değişken olarak bağlamsal performansın yer aldığı Model IV istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=0.371$; $F_{(4-132)}=19,440$; $p<0.001$). Modelin tahmin gücünü belirlemede R^2 belirlilik katsayısı dikkate alınmıştır. Modeldeki bağımsız değişkenler olarak örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarının (*hizmet teması uygulamaları, hizmet sistem uygulamaları, hizmet liderliği uygulamaları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları*) ve *algılanan örgütsel prestij* bağlamsal performanstaki varyansın %37.1'ini şekillendirdiği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre konaklama işletmeleri yöneticileri açısından örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından hizmet sistem uygulamaları ($\beta=0,156$; $t= 2,088$; $p<0.05$) ve hizmet liderliği uygulamalarının ($\beta=0,348$; $t= 4,0223$; $p<0.01$) bağlamsal performansı pozitif ve anlamlı etkilediği saptanmıştır. Dolayısıyla bu bulgular dikkate alındığında **H1b ve H1c hipotezleri** desteklenmiştir. Buna karşın insan kaynakları yönetimi boyutu bağlamsal performansı negatif ve anlamlı etkilemektedir ($\beta=-0,281$; $t= -4,093$; $p<0.001$). Bu sonuca göre **H1d hipotezi** reddedilmiştir. Yine örgütsel hizmet odaklılığın müşterilerle doğrudan ilgili olarak değerlendirilen hizmet teması uygulamalarının bağlamsal performansı negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta=-0,077$; $t= -1,095$; $p<0.05$). Bu bulgu **H1a hipotezini** desteklememektedir.

Tablo 4*Örgütsel Hizmet Odaklılığın Boyutları ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performansa Etkileri*

Bağımsız Değişkenler	β	S.E.	St. β	t-değeri	p	Tolerans Değeri	VIF Değeri
Model III							
Sabit	2,874	,291		9,882	,000		
1.Hizmet Teması Uygulamaları	-,062	,050	-,092	-1,251	,213	,890	1,124
2.Hizmet Sistem Uygulamaları	,141	,055	,197	2,549	,012	,801	1,248
3.Hizmet Liderliği Uygulamaları	,392	,065	,472	6,032	,000	,780	1,283
4.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	-,162	,039	-,287	-4,093	,000	,967	1,034
R ²	0.371						
F(4-132)	19,440						
Model IV							
Sabit	2,513	,296		8,500	,000		
1.Hizmet Teması Uygulamaları	-,052	,048	-,077	-1,095	,275	,887	1,127
2.Hizmet Sistem Uygulamaları	,112	,054	,156	2,088	,039	,783	1,277
3.Hizmet Liderliği Uygulamaları	,289	,068	,348	4,223	,000	,645	1,551
4.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	-,158	,038	-,281	-4,179	,000	,966	1,035
5.Algılanan Dışsal Prestij	,211	,058	,279	3,626	,000	,739	1,353
R ²	0.428						
ΔR^2	0.057						
F(5-131)	19,612						
*p< 0.05; **p< 0.01; Durbin-Watson=1,921							
Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans							

5.Sonuç

Kaynak temelli görüşe göre, konaklama işletmelerinin artan rekabet tehdidiyle karşı karşıya kaldığı bir dönemde, hizmetle ilgili örgütsel düzeydeki özellikler ve uygulamalar, hala sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın olası bir yolu olmaktadır (Lytle & Timmerman, 2006). Ancak küresel pazarlarda bu uygulamaların başarısında algılanan dışsal prestij de (Ollier-Malaterre, 2009) kolaylaştırıcı ya da engelleyici bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Taklit edilemeyen, nadir ve değerli bir kaynak olan olumlu prestije sahip hizmet odaklı konaklama işletmeleri, hizmet mükemmelliğinin stratejik bir öncelik olduğuna dair inançlarını yansıtan hizmet sunum politikaları, uygulamaları ve süreçleri tasarlayarak (Lytle & Timmerman, 2006) daha rekabetçi hale gelebilmektedir. Bu çalışmada örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij görev performansına katkıda bulunacak olan örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendiren ekstra çaba, gönüllü davranışlar, işbirlikçi yetenekler ve maddi olmayan kaynaklar olarak bilinen bağlamsal performans (Motowildo vd., 1997) ile ilişkili olabileceği ileri sürülmektedir. Bu savı test etmek için çalışmada Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin üst ve orta kademe yöneticileri üzerinde bir saha araştırması yapılmıştır.

Çalışmanın en önemli bulgusu, hem örgütsel hizmet odaklılık hem de algılanan dışsal prestij bağlamsal performansı pozitif ve anlamlı etkilemesidir. Ancak beklentilerin aksine örgütsel hizmet odaklılığın algılanan dışsal prestije kıyasla bağlamsal performansa daha düşük düzeyde etki ettiği tespit edilmiştir. Bu durum bağlamsal performansı daha iyi anlamak için çok yönlü bir bakış açısının gerekli olduğuna işaret etmektedir. Önceki araştırmalar farklı sektörlerde örgütsel hizmet odaklılığın örgütsel performansı (Lytle, 1994; Lytle & Timmerman, 2006), iş performansını (Suh & Han, 2000) ve hizmet

performansını (Liao & Chuang, 2004; Urban, 2009) pozitif etkilediğine işaret etmiştir. Ancak ilk defa bu çalışmada yöneticiler açısından örgütsel hizmet odaklılığın bağlamsal performansı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Önceki çalışmalardan Varela González ve García Garazo (2006) İspanya'nın Galicia destinasyonundaki otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel hizmet odaklılığın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı etkilediği ortaya koyulmuştur. Benzer şekilde Johnson (2011) Jamaika'da herşey dahil sistemi ile hizmet sunan büyük ölçekli otellerin ön büro çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel hizmet odaklılığın bağlamsal performansın boyutlarından çalışan adanmışlığını pozitif ve anlamlı etkilediğini saptamıştır. Bu çalışmaların bulguları mevcut çalışmanın bulgularıyla tutarlıdır.

Bu çalışmanın tespitlerinden biri de algılanan dışsal prestijin bağlamsal performansı pozitif ve anlamlı etkilemesidir. Bu tespiti daha önceki çalışmalarda rastlanmadığından literatüre katkı olarak değerlendirilebilir. Ancak Carmeli ve Freund (2002) özel hukuk bürolarında çalışan avukatlar üzerinde yaptıkları çalışmada algılanan dışsal prestijin örgütsel performansı pozitif etkilediğini belirtmişlerdir. Yine Carmeli (2004) yüksek teknoloji firmalarının üst düzey yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada algılanan dışsal prestijin finansal performansı pozitif etkilediğini ortaya koymuştur. Bu çalışmaların tespitleri çalışmamızın bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Bulgular örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından hizmet sistem uygulamaları ve hizmet liderliği uygulamalarının bağlamsal performansı pozitif etkilediğini ortaya koymuştur. Johnson (2011)'un ön büro çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada hizmet liderliği boyutunun çalışan adanmışlığına pozitif etki ettiğini gözlemiştir. Bu tespit bulgularımızı desteklemektedir. Fakat aynı çalışma hizmet sistem uygulamalarının çalışan adanmışlığına etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Bu tespit ise bulgularımızla farklılık göstermektedir.

Mevcut çalışma insan kaynakları yönetimi boyutunun bağlamsal performansı negatif etkilediğini ortaya koymuştur. Ancak Johnson (2011) tarafından yapılan çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bağlamsal performansın boyutu olan çalışan adanmışlığına pozitif etki ettiği saptanmıştır. Bu çalışmada ise beklentilerin aksine negatif bir ilişkinin tespit edilmesinin nedeni, bölgede aile işletmesi olarak faaliyet gösteren otellerin büyük çoğunluğunun bir insan kaynakları departmanı olmaması ve profesyonel yönetici istihdam etmemesi olabilir. Öte yandan çalışmamızda hizmet teması uygulamaları boyutunun bağlamsal performansına etkisinin olmayabileceği gözlenmiştir. Fakat Johnson (2011) tarafından yapılan çalışmada hizmet teması uygulamalarının bağlamsal performansın boyutu olan çalışan adanmışlığını pozitif etkilediği saptanmıştır.

Mevcut çalışma örgütsel hizmet odaklılık ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi gösteren az sayıdaki ampirik araştırmadan biri olduğundan literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışma kaynak temelli görüşe dayanarak örgütsel hizmet odaklılığın bağlamsal performans sürecinin daha iyi anlaşılmasını teşvik etmeye hizmet edebileceği iddiasını desteklemektedir.

Bu çalışmanın bulgularından yola çıkarak, konaklama işletmeleri yöneticilerine bazı önerilerde bulunulabilir:

-Algılanan dışsal prestij, esasen bir kontrol aracı olarak işlev gördüğü göz önünde bulundurulduğunda, bulgularımızın yöneticiler için bazı önemli pratik sonuçlar doğurduğu söylenebilir. Bulgular, yöneticilerin bağlamsal performansı açısından algılanan dışsal prestijin doğası gereği önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koyarak işletmelerin prestij yaratma çabaları için bir rehber işlevi görebilir. Aynı zamanda algılanan dışsal prestijin işten ayrılma niyeti ve iş tatminini etkileyebileceği (Carmeli & Freund, 2002) göz ardı edilmemelidir. Bununla birlikte, küresel ölçekte müşteriler artık yalnızca sunulan hizmetle değil, aynı zamanda hizmetin sunuş biçimi ve personelin davranışlarıyla da ilgilenmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin, çalışanların gönüllü davranışlarını ve bağlamsal performanslarını teşvik edebilmeleri için olumlu algılanan dışsal prestij yaratmaya yönelik farkındalık oluşturulmalıdır.

Konaklama işletmeleri hizmet odaklılık yoluyla çalışanlarının bağlamsal performansını iyileştirmek için hizmet liderliği felsefesini benimseyerek hizmet sistemleri (müşteri öneri yönetimi, hizmet takip sistemleri, Tripadvisor, Booking gibi online seyahat acentelerinin sitelerindeki ağızdan ağıza pazarlama verilerinin analiz edilmesi, büyük veri analizi gibi) tasarlamalıdır. Hatta hizmet odaklı ortamlar hem çalışanların tatminini hem de müşterilerin tatminini yükseltebilir. Bununla birlikte konaklama işletmelerinde hizmet odaklı bir iklim yaratmaya çalışan yöneticiler öncelikle liderlik tarzlarına yakından bakmalıdırlar. Kendilerinden vermeye istekli olduklarını gösterdikleri zaman çalışanlar için hizmet standartları açısından *rol model* kabul edilebilirler (Varela González & García Garazo, 2006). Hizmeti merkeze yerleştiren bu liderler hem çalışanların yeteneklerine ilgi göstermekte hem de onlarla kaliteli bir etkileşim içine girmektedirler (Patterson, 2003). Bu yaklaşımda ekip toplantılarında sadece direktif vermek yeterli değil, çalışanlarıyla ön saflarda zaman geçirmelidirler. Böylece çalışanlar müşterilere mükemmel hizmet sunma konusunda daha yüksek bağlamsal performans sergileyebilirler. Diğer yandan bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamsal performansı düşürmektedir. Kapadokya bölgesindeki konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi departmanı olan otel sayısı oldukça azdır. Bu nedenle personel seçimini genelde üst ve orta kademe yöneticileri yapmaktadır. Ancak bölgedeki otellerin nitelikli personel sorunu yaşaması nedeniyle yerel ekonomiye istenen katkıyı sunamadıkları söylenebilir. Mevcut personelin tatmin düzeyini yükseltmek için yüksek hizmet standartları geliştirilerek hizmet performansını ve bağlamsal performansı nesnel olarak ölçmek için 360 Derece Performans Değerleme gibi sistemlere ihtiyaç vardır. Bu durum konaklama işletmelerinde kişi-örgüt uyumuna katkıda bulunarak çalışanların performansını artıracak gibi işten ayrılma niyetlerini de azaltabilir. Ayrıca konaklama işletmelerinde çalışanlar, müşterilerle daha fazla etkileşime girdikleri için belirli konularda inisiyatif kullanabilmeli ve sorunlara etkili çözümler üretebilmelidir. Bu nedenle, personel güçlendirme uygulamaları kapsamında kararlara katılım, kaynak paylaşımı, bilgi paylaşımı, etkileme, ekip çalışması, yetiştirme ve yardımlaşma gibi unsurlara öncelik verilmelidir. Çalışanlara iş süreçlerini düzenleme ve kontrol etme gücü vererek işin zenginleştirilmesi, yapılan işin bütün içinde anlamlı olması, çalışanın verilen kararlara etkilendiğini fark etmesi ve kendi yetkinlikleri konusunda güven vermesi gibi temel bileşenler, güçlendirme sürecinin önemli unsurları olarak kabul edilmektedir (Thomas, & Velthouse, 1990).

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. *Birinci kısıt* araştırma sonuçlarının genellenebilirliği ile ilgilidir. Çalışmanın küçük bir örneğe dayanması ve veri toplama araçlarının konaklama işletmeleri yöneticilerine yönelik benzersiz bir şekilde hazırlanması nedeniyle sonuçları farklı sektörlerdeki yöneticiler açısından genellemek doğru olmayabilir. Ortak yöntem yanlılığı potansiyeli de çalışmamızdaki bir diğer kısıt olmaktadır (Podsakoff vd., 2003). Çünkü çalışmadaki yapılar ile ilgili olarak yöneticilerin kendini raporlaması söz konusudur. Ancak ortak yöntem yanlılığının analiz sonuçları üzerindeki etkisini ortadan kaldırmak için Harman'ın tek faktörlü yöntemi uygulanmıştır. Bu teste göre, tüm öğelerin tek bir ortak faktöre yüklenmesi durumunda, genel faktörün varyansının yaygın olarak kabul edilen kesme eşiğinin oldukça altında olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, ortak yöntem varyansı sorunu olmadığını göstermektedir (Karatepe, 2011). *Son kısıt* ise örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij ölçeklerinin kullanıldığı ampirik araştırmaların oldukça sınırlı olmasıdır. Bu ölçeklerin Türkçe yazına uyarlanıp güvenilirlik ve geçerliğinin test edilebilmesi için farklı örneklem, endüstri ve bağlamlarda yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Gelecekteki araştırmalar için büyük ölçekli zincir otel işletmelerinde örgütsel itibar aracılığıyla örgütsel hizmet odaklılık ve bireysel hizmet odaklılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin karşılaştırmalı incelenmesi bir öneri olarak sunulabilir. Bununla birlikte kamu kurumlarında hizmetin kalitesi, çalışan-yönetici-vatandaş etkileşimini gerekli kıldığı için Türkiye'nin belli bir bölgesindeki kamu kurumları personeli üzerinde işgören sessizliğinin düzenleyici olduğu bir modelde örgütsel hizmet odaklılığın bazı örgütsel çıktılarla ilişkisi de inceleme beklemektedir.

Kaynaklar

- Åkesson, M., Skålén, P., & Edvardsson, B. (2008). E-government and service orientation: gaps between theory and practice. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), 74-92. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550810846122>
- Aksoy, M. S., & Özdevecioğlu, M. (2006, 25-27 Mayıs). *Organizasyonlarda insan kaynaklarının dışarıdan hizmet alımı yolu ile temininin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans açısından değerlendirilmesi* [Sözlü Sunum] 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32, 1512-14. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Başak Erdinç, S. (2009, 21-23 Mayıs). *Turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamaları ve adalet türlerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin incelemesi* [Sözlü Sunum]. 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.
- Biçkes, D. M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı]
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. (pp. 71-98), Jossey-Bass.
- Carmeli, A. (2004). The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. *Corporate Reputation Review*, 6, 314-331. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540002>
- Carmeli, A. (2005b). Exploring determinants of job involvement: An empirical test among senior executives. *International Journal of Manpower*, 26(5), 457-472. <http://dx.doi.org/10.1108/01437720510615143>
- Carmeli, A. (2005a). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464. <https://doi.org/10.1177/0170840605050875>
- Carmeli, A., & Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5, 51-68. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540164>
- Carmeli, A., & Freund, A. (2009). Linking perceived external prestige and intentions to leave the organization: The mediating role of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Social Service Research*, 35(3), 236-250, <http://dx.doi.org/10.1080/01488370902900873>
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. *Managerial and Decision Economics*, 25(6-7), 299-315. <https://doi.org/10.1002/mde.1192>
- Cichy, R. F., Cha, J., & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 53-62. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.03.001>
- Cichy, R. F., Kim, S. H., & Cha, J. (2009). The relationship between emotional intelligence and contextual performance: Application to automated and vending service industry executives. *Journal of*

Human Resources in Hospitality & Tourism, 8(2), 170-183.
<https://doi.org/10.1080/15332840802269809>

Ciftcioglu, A. (2010). The relationship between perceived external prestige and turnover intention: An empirical investigation. *Corporate Reputation Review*, 13, 248-263.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1057/crr.2010.22>

Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375.
<https://doi.org/10.1080/10400410902969910>

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd Ed. Routledge.

Cole, N. D., & Flint, D. H. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: Flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 19-40.
<https://doi.org/10.1108/02683940410520646>

Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
<https://doi.org/10.1108/01437730510633692>

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>

Elliott, A. C., & Woodward, W. A. (2007). *Statistical analysis quick reference guidebook: With SPSS Examples*. Sage Publications.

Ercan, H. (2011). İlişkisel-bireyci-toplulukçu benlik ölçeği'nin psikometrik özellikleri ve uyarlama çalışması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 37-45.

Fazlzadeh, A., Hendi, A. T., & Mahboubi, K. (2011). The examination of the effect of ownership structure on firm performance in listed firms of Tehran stock exchange based on the type of the industry. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 249-266.

Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., & Relyea, L. F. C. (2006a). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327-347.
<https://doi.org/10.3200/SOCP.146.3.327-347>

Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006b). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59(6), 815-846. <https://doi.org/10.1177/0018726706067148>

Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology*, 49(3), 517-533. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00029>

Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation? *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.167>

Hughes, K., Packer, J., & Ballantyne, R. (2011). Using post-visit action resources to support family conservation learning following a wildlife tourism experience. *Environmental Education Research*, 17(3), 307-328. <https://doi.org/10.1080/13504622.2010.540644>

- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349. <https://doi.org/10.1108/02683940710745923>
- Johnson, K. R. (2011). *The relationships among organizational service orientation, customer service training, and employee engagement*. [University of Minnesota Ph.D dissertation]. <https://hdl.handle.net/11299/119839>
- Johnson, S. A., & Ashforth, B. E. (2008). Externalization of employment in a service environment: The role of organizational and customer identification. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 287-309. <https://doi.org/10.1002/job.477>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2011). The effects of organizational service orientation on person-organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 33(1), 7-29. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.596932>
- Kang, D. S., Stewart, J., & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761-784. <https://doi.org/10.1108/00483481111169670>
- Karatepe, O. M. (2011). Core self-evaluations, exhaustion, and job outcomes: A study of frontline hotel employees in Iran. *Tourism and Hospitality Research*, 11(4), 248-257. <https://doi.org/10.1177/1467358411418898>
- Kim, W. H. (2002). Causal models of organizational identification organizational commitment: Relations of organizational identification, organizational commitment and antecedents, job involvement, performance, turnover intention. *Korean Journal of Industrial Organizational Psychology*, 15(2), 83-121.
- Korkmaz Devrani, T., & Kalemci Tüzün, İ. (2008). Müşteri vatandaşlık davranışının öncüllerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 193-208.
- Kuşlivan, S., & Eren, D. (2008). Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 177-193.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>
- Lu, C. H. (2006). *The relationship among organizational justice, perceived external prestige, and organizational commitment*. [Master's Thesis of Graduate Institute of Human Resource Management].
- Lynn, M. L., Lytle, R. S., & Bobek, S. (2000). Service orientation in transitional markets: Does it matter? *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 279-298. <https://doi.org/10.1108/03090560010311858>
- Lytle, R. S. (1994). *Service orientation, market orientation, and performance: an organizational culture perspective*. [Doctoral dissertation, Order Number: 9500730, Arizona State University].

- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147. <https://doi.org/10.1108/08876040610657066>
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80104-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80104-3)
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mignonac, K., Herrbach, O., & Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 477-493. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.006>
- Miller, B. K., & Werner, S. (2005). Factors influencing the inflation of task performance ratings for workers with disabilities and contextual performance ratings for their coworkers. *Human Performance*, 18(3), 309-329. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1803_5
- Motowildo, S. J., Borman, W.C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 1997, 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Nevşehir Turizm İl Müdürlüğü. (2011). *Nevşehir İli Turizm İşletmeleri İstatistikleri*, <https://nevsehir.ktb.gov.tr/TR-291449/konaklama-tesisleri.html>
- Nielsen, M. B., Mearns, K., Matthiesen, S. B., & Eid, J. (2011). Using the job demands-resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(5), 465-475. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00885.x>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd edn. McGraw-Hill.
- Ollier-Malaterre, A. (2009). Contributions of work-life and resilience initiatives to the individual/organization relationship. *Human Relations*, 63(1), 41-62. <https://doi.org/10.1177/0018726709342458>
- Patterson, K. (2003, August). *Servant leadership: A theoretical model*. Servant Leadership Research Roundtable, Regent University.
- Podnar, K. (2011). Perceived external prestige, organizational identification and organizational commitment: An empirical examination. *Teorija in Praksa*, 48(6), 1611-1627.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Şimşek, M. Ş., Özgener, Ş., Kaplan, M., Kaplan, A., & Topuz, G. (2009, July 2-4). The moderating role of formalization in determining the effects of strategic flexibility and perceived risk on affective organizational commitment [Conference presentation]. 5th International Strategic Management Conference, Stellenbosch, South Africa.
- Slåtten, T. (2011). *Emotions in service encounters from the perspectives of employees and customers*. [Doctoral Dissertation, Karlstad University. Universitetsstrykkeriet].
- Spears, L. C. (2005, August). *The understanding and practice of servant-leadership*. Servant Leadership Research Roundtable, Regent University.

- Stone-Romero, E. F., Alvarez, K., & Thompson, L. F. (2009). The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs. *Human Resource Management Review*, 19(2), 104-116. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.003>
- Suh, C. J., & Han, W. Y. (2000). The effects of organizational service-orientation on business performance. *Journal of Korean Society for Quality Management*, 28(4), 161-183. <https://koreascience.kr/article/JAKO200015875824180.page>
- Sung, M., & Yang, S. U. (2008). Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation. *Journal of Public Relations Research*, 20(4), 357-376. <https://doi.org/10.1080/10627260802153207>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Urban, W. (2009). Organizational service orientation and its role in service performance formation: evidence from Polish service industry. *Measuring Business Excellence*, 13(1), 72-81. <https://doi.org/10.1108/13683040910943063>
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Varela González, J., & García Garazo, T. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50. <https://doi.org/10.1108/09564230610651561>
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00036-4)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-80. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Makale Bilgi Formu

Yazarların Notları: Bu çalışma “Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri, 2011” isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Yazarların Katkıları: Seher Ulu; çalışmanın konsepti ve tasarımı, veri analizi ve yorumlama, yazı taslağının oluşturulması, teknik destek ve malzeme desteği, içeriğin eleştirel incelenmesi ve literatür tarama süreçlerine katkıda bulunmuştur. Prof. Dr. Şevki Özgener; çalışmanın konsepti ve tasarımı, veri analizi ve yorumlama, yazı taslağının oluşturulması, teknik destek ve malzeme desteği, içeriğin eleştirel incelenmesi ve literatür tarama süreçlerine katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Etik Onayı: 2011 yılında lisansüstü tezlerde etik kurul onayı istenmemekte idi. Ama çalışmanın türetildiği yüksek lisans tezi bilimsel ve etik kurallara dikkate alınarak hazırlanmış olup 08.08.2011 tarih ve 16 sayılı Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim kurulu kararıyla onaylanmıştır. Çalışmada yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunmaktadır.

Yapay Zeka Bildirimi: Bu makale yazılırken hiçbir yapay zeka aracı kullanılmamıştır.

İntihal Beyanı: Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.

Yeniden Kullanılabilir Ambalajların Sürdürülebilirlik Etkisi: İklimlendirme Sektöründe Bir Uygulama

The Impact of Reusable Packaging on Sustainability: A Case Study in the Air Conditioning Industry

Muhammed Murad Serbest^{1*} 
Mustafa Cahit Ugan¹ 

¹ Sakarya Üniversitesi, Sakarya, Türkiye,
m.muradserbest@gmail.com,
ungan@sakarya.edu.tr,
ror.org/04ttnw109

*Sorumlu Yazar/Corresponding Author



Öz: Günümüzde, sürdürülebilirliğin önemi hem çevresel kaygılar hem de artan tüketici bilinci nedeniyle öne çıkmıştır. Aynı zamanda, işletmeler yoğun rekabet ortamında kârlılıklarını sürdürme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu kapsamda, yeniden kullanılabilir ambalajlar hem çevresel etkilerin azaltılmasına katkı sağlamakta hem de ekonomik bakımdan avantaj sunmaktadır. Çalışmada iklimlendirme sektöründe dünyanın önde gelen firmalarından olan Daikin'de yapılan bir örnek olay çalışması ile yeniden kullanılabilir ambalaj kullanımının işletmenin sürdürülebilirlik çalışmalarına katkısı ortaya konulmuştur. Yeniden kullanılan ambalaj miktarını belirlemek için önce üstel düzeltme yöntemi kullanılarak talep tahmini yapılmıştır. Daha sonra ise maliyet, karlılık ve başa-baş noktası analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler yeniden kullanılabilir ambalaj kullanımının işletmeyi kullanımının dokuzuncu aydan itibaren kara geçirdiğini, önemli finansal kazançlar sağladığını ve çevresel sürdürülebilirliği de desteklediğini göstermiştir. Bu çalışma sonucunda, işletme yöneticileri ve politika yapımcılar için öneriler geliştirilmiştir. Dönüşümlü ambalajların maliyet avantajları ve çevresel faydaları konusunda bilinçlendirme, dönüşümlü ambalaj kullanımını teşvik edecek kamu politikalarının geliştirilmesi, finansal destek programlarının oluşturulması, sürdürülebilir ambalajlara yönelik yasal düzenlemelerin güçlendirilmesi, ambalaj süreçlerinde akıllı takip sistemleri ve geri kazanım teknolojilerinin uygulanarak süreçlerin daha verimli hale getirilmesi bu önerilerden bazılarıdır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Yeniden Kullanılabilir Ambalaj, Talep Tahmini, Başa baş Noktası Analizi

Geliş Tarihi/Received: 27.04.2025
Kabul Tarihi/Accepted: 10.06.2025
Yayınlanma Tarihi/ Available Online:
29.06.2025

Abstract: Today, the importance of sustainability has come to the fore due to environmental concerns and increasing consumer awareness. At the same time, businesses are faced with the necessity of maintaining their profitability in an intensely competitive environment. In this context, reusable packaging contributes to both reducing environmental impacts and offers advantages in economic terms. A case study conducted at Daikin, one of the world's leading companies in the air conditioning sector, has been used to demonstrate the contribution of reusable packaging to the business's sustainability efforts. First, a demand estimate was made using the exponential smoothing method to determine the amount of reused packaging. Then, cost, profitability, and break-even point analyses were conducted. The results showed that reusable packaging made the business profitable starting from the ninth month of use, provided significant financial gains, and supported environmental sustainability. As a result of this study, recommendations were developed for business managers and policymakers. Some of these recommendations include raising awareness about the cost advantages and environmental benefits of recyclable packaging, developing public policies that will encourage the use of recyclable packaging, creating financial support programs, strengthening legal regulations for sustainable packaging, and making processes more efficient by implementing smart tracking systems and recycling technologies in packaging processes.

Keywords: Sustainability, Reusable Packaging, Demand Forecasting, Break Even Point Analysis

Extended Abstract

Introduction

With sustainability, the main goal is to transfer existing resources to future generations, and in this context, the goal is to manage them effectively by considering natural resources. Although sustainability is seen as an environmental element, it also includes economic and social dimensions.

The air conditioning sector operates to improve the quality of the air in the environment where people are located. Heating, cooling, adjusting the humidity, cleaning, and balancing the oxygen level of the air constitute the basic working areas of this sector. The air conditioning sector's broad scope also leads to various sub-product groups, which affects packaging usage and brings additional costs.

Although reusable packaging contributes to economic and environmental sustainability, there are very few studies in the current literature that focus on determining the demand for reusable packaging, its financial benefits (see Skerlic & Muha, 2020 for an example), and its environmental impacts (see Asim, 2022 for an example). Addressing this gap was one of the motivations for the present study. More specifically, using a case study method, this research aims to estimate the demand for reusable packaging, identify the break-even point, and conduct cost and profitability analyses. In addition, the contribution of reusable packaging to environmental well-being will also be discussed.

Literature review

There are few studies in the literature on the benefits of reusable packaging. Palmqvist and Karlsson (2022) noted that with the increase in global sustainability awareness, pressure on governments and businesses to reduce carbon emissions has increased. The same authors stated that while global supply chains are shaped by cost-oriented decisions today, sustainability only becomes a priority when it provides financial benefits. Thomas and Eirik (2015) conducted a study on how packaging and returnable packaging are managed by suppliers in the Scandinavian automotive supply chain and determined the factors that are important for efficient packaging management for suppliers, sub-suppliers, and manufacturers. Na et al. (2019) stated that reusable packaging systems are advantageous in terms of cost and environment in low-variability demand and delivery conditions and long-term business relationships. These authors also indicated that this approach could also be applied in closed-loop supply chains outside the automotive sector. Skerlic and Muha (2020) developed a model in the automotive sector that allows the most appropriate option to be determined by comparing different packaging options with cost components. Akabane et al. (2018) examined the financial and environmental impacts of replacing disposable and recyclable packaging in a multinational automotive company. Cottafava et al. (2021) conducted a break-even analysis of the return rate of reusable cups compared to disposable cups.

Method

This study employed a case study method. A case study is a detailed examination of a subject (Punch, 2011). The universe of the research is limited to Daikin, a leading Japanese company in the air conditioning sector of the world. The company operates a factory in Türkiye, and the data were collected from this factory. This research examined the economic feasibility of transporting four different materials in reusable packaging using quantitative methods. The data used belong to the years 2023 and 2026. The data realized between 2023 and 2025, planned by the company between 2025 and 2026, and finally estimated between 2026 and 2028 were used for this article. Also, environmental inferences out of the economic analysis were made.

Four different air conditioner outdoor unit covers, which were determined as the most suitable materials, were examined and it was seen that they could be transported in a package with common dimensions. First, a common reusable packaging size and type were determined for these parts. After

this, the optimum number of packages for future periods was determined using the Exponential Smoothing Model, a quantitative demand forecasting method, and the investment cost was calculated based on the determined number of packages. After calculating the investment cost for reusable and single-use packaging, the investment's break-even point and payback period were determined. Finally, the profitability for the next four years was calculated.

Results

After making a demand forecast with exponential smoothing for reusable packaging material, the break-even point usage amount of the investment was found to be 15,041 units. The investment started to yield a profit for the company as of the ninth month of the use of reusable packaging. The company made a profit about €265,000 in 4 years. The profitability of the investment was calculated as 32.5% in the first year, 156.75% in the second year, 256.66% in the third year, and 356.91% in the fourth year.

Conclusion

The analyses show that using reusable packaging provides significant financial gains to businesses in the long term. In addition, positive effects on environmental sustainability were determined regarding factors such as reducing carbon footprint and waste management. The analyses revealed that using recycled packaging saved approximately 265,000 Euros in four years. This saving is related to reducing costs, optimizing logistics processes, and reducing waste management expenses compared to traditional single-use packaging. In this context, industrial organizations turning to recyclable packaging systems will contribute to economic and environmental sustainability. This work has several implications for managers and policy makers. Industrial enterprises need to accelerate the transition to recyclable packaging systems, adopt closed-loop systems in supply chain management, and invest in innovative solutions to increase resource efficiency in logistics processes. In order to increase the use of recyclable packaging, enterprises should also be made aware of the cost advantages and environmental benefits of recyclable packaging systems. Other implications include developing public policies that will encourage the use of recyclable packaging, creating financial support programs that strengthen legal regulations for sustainable packaging, and making processes more efficient by implementing smart tracking systems and recycling technologies in packaging processes.

1. Giriş

Sürdürülebilir kalkınma, çevre sorunlarının çözülmesini, doğal kaynakların korunmasını, çevre dostu uygulamaların teşvik edilmesini ve ekonomik büyümeyle birlikte toplumsal refahın artırılmasını hedefleyen bir yaklaşımdır (Bozlağan, 2010). Bu çerçevede, sürdürülebilirlik yalnızca çevresel bir kavram olmanın ötesine geçmekte; kaynakların verimli kullanımı, ekonomik büyümenin sürdürülebilirliği ve toplumsal refah gibi çok yönlü boyutları içermektedir. İklimlendirme sektörü, bireylerin yaşadığı ortamın hava kalitesini artırmak amacıyla; havanın ısıtılması, soğutulması, nem oranının dengelenmesi ve zararlı partiküllerden arındırılması gibi çeşitli hizmetler sunmaktadır (Seeley International, 2023). Sektörün geniş ürün yelpazesi, üretim ve dağıtım süreçlerinde yoğun ambalaj kullanımını da beraberinde getirmektedir. Özellikle iklimlendirme sistemlerinin taşınabilirliği ve korunması amacıyla kullanılan ambalaj malzemeleri, hem maliyetleri artırmakta hem de çevresel etkiler doğurmaktadır. Ambalaj sektöründe yaşanan bu artış, kullanılan hammadde miktarının ve atık üretiminin artmasına neden olmaktadır (Serhat Kalkınma Ajansı, 2021). Bu nedenle, ambalajların sürdürülebilirlik ilkesine uygun şekilde tasarlanması ve yönetilmesi, sektörün çevresel etkilerini azaltma ve maliyetleri kontrol altına alma açısından kritik öneme sahiptir. Ambalajlar, ürünlerin korunması, taşınması ve bilgi sunumu gibi işlevleriyle önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda ambalaj tasarımı, estetik ve işlevsel olmak üzere iki yönüyle tüketici deneyimini etkileyebilmektedir. Ambalaj tasarım süreci ise malzeme seçiminden başlayarak grafik tasarımla devam etmekte ve pazarlama stratejileriyle bütünleşmektedir (Wyrwa & Barska, 2017; Ambrose & Harris, 2012). Ambalaj

atıkları yönetmeliklere göre atıklar, ambalaj niteliklerine sahip olan ve atık haline gelen ürünleri ifade etmektedir. Söz konusu atıklar, plastik, kağıt, cam, metal, kompozit ve ahşap gibi çeşitli malzemelerden oluşmaktadır. Her bir malzemenin geri dönüşüm süreci farklılık göstermektedir ve bu süreç, malzemelerin yeniden kullanımını, geri kazanımını ve dönüştürülmesini içermektedir (Bouzon vd., 2015). Sürdürülebilirlik ambalaj tasarımı ve atık yönetimi ile yakından ilişkilendirilmektedir. Bu yaklaşım, tüketici davranışlarını şekillendirmekte ve çevresel bilinci artırırken ambalaj malzemelerinin çevre üzerindeki etkilerini minimize etmeyi hedeflemektedir (Rashid vd., 2015). Ambalaj sektörü, sürdürülebilirlik kriterlerini karşılayacak şekilde malzeme seçimi ve tasarım yöntemlerini sürekli olarak geliştirmeye yönelik çabalarını sürdürmektedir. Bu bağlamda azaltma, yeniden kullanma ve geri dönüştürme, sürdürülebilir bir çevre yaratma amacına hizmet eden üç temel strateji olarak öne çıkmaktadır. Bu hem tüketici sağlığı ve güvenliği hem de çevresel sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır (Keskin vd., 2020). İklimlendirme sektöründe yeniden kullanılabilir ambalajların kullanılması bu sektördeki mali yüklerin hafifletilmesine imkân tanımakta aynı zamanda çevre kirliliğinin de azaltılmasına destek olmaktadır. Özellikle plastikten üretilen bu tür ambalajlar, tekstil, kimya, ilaç, gıda ve içecek gibi birçok sektörde güvenli ürün akışını sağlarlar. Bu sistemler, tek kullanımlık ambalaj malzemelerine olan bağımlılığı azaltarak atık miktarını minimize ederler ve negatif çevresel etkileri minimize etmeye katkıda bulunurlar. Ayrıca, tekrar kullanılabilir ambalajların tersine lojistikte kullanılması, çevresel sürdürülebilirliği desteklemenin yanı sıra, uzun vadede ambalaj maliyetlerinin düşürülerek ekonomik açıdan avantaj sağlanmasına neden olmaktadır.

Yeniden kullanılabilir ambalajların ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliğe katkılarına rağmen mevcut yazında bunlara olan talebin belirlenmesi, finansal faydaları (örneğin, Skerlic & Muha, 2020) ve çevresel etkileri (örneğin, Asim, 2022) konularında çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Literatürde, özellikle iklimlendirme sektörü özelinde yeniden kullanılabilir ambalaj sistemlerinin kullanımına yönelik kapsamlı uygulamalı çalışmaların bulunmaması, bu araştırmayı özgün kılan bir diğer önemli unsurdur. Sektöre özgü lojistik dinamikler, ürün çeşitliliği ve ambalajlama gereksinimleri dikkate alındığında, bu çalışma hem sektörel bir boşluğu doldurmakta hem de yeniden kullanılabilir ambalaj uygulamalarının pratikteki etkinliğini gözler önüne sermektedir. Bu alandaki boşluğun doldurulması bu çalışma için bir motivasyon olmuştur. Daha spesifik olarak bu çalışmada bir örnek olay yöntemi ile yeniden kullanılabilir ambalajlar için talep tahmini, gerekli minimum talep düzeyi ve maliyet ve karlılık analizleri yapılmış ve bu analizler sonucu da ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliğe olan katkıları ortaya konulmuştur.

Çalışmanın devamında, ilk olarak yeniden kullanılabilir ambalajlar ve sürdürülebilirlik ilişkisine dair literatür incelenerek kavramsal bir çerçeve sunulmuştur. Ardından, araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, iklimlendirme sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilen örnek olay çalışmasına yer verilmiş; bu kapsamda talep tahmini, maliyet analizi ve başa baş noktası gibi analizler gerçekleştirilmiştir. Son olarak, elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçlar ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

2.1. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir üretim

Dünya çapında gözlenen nüfus artışı, küreselleşme ve kaydedilen teknolojik ilerlemelerin enerji ve doğal kaynaklara olan ihtiyacı artırması yenilenemeyen enerji kaynaklarına yönelmeye neden olmaktadır. Yenilenemeyen kaynakların kullanılmasıyla gelecek nesiller adına yaşanabilir bir dünya bırakma prensibi güçleşmiş ve sürdürülebilirlik kavramı belirginleşmiştir (Erdede vd., 2014). İnsanoğlunun dünya üzerindeki varlığını devam ettirebilmesi adına yaşamsal kaynakların korunması, gözetilmesi ve sonraki nesillere aktarılabilir hale getirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öne çıkan sürdürülebilirlik olgusu, mevcut kaynakların gelecek nüfus için korunmasını amaçlamakta ve bu yöndeki adımları içermektedir. Sürdürülebilirlik kavramının uluslararası alanda büyük önem taşıyan

Brundtland Raporu'ndaki tanımı "*sürdürülebilir gelişme, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama becerisini riske atmadan, günümüz ihtiyaçlarını karşılamayı garanti altına almaktır*" şeklindedir (Aracı & Yüksel, 2016).

Sürdürülebilirlik kavramına yönelik tanımlamaların büyük bir kısmı benzerlik göstermekte olup genelde çevrenin ve doğal kaynakların korunması üzerinde şekillenmektedir (Darlıyerli, 2020).

Sürdürülebilirliğin ekolojik, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır. Çevrenin dengesinin korunmasını amaçlayan sürdürülebilirlik faaliyetleri ekolojik bileşenin içeriğini oluşturmaktadır. Bu bileşen kapsamında doğada var olan su ve doğalgaz gibi kaynakların miktarının dengede tutulması amaçlanmaktadır. Ayrıca yenilenebilir enerji kaynakların kullanımının teşvik edilmesi de ekolojik bileşen çerçevesinde değerlendirilebilmektedir (Bilgili, 2017). Finansal açıdan var olan giderlerin en aza indirilmesiyle verimliliğin artırılması, ekonomik sürdürülebilirliğin temel amaçları arasında gösterilebilmektedir. Bu bağlamda kaynakların etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve hammadde kaynaklarının korunması, sürdürülebilirlik olgusunu desteklerken çevreye zarar veren birtakım atıkların oluşmasına da neden olmaktadır. Dolayısıyla da ekonomik sürdürülebilirlik adına atıkların etkin bir şekilde yönetilmesi aynı zamanda çevresel ve toplumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına da yardımcı olmaktadır (Başdil Güneş, 2017). Toplumsal görüşlerin değerlendirmeye alınması, her bir bireye eşit fırsatlar ve haklar sunulması, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin alınması, çoğulculuğun benimsenmesi, kültürel kimliğin gözetilmesi ve paylaşımcılıkla hoşgörülü birlik anlayışı, sürdürülebilirliğin sosyal bileşenini oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle sosyal sürdürülebilirlik kapsamında kişilerin bir bütünlük içinde olmaları beklenmekte ve toplumsal devamlılığın sağlanması hedeflenmektedir (Gedik, 2020).

Sürdürülebilir üretim, sürdürülebilir gelişim anlayışının bir uzantısı olarak ele alınmaktadır ve bu kavram ilk defa 1992'de Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nda (UNCED) gündeme gelmiştir. Massachusetts Üniversitesi Lowell'deki Lowell Sürdürülebilir Üretim Merkezi (LCSP) tarafından sürdürülebilir üretim, "*Çevreyi kirletmeyen yöntem ve sistemlerle ürün ve hizmetlerin üretilmesi; enerji ve doğal kaynakların muhafazası; ekonomik sürdürülebilirlik; çalışanlar, topluluklar ve tüketiciler için sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlanması; ve tüm bireyler için sosyal ve yaratıcı faydalar sunulması*" şeklinde açıklanmaktadır (Veleva & Ellenbecker, 2001). Diğer taraftan Cambridge Üniversitesi'ne bağlı İmalat Enstitüsü, sürdürülebilir üretim metotlarını teknolojilerin geliştirilmesi sürecinde herhangi bir sera gazı salınımı, yenilenemeyen kaynak kullanımı ya da toksik atık oluşumuna izin vermeyen yöntemler olarak tanımlanmıştır (Allwood, 2005).

2.2. Yeniden kullanılabilir ambalaj

Sürdürülebilirlik anlayışının benimsenmesiyle oluşturulan yeniden kullanılabilir ambalajlar sadece bir defa kullanılan ambalajlara alternatif olarak geliştirilmişlerdir. Bu ambalajlar bir kere kullanıldıktan sonra herhangi bir kimyasal işleme tabi tutulmadan yalnızca temizlenerek kullanılabilirler (Palabıyık & Altunbaş, 2004). Yeniden kullanılabilir raflar, paletler ve konteynırlar da bu ambalaj türüne örnek teşkil etmektedir (Reusable Packaging Association [RPA], 2015). Yeniden kullanılan ambalajlar çoğu zaman işleyiciler ve üreticiler, müşteriler ve tedarikçiler arasında önceden planlanmış tedarik zincirlerinde kullanılmaktadırlar. Plastik, metal ve ahşap gibi malzemelerin kullanılmasıyla hazırlanan ambalajlar, lojistik sisteminde karşı karşıya kalınan zorlu koşullara rağmen taşınan ürünün muhafaza edilip korunmasını sağlamaktadır (RPA, 2015). Thierry ve arkadaşları (1995) yeniden kullanımı dört farklı biçimde ele almaktadır: tamir, doğrudan yeniden kullanım, yeniden üretim ve geri dönüşüm. Bu noktada sözü edilen yeniden kullanım malzemelerin tekrardan kullanımını ifade etmekte olup bir ürünün kullanılması sonrasında mevcut ambalajın atığa dönüşmeden yeniden kullanılmasını ifade etmektedir. Örneğin gıda sektöründe sıklıkla kullanılan cam şişelerin toplanarak temizlenmesinin ardından tekrar doldurularak kullanılması, yeniden kullanmaya bir örnek teşkil etmektedir.

RPA (2015) tedarik zincirinin her aşamasında yeniden kullanılabilir ambalajların kullanımının ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan birçok fayda sağlayacağını belirtmektedir. Maliyet yönünden ele alındığında da bazı tasarruflar mümkündür. Bu ambalajların defalarca kullanımı ek ambalaj masraflarının meydana gelmesini önlemektedir. Ayrıca amaçlarına uygun olarak tasarlanmış ve dayanıklı konteynerlerin kullanımı nakliye ve elleçleme süreçlerinde hasar görebilecek ürünlerle ilgili maliyetleri düşürmektedir. Diğer yandan bu ambalajlar sayesinde depolama alanlarının daha etkili kullanımı mümkün olmakta, azalan yer ihtiyacı sayesinde depolama giderleri de azalmaktadır. Bununla birlikte özellikle tekrarlı kullanım ile nakliye ve elleçleme süreçlerinde meydana gelebilecek hasarlara karşı dayanıklılık açısından bu ambalajların sağlam malzemeden yapılması gerekmektedir. Bu da bu tür ambalajlara yapılan başlangıç yatırımlarının yüksek olmasına sebep olmaktadır.

Yeniden kullanılabilir ambalajlar sağlamlıkları ile iş sağlığı ve güvenliğine katkıda bulunmaları nedeniyle sosyal fayda sağlamaktadırlar (Nordin & Selke, 2010). Çevresel açıdan ise yeniden kullanılabilir ambalajların kullanımı sera gazı salımının düşürülmesine, daha az enerji tüketimine ve atıkların azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Coelho vd., 2020). Tek seferlik kullanılan ambalajların sürdürülebilirlik çerçevesinde yarattığı güçlükler, malzeme seçimlerindeki iyi ile kötü arasındaki mücadeleyi aşarak toplumların hızlı tüketim ve atma eğiliminin çevreye verdiği zarara önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Bu problem yalnızca plastiklerle kısıtlı kalmamakta bir kez kullanıldıktan sonra atık ve kirlilik kaynağına dönüşen geniş bir malzeme yelpazesini de kapsamaktadır. Tek seferlik ambalajlar özellikle gıda sektöründe giderek daha fazla tercih edilmekte ve bu durum, artan çevresel etkilerle başa çıkmak için sürdürülebilir ve yeniden kullanılabilir seçeneklere geçiş yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Walker vd., 2021). Bu sorunu ele almak amacıyla döngüsel bir ekonomiye geçişi destekleyen geri dönüşümlü ambalajlar 2019/904 sayılı Avrupa Birliği Direktifi'nde belirtildiği gibi tek kullanımlık plastiklerin çevresel etkilerini azaltma ve yeniden kullanılabilir alternatiflerin benimsenmesini teşvik etme çabalarıyla uyumlu bir şekilde ambalajları dönüştürmek için potansiyel bir çözüm yolu olarak belirginleşmiştir (Halme, 2020). Buna paralel olarak bazı araştırmacılar (Koeijer vd., 2017; Han vd., 2018; Molina-Besch vd., 2019; Hitt vd., 2023) döngüsel ekonomiye geçişte yeniden kullanılabilir ambalajların olumlu rolünü ele alan çalışmalar yapmışlardır. Diğer yandan ambalaj tasarımının sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi de ilgili literatürdeki çeşitli araştırmalarda (Steenis vd., 2017; Sastre vd., 2022) vurgulanmaktadır. Sürdürülebilir ambalaj tasarımının çeşitli özellikleri, biyolojik olarak parçalanabilme, geri dönüştürülmüş materyallerin kullanımı, gıda israfının azaltılması ve enerji verimliliği gibi unsurları içermekte olup tüm bunlar tüketici tercihleri gözetilerek sürdürülebilir bir ambalaj ekosistemine katkı sağlamaktadır (Magnier & Crié, 2015). Tek kullanımlık ürünleri ortadan kaldıran ve ambalajsız alternatifler sunan sürekli gelişmeler, bu yenilikçi seçeneklerin çevresel etkilerinin daha detaylı incelenmesine olanak tanımaktadır.

İklimlendirme sektörü özelinde bir değerlendirme yapıldığında ise bu sektördeki cihazların lojistiğinde plastik kasalar, ahşap paletler ve tekrar tekrar kullanılabilir rafların tercih edilmesinin önemli maliyet avantajları sağlayacağı açıktır. Söz konusu ambalajlar hem ürünlerin korunmasını sağlamakta hem de tekrar kullanılabilir nitelikler taşıyarak ek ambalajlama maliyetlerini düşürmektedir. İklimlendirme sektöründe bu tür ambalajların kullanılmasında temel amaç her ne kadar ekonomik sürdürülebilirliğe katkı sağlamak olsa da çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamakta amaçlanmaktadır. Tek kullanımlık köpük ve plastik ambalajların kullanımının azaltılarak çevre kirliliğinin azaltılması yanına bu ambalajların üretiminde açığa çıkan sera gazlarının da en aza indirilmesi önemlidir.

2.2. Literatür taraması

Yeniden kullanılabilir ambalajların faydaları konusunda uluslararası yazında az sayıda çalışma bulunmaktadır. Palmqvist ve Karlsson (2022) çalışmalarında küresel sürdürülebilirlik farkındalığının artmasıyla birlikte, karbon emisyonlarının azaltılması yönünde devletler ve işletmeler üzerindeki

baskının arttığına dikkat çekmişlerdir. Aynı yazarlar günümüzde küresel tedarik zincirlerinin, maliyet odaklı kararlarla şekillenirken, sürdürülebilirliğin ancak finansal fayda sağladığında öncelik kazandığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, artan sürdürülebilirlik bilinci ve uluslararası düzenlemelerin (örneğin COP26 ve Paris Anlaşması) karbon emisyonlarının 2050 yılına kadar %45 oranında azaltılması ve net sıfır hedefinin gerçekleştirilmesini zorunlu kıldığına vurgu yaparak sera gazı (GHG) emisyonlarının azaltılmasının, şirketler için rekabet avantajı hâline geldiğini belirtmişlerdir.

Thomas ve Eirik (2015) İskandinavya otomotiv tedarik zincirindeki tedarikçilerde ambalaj ve iade edilebilir ambalajların nasıl yönetildiği üzerine bir araştırma yaparak tedarikçiler, alt tedarikçiler ve üretici firmalar açısından verimli bir ambalaj yönetimi için önemli olan faktörleri belirlemişlerdir. Çalışmada ambalajın genellikle koruma ve kalite güvencesi açısından önemslenmekte olduğu ancak operasyonel verimlilik faktörünün geri planda kaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yine çalışmada iç, dış ve gelen malzeme akışlarında kullanılan ambalaj türleri ve yönetim uygulamalarının farklılık gösterdiği bulunmuştur. Son olarak bu çalışmada, geri dönüşlü ambalaj yönetiminin başarısı için yakınlık, hacim, standardizasyon, kontrol sistemleri ve sürdürülebilirliğin kilit faktörler olduğu bulunmuştur.

Na ve arkadaşları (2019) düşük değişkenliğe sahip talep ve teslimat koşullarında ve uzun vadeli iş ilişkilerinde yeniden kullanılabilir ambalaj sistemlerinin maliyet ve çevresel açıdan avantajlı olduğunu ve bu yaklaşımın otomotiv sektörü dışındaki kapalı döngü tedarik zincirlerinde de uygulanabileceğini belirtmişlerdir.

Skerlic ve Muha (2020), otomotiv sektöründe yaptıkları çalışmalarında, farklı ambalaj seçeneklerini maliyet bileşenleriyle karşılaştırarak en uygun seçeneğin belirlenmesini sağlayan bir model geliştirmişlerdir. Model, uluslararası otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir üretici firmada test edilerek, geri dönüştürülebilir, katlanabilir ve tek kullanımlık ambalaj sistemlerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Bu örnek çalışma da yeniden kullanılabilir malzemelerin maliyet avantajı hesaplamalarla ortaya konmuştur.

Akabane ve arkadaşları (2018) çok uluslu bir otomotiv firmasında geri dönüşlü ambalajların tek kullanımlık ambalajlarla ikame edilmesinin finansal ve çevresel etkilerini incelemişlerdir. Bu yazarlar yaptıkları vaka çalışmasında yeniden kullanılabilir ambalaj kullanımının ilk yılda 36 ton karton tasarrufu ve %41,18 maliyet tasarrufu sağladığını bulmuşlardır. Bu yazarlar ayrıca ambalaj konusundaki en iyi çözümün, yerel koşullara ve yaşam döngüsü analizlerine dayalı olarak vaka bazlı belirlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Cottafava ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, tek kullanımlık bardaklara kıyasla yeniden kullanılabilir bardakların iade oranı için başa baş analizi yapılmıştır.

3. Yöntem

Bu çalışmada iklimlendirme sektöründe yeniden kullanılabilir ambalajların kârlılık ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini incelemek için örnek olay yöntemi kullanılacaktır. Örnek olay çalışması; bir konunun ayrıntılı biçimde incelenmesidir (Punch, 2011). Örnek olay yöntemi, belirli bir bağlamda karmaşık olguların derinlemesine anlaşılmasına olanak tanıdığı için bu çalışmada tercih edilmiştir (Yin, 2018). Yeniden kullanılabilir ambalaj sistemleri, çok boyutlu yapıları ve bağlamsal farklılıkları nedeniyle özellikle uygulamaya dayalı analizleri gerektirmektedir. Bu yöntem, araştırmacılara gerçek hayat koşulları içerisinde olayları açıklama ve yorumlama fırsatı sunar (Stake, 1995).

Araştırmanın evreni, Türkiye’de iklimlendirme sektöründe faaliyet gösteren ve dünyanın öncü firmalarından birisi olan Daikin firması ile sınırlıdır ve veriler bu işletmeden toplanmıştır. Firma özelinde yürütülen bu çalışma, yalnızca teorik bir değerlendirme sunmakla kalmayıp, uygulamadaki gerçek veriler üzerinden kapsamlı analizler yapılmasına da imkân tanımaktadır. Bu sayede, elde edilen bulgular hem sektörel özgünlük hem de uygulama odaklılık açısından değer taşımaktadır. Çalışmada dört farklı malzemenin yeniden kullanılabilir ambalajlarla taşınmasının ekonomik fizibilitesi nicel

yöntemler kullanılarak incelenmiştir. 2023-2026 yılları arasına ait veriler uygulamanın yapıldığı şirketin gerçekleşen ve planlanan tüketim rakamlarıdır. 2023-2025 yılları arasındaki gerçekleşen tüketim verileri gelecek dönemlerin tüketimlerinin tahmin edilmesinde trendlerin, mevsimselliğin anlaşılması için referans değerler olarak kullanılmıştır. 2025-2026 arası şirket tarafından planlanan tüketim adetleri hesaplamaya dahil edilmiştir. Son olarak 2026-2028 arası tüketim tahminlemesi yapılarak çalışma kapsamındaki hesaplamalarda kullanılmıştır.

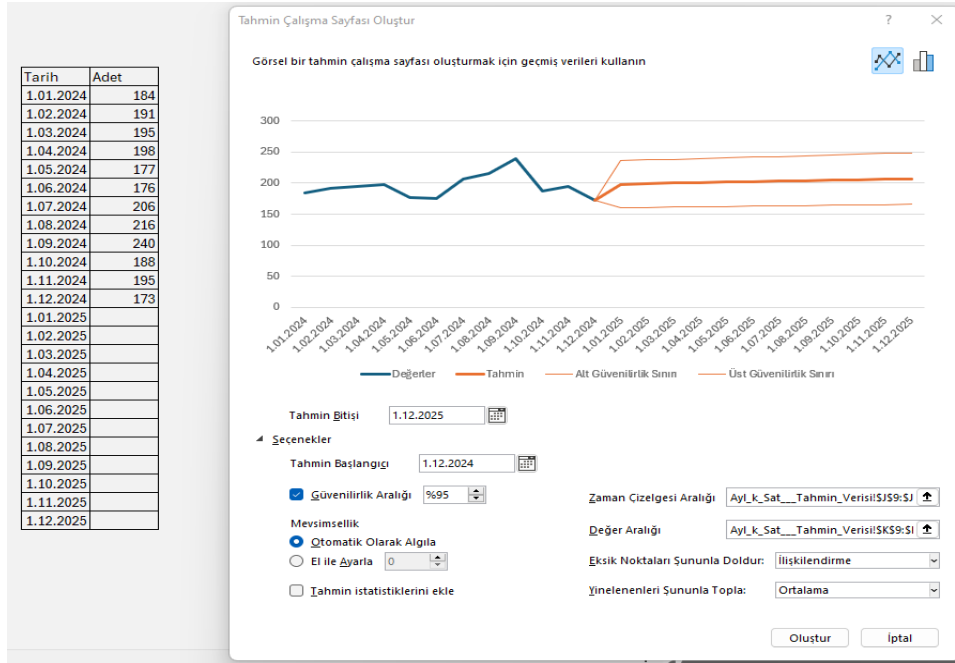
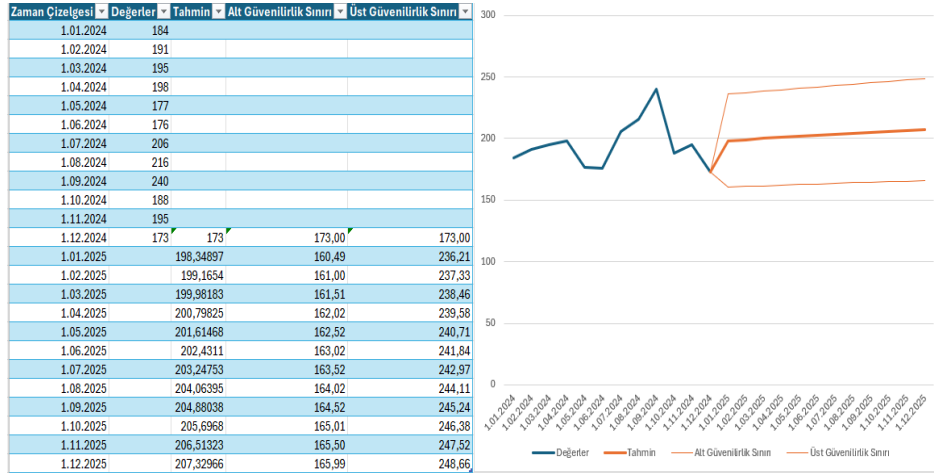
Tedarik edilmekte olan dört farklı parça için önce ortak bir yeniden kullanılabilir ambalaj ölçüsü ve tipi belirlenmiştir. Bunun akabinde nicel talep tahmin yöntemlerinden birisi olan Üstel Düzeltme Modeli kullanılarak gelecek dönemler için optimum ambalaj sayısı belirlenmiş ve belirlenen ambalaj sayısına göre de yatırım maliyeti hesaplanmıştır. Yatırım maliyetinin hesaplanmasının ardından geri dönüşümlü ambalajın kullanılmadığı durumda ambalaj maliyetleri hesap edilmiş ve yatırımın başa baş noktası ve geri ödeme süresi belirlenmiştir. Son olarak gelecek dört yıl için karlılık hesabı yapılmıştır.

3.1. Üssel düzeltme tekniği

Çalışmada kantitatif tahmin tekniklerinden birisi olan üssel düzeltme tekniği kullanılmıştır. Üssel düzeltme analizi bir zaman serisi modelidir. Zaman serileri analizinde, tahmini yapılacak değişkene ilişkin geçmiş veriler belirli bir veri seyri elde etmek üzere analiz edilmektedir. Bu nedenle tahminleme sadece geçmiş verilerin bu amaçla analiz edilmesine ve yapılacak tahminlerde kullanılmasına dayanmaktadır (Meydan, 2007). Herhangi bir zaman serisi belli zamanlarda ve genelde eşit aralıklarla alınan gözlemlerden oluşur. Söz konusu gözlemler rassal gözlemler değil belirli zamanlarda sistemli bir şekilde elde edilen gözlemlerdir. Zaman serilerinin gelecekte alacağı değerlerin tahmininde kullanılan üssel düzeltme yöntemi serideki değerlere farklı ağırlıklar veren bir tahmin tekniğidir ve son yıllarda sıklıkla kullanılmaktadır. Az sayıda veri gereksinimi yöntemin önemli yararlarıdır. Bir zaman serisindeki bütün dönemlere eşit ağırlık vermek yerine, son dönemlere ilk dönemlere göre daha fazla ağırlık veren bu yöntem, tahminde son dönemlere ait değerlerin daha etkili olacağı esasını benimsemektedir. (Şehamet Bülbül, 2014).

Üssel düzeltme tekniği ETS olarak da isimlendirilmektedir. Burada ETS'nin açılımı Error, Trend ve Seasonality olup Türkçeye Hata, Trend ve Mevsimsellik olarak çevrilmektedir. ETS yöntemi ile, hata, trend ve mevsimsellik bileşenlerinin birbirleriyle nasıl özel olarak etkileşime girdiğini tanımlanmaktadır (Yılmaz & Çilengiroğlu, 2022).

Microsoft Office Excel programı zaman serisi verilerine dayalı olarak geleceğe dönük tahminler yapmak için ETS kullanmakta ve bu yöntem Holt-Winters yönteminin otomatikleştirilmiş ve optimize edilmiş bir versiyonuna dayanmaktadır. Bu ETS Hyndman ve arkadaşlarının geliştirdiği State Space Exponential Smoothing yöntemini baz almaktadır (Hyndman & Athanasopoulos, 2018). Buna göre, Excel veride mevsimsellik olup olmadığını otomatik algılamakta ve uygun parametreleri (alfa, beta, gamma) optimize ederek tahmini gerçekleştirmektedir.

Şekil 1*Excel'de Talep Tahmini Oluşturulmasına Örnek***Şekil 2***Excel ile Talep Tahmini Sonucu*

ETS'nin Microsoft Excel'de kullanım adımları aşağıdaki gibidir:

1. Geçmiş verileri içeren bir tablo hazırlanır (örneğin, satışlar).
2. Veriler seçilir.
3. Üst menüden Veri > Tahmin Sayfası (Data > Forecast Sheet) sekmesi tıklanır.
4. Excel, çizgi veya sütun grafik şeklinde tahmini görselleştirir.
5. Kullanıcı, tahminin ne kadar ileriye yapılacağını belirleyebilir (örneğin 12 ay).
6. "Oluştur" tıklanarak tahmin grafiği ve tablolar eklenir.

Microsoft Excel'de üssel düzeltme yöntemi ile talep tahmini oluşturulması ve sonuçları Şekil 1 ve Şekil 2 de verilmiştir.

3.2. Başa baş noktası ve geri ödemesi süresi

Başa baş noktası toplam gelirle toplam maliyetin birbirine eşit olduğu nokta olup kâr'a geçiş noktası olarak da bilinmektedir. Başa başnoktası kâr ya da zararın olmadığı noktadaki satış miktarını ya da tutarını bulmak için kullanılır. Bu çalışmada Başa baş noktası yeniden kullanılabilir ambalajlarla ilgili toplam maliyet ve tek kullanımlık ambalajların toplam maliyet rakamları karşılaştırılması suretiyle bulunmuştur. Geri Ödemesi Süresinin Bulunması yönteminde ilk yatırım tutarının ne kadar süre içinde geri alınabileceği bulunmaktadır. Hesaplanan geri ödeme süresi yatırımcının beklediği yıl kadar veya daha kısa ise yatırım projesi kabul edilir, aksi halde reddedilir. Buna göre, geri ödeme süresi yöntemi temelde projenin karlılığından ziyade projenin likiditesini göstermektedir (Yılmaz, 1993). Yatırımın geri Ödemesi Süresinin Bulunması aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır.

GÖS (Geri Ödeme Süresi) = (Projenin yatırım tutarı – Hurda değ.) / (Yıllık ortalama net kar + Yıllık amortisman payları)

Bu formül, yatırımın geri ödeme süresini belirlemek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Yılmaz, 1993).

Çalışma kapsamında yapılan örnek uygulamada hurda değeri ve amortismanın dikkate alınmaması ve zaman serilerine göre karlılığın sabit olmaması nedeniyle yatırımın geri dönüş oranı aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

1. Aylık bazda tasarruflar toplanması
2. Kümülatif tasarrufun, yatırım maliyetine eşit olduğu ilk ayın bulunması

Bu bilgilere dayanarak yatırımın geri dönüş süresi aşağıdaki formülle hesaplanabilir.

$$\text{Payback Period} = \min \left\{ t : \sum_{i=1}^t C_{\text{single-use},i} \geq C_{\text{reuse}} \right\}$$

Yeniden kullanılabilir ambalaj yatırımı için kârlılık analizi yaparken, yatırımın geri dönüş süresi, net kâr veya toplam tasarruf gibi kriterler üzerinden hesaplama yapılabilmektedir. Özellikle, tek kullanımlık ambalajların değişken maliyetli olması bu hesaplamayı daha anlamlı hâle getirmektedir.

Temel Değişkenler:

I = Yeniden kullanılabilir ambalajın toplam yatırım maliyeti (sabit)

C_t = tek kullanımlık ambalajın toplam maliyeti (aylık)

S_t = Yatırımın kar/zarar durumu

Aylık tasarruf hesabı:

$$S_t = I - C_t$$

Yukarıdaki formül kullanılarak yeniden kullanılabilir ambalajdan sağlanan aylık tasarrufların kümülatif toplamaları alınarak yıllık toplam tasarruf miktarı hesaplanabilir. Yıllık tasarrufların yatırım maliyetine bölünmesiyle yıllık karlılık oranı hesaplanabilir.

4. Örnek Olay

4.1. Daikin Türkiye

Daikin, 1924 yılında Japonya'da kurulmuş ve zamanla dünyanın önde gelen iklimlendirme sistemleri üreticilerinden biri haline gelmiştir. Şirket, iklimlendirme alanında hem konut hem de ticari çözümler sunmakta, aynı zamanda çevre dostu teknolojilere yaptığı yatırımlarla dikkat çekmektedir (Daikin Global, 2024). Daikin'in küresel ölçekte büyüme stratejisi çerçevesinde, 2011 yılında Türkiye merkezli Airfel firmasını satın alarak Türkiye pazarına girişi, Daikin'in Avrupa, Orta Doğu ve Kuzey Afrika (EMEA) bölgesindeki etkinliğini artırma hedefinin önemli bir adımı olmuştur (Invest in Türkiye, 2012).

Bu satın alma ile birlikte, Sakarya'nın Hendek ilçesinde yer alan üretim tesisi Daikin Türkiye Fabrikası adıyla faaliyet göstermeye başlamıştır. Yaklaşık 100.000 m²'lik bir alan üzerine kurulu olan fabrika, ev tipi split klima, kombi, fancoil, VRV sistemleri ve havalandırma cihazları gibi geniş bir ürün gamını üretmektedir (Daikin Türkiye, t.y.). Üretim süreçlerinde ileri otomasyon sistemleri kullanılmakta olup, Ar-Ge, kalite kontrol, lojistik ve mühendislik birimleri entegre bir yapı içinde faaliyet göstermektedir.

Daikin Türkiye, küresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda üretim süreçlerini sürekli olarak çevreye duyarlı şekilde yeniden yapılandırmaktadır. Şirketin genel stratejisinde yer alan "Environmental Vision 2050" programı, karbon nötr bir üretim modeli oluşturmayı hedeflemekte ve bu vizyon, Türkiye fabrikasında da somut uygulamalarla hayata geçirilmektedir (Daikin Global, t.y.).

Fabrikada uygulanan sürdürülebilir üretim politikaları arasında, enerji verimliliği yüksek ekipman kullanımı, üretim sırasında oluşan atıkların geri dönüşüm oranının artırılması ve su tasarrufunu sağlayan sistemlerin entegrasyonu yer almaktadır. Ayrıca, tesisin çatısına kurulan güneş panelleri sayesinde yenilenebilir enerji kaynaklarından faydalanılarak karbon ayak izi azaltılmaktadır (Dünya Gazetesi, 2022).

Bunlara ek olarak, Daikin Türkiye'nin Ar-Ge merkezi, enerji verimli ve çevreye duyarlı yeni nesil ürünlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bu merkez, yalnızca Türkiye için değil, EMEA bölgesine hizmet veren stratejik bir inovasyon üssü niteliğindedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Çevresel sürdürülebilirlik, yalnızca üretim süreçlerinde değil; tedarik zinciri yönetimi, lojistik planlama ve ürün yaşam döngüsü analizlerinde de temel kriter olarak benimsenmektedir.

Daikin Türkiye, bu kapsamda ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi gibi uluslararası çevre ve enerji standartlarına uygunluk belgelerine sahiptir. Bu belgeler, şirketin çevresel etkilerini sistematik olarak kontrol altında tuttuğunu ve sürekli iyileştirme faaliyetlerine açık olduğunu göstermektedir (Daikin Türkiye, t.y.).

Sonuç olarak, Daikin Türkiye Fabrikası yalnızca üretim kapasitesi ile değil, sürdürülebilirlik yaklaşımıyla da sektöründe örnek teşkil etmektedir. Doğa dostu üretim, enerji verimliliği ve çevresel sorumluluk ilkeleri, fabrikanın hem yerel hem küresel rekabet gücünü artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır.

4.2. Malzemelerin seçimi ve miktarlarının hesaplanması

Yeniden kullanılabilir ambalajla taşınacak olan malzemelerin seçiminde aşağıdaki kriterlere göre karar verilmiştir.

- Malzemelerin kullanım miktarlarının yüksek olması
- Malzemelerin hacimlerinin küçük olmaması
- Malzemelerin ortak bir ambalajla taşınmaya uygun olmaları
- Tedarikçi lokasyonunun en fazla bir günlük mesafede olması

Bu çerçevede, klima dış ünitelerinin plastik kapakları (Şekil 3) en uygun malzemeler olarak belirlenmiştir. Çalışmada dört farklı klima dış ünite kapağı incelenmiş ve bunların ortak ölçülerde bir ambalajla taşınmalarının mümkün olduğu görülmüştür.

Şekil 3

Klima Dış Ünitesi



Bu dört parçanın ölçüleri birbirinden farklı olmakla birlikte ortak ölçülerde bir ambalajla taşınmalarında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır. Malzemelerin ölçüleri ve ortak ambalaj ölçülerine göre ambalaj içi miktarlar Tablo 1 de paylaşılmıştır.

Tablo 1

Malzeme/Ambalaj/Miktar Tablosu

Malzeme	Ambalaj Ölçüsü	Ambalaj İçi Miktar
Malzeme 1	1200X800X800 mm	33
Malzeme 2	1200X800X800 mm	19
Malzeme 3	1200X800X800 mm	26
Malzeme 4	1200X800X800 mm	44

Yeniden kullanılabilir ambalaj için gereken kasa miktarının hesaplanması Tablo 2’de verilmiştir. Hesaplama aşağıdaki kısıtlara göre yapılmıştır.

Hesaplama Kısıtları:

- Model bazında ihtiyaç duyulan ambalaj miktarı hesaplanırken geçmiş dönem + firmanın üretim planı olan Eylül 2026’ya kadar olan üretim miktarları dikkate alınmıştır.
- Firmadan veri alınamamış olan dönem için (Ekim 2026-Aralık 2028) malzeme tüketim ve ambalaj ihtiyaç miktarları %95 güven aralığında üssel düzeltme yöntemi kullanılarak Microsoft Excel kullanılarak tahmin edilmiştir ve sırasıyla Şekil 4 ve Şekil 5’de verilmiştir. Şekil 4’de dikey ekseninde malzeme tüketim miktarları, yatay ekseninde ise zaman periyodu yer almaktadır.

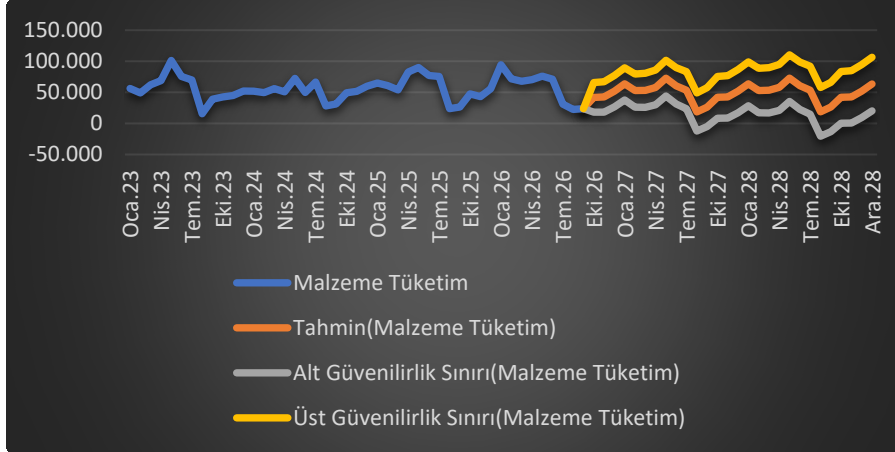
Tablo 2*Gerçekleşen/Planlanan Ambalaj Kullanımları*

Yıl	Ay	Zaman Serisi	Malzeme 1	Ambalaj Miktarı	Malzeme 2	Ambalaj Miktarı	Malzeme 3	Ambalaj Miktarı	Malzeme 4	Ambalaj Miktarı	Malzeme Toplamı	Ambalaj Toplamı
2023	1	1	13.161	399	12.387	652	0	0	30.847	701	56.395	1.752
2023	2	2	8.380	254	11.885	626	0	0	28.686	652	48.951	1.531
2023	3	3	13.505	409	14.592	768	0	0	34.142	776	62.239	1.953
2023	4	4	23.222	704	12.889	678	0	0	32.769	745	68.880	2.127
2023	5	5	22.512	682	19.536	1.028	0	0	59.295	1.348	101.343	3.058
2023	6	6	22.672	687	21.013	1.106	0	0	31.985	727	75.670	2.520
2023	7	7	21.998	667	17.171	904	0	0	30.767	699	69.936	2.270
2023	8	8	2.137	65	3.503	184	0	0	9.929	226	15.569	475
2023	9	9	8.698	264	6.621	348	0	0	23.665	538	38.984	1.150
2023	10	10	3.777	114	7.658	403	145	6	31.036	705	42.616	1.228
2023	11	11	2.769	84	8.823	464	21.652	833	11.737	267	44.981	1.648
2023	12	12	4.950	150	15.185	799	16.659	641	15.410	350	52.204	1.940
2024	1	13	7.122	216	6.555	345	10.850	417	27.271	620	51.798	1.598
2024	2	14	6.890	209	10.127	533	9.197	354	23.419	532	49.633	1.628
2024	3	15	12.951	392	11.636	612	2.141	82	29.237	664	55.965	1.752
2024	4	16	1.833	56	10.996	579	14.857	571	23.121	525	50.807	1.731
2024	5	17	11.411	346	9.910	522	14.994	577	36.188	822	72.503	2.267
2024	6	18	4.811	146	10.139	534	13.869	533	20.990	477	49.809	1.690
2024	7	19	849	26	22.266	1.172	7.415	285	36.005	818	66.535	2.301
2024	8	20	627	19	9.640	507	8.751	337	9.080	206	28.098	1.069
2024	9	21	1.887	57	13.144	692	5.764	222	10.390	236	31.185	1.207
2024	10	22	1.093	33	8.504	448	15.431	594	24.354	554	49.382	1.628
2024	11	23	1.828	55	18.523	975	2.068	80	29.159	663	51.578	1.773
2024	12	24	1.004	30	16.853	887	5.542	213	36.567	831	59.966	1.962
2025	1	25	6.081	184	6.919	364	24.348	936	27.678	629	65.026	2.114
2025	2	26	4.284	130	5.261	277	23.216	893	28.276	643	61.037	1.942
2025	3	27	3.041	92	4.359	229	22.609	870	24.045	546	54.054	1.738
2025	4	28	4.553	138	10.672	562	29.440	1.132	38.060	865	82.725	2.697
2025	5	29	2.378	72	9.840	518	25.696	988	52.184	1.186	90.098	2.764
2025	6	30	435	13	10.848	571	17.568	676	48.224	1.096	77.075	2.356
2025	7	31	2.842	86	6.576	346	20.704	796	45.584	1.036	75.706	2.265
2025	8	32	1.653	50	5.488	289	7.904	304	8.844	201	23.889	844
2025	9	33	1.334	40	2.944	155	8.576	330	13.640	310	26.494	835
2025	10	34	2.639	80	6.640	349	15.872	610	22.440	510	47.591	1.550
2025	11	35	1.798	54	5.776	304	13.888	534	21.692	493	43.154	1.386
2025	12	36	3.335	101	7.024	370	19.328	743	26.048	592	55.735	1.806
2026	1	37	7.946	241	8.448	445	32.160	1.237	45.892	1.043	94.446	2.965
2026	2	38	6.322	192	6.256	329	25.120	966	34.100	775	71.798	2.262
2026	3	39	5.974	181	6.912	364	22.432	863	32.560	740	67.878	2.148
2026	4	40	4.611	140	7.552	397	24.928	959	33.308	757	70.399	2.253
2026	5	41	5.220	158	9.312	490	25.824	993	35.860	815	76.216	2.457
2026	6	42	4.698	142	8.960	472	23.616	908	33.836	769	71.110	2.291
2026	7	43	1.450	44	5.424	285	8.928	343	15.224	346	31.026	1.019
2026	8	44	1.073	33	3.920	206	6.496	250	11.088	252	22.577	741
2026	9	45	1.131	34	4.144	218	6.848	263	11.704	266	23.827	782

- Şekil 5' de ise dikey eksenle ambalaj tüketimi, yatay eksenle ise zaman periyodu yer almaktadır. Trendlerin, mevsimselliğin anlaşılması için tahmin verileri 2023 yılından başlatılmıştır. Zaman serisinin geriye doğru uzatılması tahmindeki trendlerin daha iyi analiz edilmesini ve tahminlemesini sağlar. Bu sebeple tahmin için kullanılacak veriler 2023 yılından başlatılmış, 2026 Eylül ayına kadar şirketin gerçekleştirdiği tüketim ve planladığı tüketim miktarlarının üzerine 2026 Eylül – 2028 Aralık dönemi için tahminlemeler yapılmıştır.

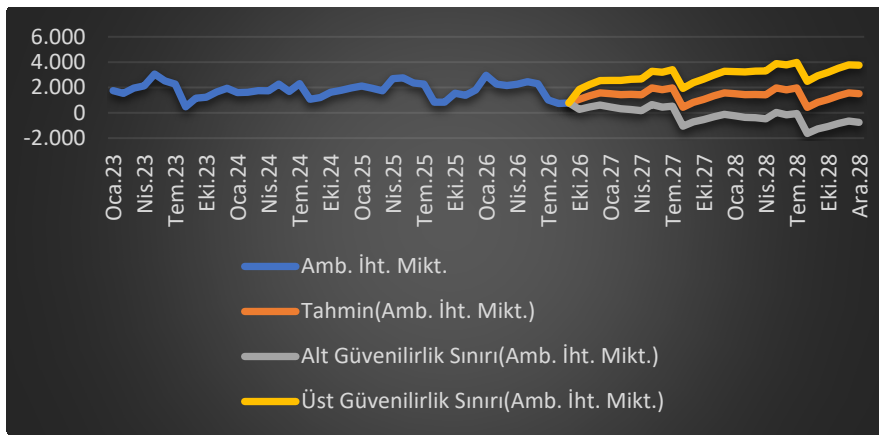
Şekil 4

Malzeme Tüketim Tahmini



Şekil 5

Ambalaj Tüketim Tahmini



- Tüketicinin en yüksek tahmin edildiği ay olan Ocak 2026 dönemi için hesaplanan ortalama günlük tüketim verisine göre en az 1 gün fabrika stok +1 gün yol +1 gün tedarikçi stok +1 gün fabrika emniyet stoğu olacak şekilde en az 4 günlük üretim miktarını stoklayacak kadar ambalaj yatırımı yapılmalıdır. Bu hesaplama ambalaj ihtiyaç miktarı/gün verisinin 4 ile çarpılması ile elde edilir.
- Ocak 2026 dönemi için tahmin edilen günlük ambalaj ihtiyaç miktarı 114 olarak tahmin edilmiştir. 4 günlük stok tutulması için gerekli olan ambalaj miktarı 456 adettir.
- 456 adet ambalaj ihtiyacı hesabı dikkate alınarak ve kırılma, hurda olma gibi durumları da dikkate alarak 500 adet ambalaj yatırımı yapılmasına karar verilmiş ve yatırımın geri dönüş oranı ve karlılığı hesaplamaları aşağıda yapılmıştır.
- Şekil 6'da gerçekleşen, firmanın üretim planında yer alan planlanan ve bizim tahmin ettiğimiz malzeme tüketim, ambalaj ihtiyaç miktarı ve ambalaj ihtiyaç miktarı/gün verileri verilmiştir.

Şekil 6*Gerçekleşen, Planlanan ve Tahmin edilen Malzeme Tüketim, Ambalaj İhtiyaç Miktarı*

Ay/Yıl	Veri	Malzeme Tüketim	Amb. İht. Mikt.	Ambalaj İhtiyaç Miktarı/Gün	Ay/Yıl	Veri	Malzeme Tüketim	Amb. İht. Mikt.	Ambalaj İhtiyaç Miktarı/Gün
Oca.25	Gerçekleşen	65.026	2.114	81	Oca.27	Tahmin	63.660	1.511	58
Şub.25	Gerçekleşen	61.037	1.942	75	Şub.27	Tahmin	52.878	1.438	55
Mar.25	Planlanan	54.054	1.738	67	Mar.27	Tahmin	53.273	1.453	56
Nis.25	Planlanan	82.725	2.697	104	Nis.27	Tahmin	57.918	1.420	55
May.25	Planlanan	90.098	2.764	106	May.27	Tahmin	72.818	1.965	76
Haz.25	Planlanan	77.075	2.356	91	Haz.27	Tahmin	60.517	1.821	70
Tem.25	Planlanan	75.706	2.265	87	Tem.27	Tahmin	53.461	1.964	76
Ağu.25	Planlanan	23.889	844	60	Ağu.27	Tahmin	18.516	431	17
Eyl.25	Planlanan	26.494	835	32	Eyl.27	Tahmin	26.235	832	32
Eki.25	Planlanan	47.591	1.550	60	Eki.27	Tahmin	42.021	1.059	41
Kas.25	Planlanan	43.154	1.386	53	Kas.27	Tahmin	42.671	1.343	52
Ara.25	Planlanan	55.735	1.806	69	Ara.27	Tahmin	51.940	1.574	61
Oca.26	Planlanan	94.446	2.965	114	Oca.28	Tahmin	63.734	1.507	58
Şub.26	Planlanan	71.798	2.262	87	Şub.28	Tahmin	52.952	1.433	55
Mar.26	Planlanan	67.878	2.148	83	Mar.28	Tahmin	53.347	1.449	56
Nis.26	Planlanan	70.399	2.253	87	Nis.28	Tahmin	57.992	1.416	54
May.26	Planlanan	76.216	2.457	94	May.28	Tahmin	72.892	1.961	75
Haz.26	Planlanan	71.110	2.291	88	Haz.28	Tahmin	60.591	1.817	70
Tem.26	Planlanan	31.026	1.019	39	Tem.28	Tahmin	53.536	1.960	75
Ağu.26	Planlanan	22.577	741	53	Ağu.28	Tahmin	18.590	526	20
Eyl.26	Planlanan	23.827	782	30	Eyl.28	Tahmin	26.310	838	32
Eki.26	Tahmin	41.947	1.063	41	Eki.28	Tahmin	42.096	1.055	41
Kas.26	Tahmin	42.597	1.347	52	Kas.28	Tahmin	42.746	1.339	51
Ara.26	Tahmin	51.866	1.578	61	Ara.28	Tahmin	52.015	1.570	60

4.3. Başa baş noktası ve karlılık analizi

500 adet yeniden kullanılabilir ambalaj için yatırım maliyeti 74.000 Euro, tek kullanımlık ambalaj için birim fiyat 6,05 Euro dur. Yeniden kullanılabilir ambalajların tedarikçiye geri gönderilmesinin maliyeti 8 adet için 8 Euro ve bir adet tek kullanımlık ambalajın hurda satış fiyatı 0,13 Euro dur.

Yeniden kullanılabilir ambalaj yatırım maliyeti (sabit maliyet):

$YK_{yatırım} = 74.000$ Euro

Tek kullanımlık ambalaj birim maliyeti:

$TK_{birim} = 6,05$ Euro

Hurda satış fiyatı:

$TK_{hurda} = 0,13$ Euro

Geri gönderim maliyeti

$M_{geri} = 1,00$ Euro / adet

Yeniden kullanılabilir ambalajların geri gönderilmesi tır sevkiyatları ile yapılmakta olup maliyet hesaplaması yapılırken taban hesabı yapılır. Bir tıra 33 sıra (taban) yeniden kullanılabilir ambalaj malzemesi yüklenir ve her bir sırada üst üste 8 adet yeniden kullanılabilir ambalaj istiflenebilir. Bir sıranın (tabanın) maliyeti 8 Euro, 1 adedin ise 1 Euro'dur. Formülde adet olarak başa baş noktası hesaplaması yapılırken geri gönderimin nakliye maliyeti 8 âdete 8 Euro, 1 adete 1 Euro olarak hesaplanmıştır. Operasyonda, fiili durumda yüklemeler hep 8 sıra olacak şekilde yapılmakta, kalan kasalar ise bir sonraki sevkiyatla gönderilmektedir. Diğer yandan, tabloda hesaplama yaparken tedarikçiye sevk edilecek olan ambalajların toplam miktarı 8'e bölünmüş, sonuç yukarı yuvarlanarak hesaplanmıştır. Tabana yerleştirilecek olan ambalaj sayısı 8'in altında kalsa da, gerçekleşecek olan maliyet 8 Euro olacaktır. Örneğin 83 adet ambalajın geri gönderilmesi için kullanılacak taban sayısı 11 adettir. 8 sıra üst üste 8'er adet, bir sıra ise 3 adet olacak şekilde yüklenir ve gerçekleşen nakliye maliyeti 88 Euro olmaktadır.

Değişken:

x: kullanım miktarı (adet)

Tek Kullanımlık Ambalaj Toplam Maliyeti:

$$TKM(x)=x*(6,05-0,13)=x*5,92$$

Yeniden Kullanılabilir Ambalaj Toplam Maliyeti:

$$TKM(x)=YKM(x)$$

$$x*5,92=74.000+x*1$$

$$5,92x-x=74.000$$

$$4,92x=74000$$

$$x=74000/4,92\approx15.041 \text{ adet}$$

500 adetlik yeniden kullanılabilir ambalaj malzemesi yatırımının başa baş noktası kullanım miktarı 15.041 adettir. Bu verilere göre her iki alternatif durumun zaman/maliyet durumunu ve dönüşümlü ambalaj malzemesi yatırımının karlılığı tablosu Şekil 7' de detaylı olarak hesaplanmıştır.

Şekil 7.*Zaman/Maliyet Tablosu*

Yıl	Ay	Ambalaj İhtiyaç Miktarı	Geri Dönüşümlü Ambalaj			Karton Ambalaj			Kar/Zarar(€)
			Sabit Yatırım Maliyeti (€)	Tedarikçiye İade Maliyeti (€)	Kümülatif Maliyet (€)	Kümülatif Maliyet (€)	Hurda Karton Satış Bedeli (€)	Kümülatif Maliyet (€)	
2025	1	2114	74.000,00	2.120,00	76.120,00	12.789,70	1.374,10	11.415,60	-64.704,40
2025	2	1942	74.000,00	1.944,00	78.064,00	23.164,70	1.262,30	21.902,40	-56.161,60
2025	3	1738	74.000,00	1.744,00	79.808,00	32.417,30	1.129,70	31.287,60	-48.520,40
2025	4	2697	74.000,00	2.704,00	82.512,00	47.604,45	1.753,05	45.851,40	-36.660,60
2025	5	2764	74.000,00	2.768,00	85.280,00	62.573,60	1.796,60	60.777,00	-24.503,00
2025	6	2356	74.000,00	2.360,00	87.640,00	75.030,80	1.531,40	73.499,40	-14.140,60
2025	7	2265	74.000,00	2.272,00	89.912,00	87.202,65	1.472,25	85.730,40	-4.181,60
2025	8	844	74.000,00	848,00	90.760,00	90.836,60	548,60	90.288,00	-472,00
2025	9	835	74.000,00	840,00	91.600,00	95.339,75	542,75	94.797,00	3.197,00
2025	10	1550	74.000,00	1.552,00	93.152,00	104.174,50	1.007,50	103.167,00	10.015,00
2025	11	1386	74.000,00	1.392,00	94.544,00	111.552,30	900,90	110.651,40	16.107,40
2025	12	1806	74.000,00	1.808,00	96.352,00	121.577,70	1.173,90	120.403,80	24.051,80
2026	1	2965	74.000,00	2.968,00	99.320,00	138.342,05	1.927,25	136.414,80	37.094,80
2026	2	2262	74.000,00	2.264,00	101.584,00	150.099,90	1.470,30	148.629,60	47.045,60
2026	3	2148	74.000,00	2.152,00	103.736,00	161.625,00	1.396,20	160.228,80	56.492,80
2026	4	2253	74.000,00	2.256,00	105.992,00	173.859,45	1.464,45	172.395,00	66.403,00
2026	5	2457	74.000,00	2.464,00	108.456,00	187.259,85	1.597,05	185.662,80	77.206,80
2026	6	2291	74.000,00	2.296,00	110.752,00	199.523,35	1.489,15	198.034,20	87.282,20
2026	7	1019	74.000,00	1.024,00	111.776,00	204.199,15	662,35	203.536,80	91.760,80
2026	8	741	74.000,00	744,00	112.520,00	208.019,85	481,65	207.538,20	95.018,20
2026	9	782	74.000,00	784,00	113.304,00	212.269,30	508,30	211.761,00	98.457,00
2026	10	1063	74.000,00	1.064,00	114.368,00	218.192,15	690,95	217.501,20	103.133,20
2026	11	1347	74.000,00	1.352,00	115.720,00	225.650,55	875,55	224.775,00	109.055,00
2026	12	1578	74.000,00	1.584,00	117.304,00	234.321,90	1.025,70	233.296,20	115.992,20
2027	1	1511	74.000,00	1.512,00	118.816,00	242.437,75	982,15	241.455,60	122.639,60
2027	2	1438	74.000,00	1.440,00	120.256,00	250.155,50	934,70	249.220,80	128.964,80
2027	3	1453	74.000,00	1.456,00	121.712,00	258.011,45	944,45	257.067,00	135.355,00
2027	4	1420	74.000,00	1.424,00	123.136,00	265.658,00	923,00	264.735,00	141.599,00
2027	5	1965	74.000,00	1.968,00	125.104,00	276.623,25	1.277,25	275.346,00	150.242,00
2027	6	1821	74.000,00	1.824,00	126.928,00	286.363,05	1.183,65	285.179,40	158.251,40
2027	7	1964	74.000,00	1.968,00	128.896,00	297.061,60	1.276,60	295.785,00	166.889,00
2027	8	431	74.000,00	432,00	129.328,00	298.392,55	280,15	298.112,40	168.784,40
2027	9	832	74.000,00	832,00	130.160,00	303.146,00	540,80	302.605,20	172.445,20
2027	10	1059	74.000,00	1.064,00	131.224,00	309.012,15	688,35	308.323,80	177.099,80
2027	11	1343	74.000,00	1.344,00	132.568,00	316.448,95	872,95	315.576,00	183.008,00
2027	12	1574	74.000,00	1.576,00	134.144,00	325.098,70	1.023,10	324.075,60	189.931,60
2028	1	1507	74.000,00	1.512,00	135.656,00	333.192,95	979,55	332.213,40	196.557,40
2028	2	1433	74.000,00	1.440,00	137.096,00	340.883,05	931,45	339.951,60	202.855,60
2028	3	1449	74.000,00	1.456,00	138.552,00	348.718,05	941,85	347.776,20	209.224,20
2028	4	1416	74.000,00	1.416,00	139.968,00	356.343,00	920,40	355.422,60	215.454,60
2028	5	1961	74.000,00	1.968,00	141.936,00	367.286,65	1.274,65	366.012,00	224.076,00
2028	6	1817	74.000,00	1.824,00	143.760,00	377.004,85	1.181,05	375.823,80	232.063,80
2028	7	1960	74.000,00	1.960,00	145.720,00	387.681,80	1.274,00	386.407,80	240.687,80
2028	8	526	74.000,00	528,00	146.248,00	389.590,10	341,90	389.248,20	243.000,20
2028	9	838	74.000,00	840,00	147.088,00	394.318,10	544,70	393.773,40	246.685,40
2028	10	1055	74.000,00	1.056,00	148.144,00	400.156,15	685,75	399.470,40	251.326,40
2028	11	1339	74.000,00	1.344,00	149.488,00	407.571,35	870,35	406.701,00	257.213,00
2028	12	1570	74.000,00	1.576,00	151.064,00	416.199,50	1.020,50	415.179,00	264.115,00

Yatırım 9. aydan itibaren şirkete kar ettirmeye başlamış ve 4 yıl içinde karlılığı 265.000 € ya yakın hesaplanmıştır (Tablo 4). Yatırımın karlılığı ilk yılda %32,5 olarak hesaplanmıştır (Tablo 5).

Tablo 3*Karlılık Tablosu*

	Karlılık €	%
1.Yıl	24.051,80 €	32,50
2.Yıl	115.992,20 €	156,75
3.Yıl	189.931,60 €	256,66
4.Yıl	264.115,00 €	356,91

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, iklimlendirme sektöründe yeniden kullanılabilir ambalaj sistemlerinin ekonomik ve çevresel etkilerini analiz etmektedir. Yapılan maliyet ve kârlılık analizleri, yeniden kullanılabilir ambalaj kullanımının uzun vadede işletmelere önemli finansal kazançlar sağladığını ve çevresel sürdürülebilirliği desteklediğini göstermektedir. Ayrıca, karbon ayak izinin azaltılması ve atık yönetimi gibi faktörler açısından da pozitif etkileri bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında sürdürülebilirlik kavramı, sanayi süreçleri ve tedarik zinciri yönetimi bağlamında ele alınmış, özellikle dönüşümlü ambalajların kullanımı üzerine odaklanılmıştır. Yapılan uygulama sonucunda dönüşümlü ambalaj sistemlerinin işletmeler için yalnızca çevresel sorumluluk bilinciyle değil, aynı zamanda uzun vadeli finansal kazanç sağlama potansiyeli ile de önemli bir strateji olduğunu göstermektedir. Geleneksel tek kullanımlık ambalajlar, hem yüksek maliyetli bir harcama kalemi oluşturmakta hem de atık yönetimi açısından ek yükler getirmektedir. Oysa yeniden kullanılabilir ambalajların kullanımıyla malzeme döngüsünün sürdürülebilir bir yapıya kavuşması, işletmelerin karbon ayak izini düşürmesi ve uzun vadede ekonomik faydalar elde edilmesi mümkündür.

Gerçekleştirilen analizler, dönüşümlü ambalaj kullanımının yapılan örnek uygulamada dört yıl içinde yaklaşık 265 bin Euro tasarruf sağladığını ortaya koymuştur. Bu tasarruf, geleneksel tek kullanımlık ambalajlara kıyasla maliyetlerin azaltılması ve atık yönetimi giderlerinin düşürülmesi gibi faktörlerle ilişkilidir. Bu bağlamda, sanayi kuruluşlarının dönüşümlü ambalaj sistemlerine yönelmesi hem ekonomik hem de çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Çalışmada elde edilen bulgular, bu tür uygulamaların yaygınlaştırılması için farkındalık oluşturulmasının ve uygun teşvik mekanizmalarının geliştirilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda sanayi işletmelerinin yeniden kullanılabilir ambalaj sistemlerine geçişi hızlandırması, tedarik zinciri yönetiminde kapalı döngü sistemlerini benimsemesi ve lojistik süreçlerde kaynak verimliliğini artıracak inovatif çözümlere yatırım yapması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, yeniden kullanılabilir ambalaj kullanımının yaygınlaştırılabilmesi için şu adımların atılması gerekmektedir:

- 1. Farkındalık ve Eğitim:** İşletmelerin dönüşümlü ambalaj sistemlerinin maliyet avantajları ve çevresel faydaları konusunda bilinçlendirilmesi, sektör paydaşlarına yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi.
- 2. Politika ve Teşvik Mekanizmaları:** Dönüşümlü ambalaj kullanımını teşvik edecek kamu politikalarının geliştirilmesi, finansal destek programlarının oluşturulması ve sürdürülebilir ambalajlara yönelik yasal düzenlemelerin güçlendirilmesi.
- 3. Teknolojik Entegrasyon:** Ambalaj süreçlerinde akıllı takip sistemleri ve geri kazanım teknolojilerinin uygulanarak süreçlerin daha verimli hale getirilmesi.
- 4. Sektörel İş Birlikleri:** Sanayi kuruluşları, tedarikçiler ve lojistik firmaları arasında dönüşümlü ambalaj kullanımına yönelik kapsamlı iş birlikleri geliştirilmesi ve ortak dönüşüm projelerinin hayata geçirilmesi.

Sonuç olarak, bu çalışmada gerçekleştirilen uygulamanın ortaya koyduğu 265 bin Euro'luk tasarruf örneği, yeniden kullanılabilir ambalaj sistemlerinin işletmeler için kapsamlı bir değer yaratma

potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilir sanayi ve lojistik yönetimi anlayışının bir parçası olarak yeniden kullanılabilir ambalaj kullanımının yaygınlaştırılması hem ekonomik hem de çevresel sürdürülebilirliği destekleyen kritik bir adımdır. Bu doğrultuda, yeniden kullanılabilir ambalaj stratejilerinin sanayi sektöründe yaygınlaştırılması, küresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu bir sanayi ekosistemi oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

Aşağıdaki çalışmalarla literatüre ve sanayi sektörüne çeşitli katkılar sağlanabilir:

1. Farklı Sektörlerde Uygulama ve Karşılaştırmalı Analizler

İklimlendirme dışındaki sektörlerde (otomotiv, gıda, e-ticaret, beyaz eşya vb.) yeniden kullanılabilir ambalaj uygulamalarının ekonomik ve çevresel performanslarının analiz edilmesi.

Sektörler arası karşılaştırmalarla hangi alanlarda sistemin daha avantajlı olduğu belirlenebilir.

2. Yaşam Döngüsü Analizi (Life Cycle Assessment - LCA)

Dönüşümlü ambalaj sistemlerinin çevresel etkilerinin tüm yaşam döngüsü boyunca değerlendirilmesi.

LCA ile karbon ayak izi, su tüketimi ve enerji kullanımı gibi çevresel parametrelerin detaylı analizi yapılabilir.

3. Tüketici ve Tedarikçi Davranış Analizleri

Yeniden kullanılabilir ambalaj sistemlerine geçişteki en büyük engellerden biri olan davranışsal faktörlerin (alışkanlıklar, algılar, beklentiler) incelenmesi.

Nitel ve nicel araştırmalarla tedarik zinciri aktörlerinin bu sistemlere yaklaşımları analiz edilebilir.

4. Dijital İzlenebilirlik ve Teknoloji Entegrasyonu

Ambalajların takibi için kullanılan RFID, IoT veya blokzincir gibi teknolojilerin sisteme entegrasyonu üzerine uygulamalı çalışmalar.

Dijital çözümlerin geri dönüş oranı, sistem verimliliği ve kayıp oranları üzerindeki etkisinin araştırılması.

5. Ekonomik Modelleme ve Senaryo Analizi

Yeniden kullanılabilir ambalaj sistemlerinin değişen ekonomik koşullar, hammadde fiyatları veya karbon vergisi gibi faktörler altındaki performanslarının senaryolarla analiz edilmesi.

6. Politik Etki ve Regülasyon Analizleri

Devlet destekleri, teşvikler ve yasal düzenlemelerin bu sistemlerin benimsenme oranına etkisinin araştırılması.

Avrupa Yeşil Mutabakatı, EPR (Extended Producer Responsibility) gibi politikaların etkilerinin sektörel düzeyde incelenmesi.

7. Tedarik Zinciri Tasarımının Yeniden Kullanılabilir Ambalajlara Göre Optimize Edilmesi

Kapalı döngü tedarik zincirlerinde depo yönetimi, taşıma rotaları ve geri toplama sistemlerinin yeniden kurgulanması üzerine optimizasyon çalışmaları.

Lojistik maliyet, çevresel etki ve hizmet seviyesi gibi performans kriterlerine göre çok kriterli karar modelleri geliştirilmesi.

Kaynakça

- Akabane, G. K., Bussola, F. J., Galhardi, A. C., Pozo, H., & Neto, J. M. (2018). Returnable packaging as a sustainability factor in the automotive chain: A case study. *Archives of Business Research*, 6(9), 21-31. <https://doi.org/10.14738/abr.69.5092>
- Allwood, J. M. (2005). An approach to scenario analysis of the sustainability of an industrial sector applied to clothing and textiles in the UK. *Journal of Cleaner Production*, 16(12), 1234-1246. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.06.014>
- Ambrose, G., & Harris, P. (2012). *Grafik tasarımın temelleri*. M. E. Uslu, (Çev.). İnkılap Kitabevi Baskı Tesisleri.
- Aracı, H., & Yüksel, F. (2016). Sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi: BİST sürdürülebilirlik endeksindeki işletmelerin sürdürülebilir katma değerinin hesaplanması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(12), 786-801.
- Asim, Z., Shamsi, I. R. A., Wahaj, M., Raza, A., Abul Hasan, S., Siddiqui, S. A., Aladresi, A., Sorooshian, S., & Teck, T. S. (2022). Significance of sustainable packaging: A case-study from a supply chain perspective. *Applied System Innovation*, 5(117). <https://doi.org/10.3390/asi5060117>
- Başdil Güneş, S. (2017). *Türkiye’de LEED ve BREEAM yeşil bina sertifikasına sahip binaların analizi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi].
- Bilgili, M. Y. (2017). Ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutlarıyla sürdürülebilir kalkınma. *Journal of International Social Research*, 10(49), 559-569. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1608>
- Bouzon, M., Govindan, K., & Rodriguez, C. M. T. (2015). Reducing the extraction of minerals: Reverse logistics in the machinery manufacturing industry sector in Brazil using ISM approach. *Resources Policy*, 46(1), 27-36. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2015.02.001>
- Coelho, P. M., Corona, B., ten Klooster, R., & Worrell, E. (2020). Sustainability of reusable packaging: Current situation and trends. *Resources, Conservation & Recycling: X*, 6, 100037. <https://doi.org/10.1016/j.rcrx.2020.100037>
- Cottafava, D., Costamagna, M., Baricco, M., Corazza, L., Miceli, D., & Riccardo, L. E. (2021). Assessment of the environmental break-even point for deposit return systems through an LCA analysis of single-use and reusable cups. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 228-241. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.11.002>
- Daikin Global. (t.y.). *Environmental vision 2050*. https://www.daikin.com/-/media/Project/Daikin/daikin_com/csr/2024/pdf/report/vision2050-pdf.pdf?rev=1&hash=3670603FC839EE48B0F0B97B176123FA
- Daikin Global. (t.y.). *History of Daikin*. <https://www.daikin.com/>
- Daikin Türkiye. (t.y.). *Hakkımızda*. Daikin Türkiye Resmi Web Sitesi. <https://www.daikin.com.tr/daikin-turkiye-hakkinda>
- Darlıyerli, İ. (2020). *Sürdürülebilir restoran tasarımı* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].
- Dünya Gazetesi. (2022, Temmuz 7). Daikin Türkiye üretim kapasitesini iki katına çıkarıyor. <https://www.dunya.com>
- Erdede, S. B., Erdede, B., & Bektaş, S. (2014). Sürdürülebilir yeşil binalar ve sertifika sistemlerinin değerlendirilmesi. 5. *Uzaktan Algılama-CBS Sempozyumu*, 14-17 Ekim 2014, İstanbul.

- Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(3), 196–215.
- Halme, J. (2020). *From Politics to Legislation: Efficiency & Implementation of SUP Directive 2019/904/EU* [Master's thesis, Itä-Suomen yliopisto].
- Han, J. W., Ruiz-Garcia, L., Qian, J. P., & Yang, X. T. (2018). Food packaging: A comprehensive review and future trends. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 17(4), 860–877. <https://doi.org/10.1111/1541-4337.12343>
- Hitt, C., Douglas, J., & Keoleian, G. (2023). Parametric life cycle assessment modeling of reusable and single-use restaurant food container systems. *Resources, Conservation and Recycling*, 190, 106862. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106862>
- Hyndman, R. J., & Athanasopoulos, G. (2018). *Forecasting: Principles and practice* (2nd ed.). OTexts. <https://otexts.com/fpp2/>
- Invest in Türkiye. (2012). *Daikin, Türkiye pazarına Airfel'i satın alarak giriş yaptı*. <https://www.invest.gov.tr>
- Keskin, B., Altay, B. N., Kurt, A., & Fleming, P. D. (2020). Kağıt esaslı ambalajlarda sürdürülebilirlik. *Gazi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 6(2), 129–137. <https://dx.doi.org/10.30855/gmbd.2020.02.05>
- Koeijer, B., Wever, R., & Henseler, J. (2017). Realizing product-packaging combinations in circular systems: Shaping the research agenda. *Packaging Technology and Science*, 30(8), 443–460. <https://doi.org/10.1002/pts.2219>
- Magnier, L., & Crié, D. (2015). Communicating packaging eco-friendliness: An exploration of consumers' perceptions of eco-designed packaging. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4/5), 350–366. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2014-0048>
- Meydan, Y. A. (2007). *Talep tahmin yöntemleri ve orta ölçekli bir işletmede uygulanması* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi].
- Molina-Besch, K., Wikström, F., & Williams, H. (2019). The environmental impact of packaging in food supply chains—Does life cycle assessment of food provide the full picture? *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 24, 37–50. <https://doi.org/10.1007/s11367-018-1500-6>
- Na, B., Sim, M. K., & Lee, W. L. (2019). An optimal purchase decision of reusable packaging in the automotive industry. *Sustainability*, 11(23), 6579. <https://doi.org/10.3390/su11236579>
- Nordin, N., & Selke, S. (2010). Social aspect of sustainable packaging. *Packaging Technology and Science*, 23(6), 317–326. <http://dx.doi.org/10.1002/pts.899>
- Palabıyık, H., & Altunbaş, D. (2004). Kentsel katı atıklar ve yönetimi. In U. Yıldırım & M. C. Marin (Eds.), *Çevre sorunlarına çağdaş yaklaşımlar* (s. xx–xx). Beta Basım Yayın.
- Palmqvist, C., & Karlsson, O. (2022). *Implementation & sustainability of returnable packaging in the global manufacturing industry: A case study at Volvo Trucks* [Master's thesis, Uppsala University].
- Punch, K. F. (2011). *Sosyal araştırmalara giriş: Nicel ve nitel yaklaşımlar* (2. baskı). Siyasal Kitabevi.
- Rashid, M. A. A., Othman, M. N. A., Rashid, S. S., & Ali, M. B. (2015). Exploring reduce, recycle and reuse (3Rs) awareness, practice among oil and gas workers and its influence on their productivity. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 281–283.
- Reusable Packaging Association (RPA). (2015). *Guidelines and best practices for the safe use of returnable containers in food supply chains*. <https://www.reusables.org/wp->

content/uploads/2016/06/RPA-Guidelines-Best-Practices-for-Safe-Use-of-Returnable-Containers-in-Food-Supply-Chain.pdf

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). *Sakarya İl Sanayi Durum Raporu*. <https://www.sanayi.gov.tr>

Sastre, R. M., de Paula, I. C., & Echeveste, M. E. S. (2022). A systematic literature review on packaging sustainability: Contents, opportunities, and guidelines. *Sustainability*, 14(11), 6727. <https://doi.org/10.3390/su14116727>

Skerlic, S., & Muha, H. (2020). A model for managing packaging in the product life cycle in the automotive industry. *Sustainability*, 12(22), 9431. <https://doi.org/10.3390/su12229431>

Steenis, N. D., Van Herpen, E., Van Der Lans, I. A., Ligthart, T. N., & Van Trijp, H. C. (2017). Consumer response to packaging design: The role of packaging materials and graphics in sustainability perceptions and product evaluations. *Journal of Cleaner Production*, 162, 286–298. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.036>

Şehamet, B. (1994). Zaman serilerinde üstel düzeltme modelleri ve bir uygulama. *Öneri Dergisi*, 1(1), 44–54. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.698506>

Thierry, M., Salomon, M., Van Nunen, J., & Van Wassenhove, L. N. (1995). Strategic issues in product recovery management. *California Management Review*, 37(2), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41165792>

Thomas, & Eirik. (2015). *Returnable packaging in the automotive supply chain: From a supplier's perspective* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Jönköping University].

Veleva, V., & Ellenbecker, M. (2001). Indicators of sustainable production: A new tool for promoting business sustainability. *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 11(1), 41–62. <http://dx.doi.org/10.2190/XQK7-UB3W-3AQE-G4N0>

Walker, T. R., McGuinty, E., Charlebois, S., & Music, J. (2021). Single-use plastic packaging in the Canadian food industry: Consumer behavior and perceptions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1–11. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00747-4>

Wyrwa, J., & Barska, A. (2017). Packaging as a source of information about food products. *Procedia Engineering*, 182, 770–779. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.199>

Yılmaz, M. B., & Çilengiroğlu, Ö. B. (2022). Talep tahminleme değişkenlerinin üssel düzeltme yöntemi ile belirlenmesi. *Euroasia Journal of Mathematics, Engineering, Natural & Medical Sciences*, 9(22), 92–103. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6948405>

Yılmaz, Z. (1993). *Yatırım projeleri analizi ve yönetimi* (2. baskı). Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, No: 35.

Makale Bilgi Formu

Yazarların Notları: Bu çalışma “Yeniden Kullanılabilir Ambalajların Sürdürülebilirlik Etkisi: İklimlendirme Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi Erciyes Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya, 2025” isimli (Yayınlanmamış yüksek lisans) yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Yazarların Katkıları: Muhammed Murad Serbest; çalışmanın konsepti ve tasarımı, veri analizi ve yorumlama, yazı taslağının oluşturulması, teknik destek ve literatür tarama süreçlerine katkıda bulunmuştur. Prof. Dr. Mustafa Cahit Ugan; çalışmanın konsepti ve tasarımı, veri analizi ve yorumlama, yazı taslağının oluşturulması, teknik destek, içeriğin eleştirel incelenmesi ve literatür tarama süreçlerine katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yapay Zeka Bildirimi: Bu makale yazılırken hiçbir yapay zeka aracı kullanılmamıştır.

İntihal Beyanı: Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İnovatif İşyeri Davranışları İlişkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Etkisi

The Moderating Effect of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Human Resources Practices and Innovative Workplace Behaviors

Rumeysa Aral^{1*} 
Bora Yıldız² 

¹ Türkiye Çalışma ve İş Kurumu
(İŞKUR), Türkiye,
rumeysa.karatop@iskur.gov.tr,

² İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi,
İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye,
borayildiz@istanbul.edu.tr,
ror.org/03a5qrr21

*Sorumlu Yazar/Corresponding Author



Geliş Tarihi/Received: 08.01.2025
Kabul Tarihi/Accepted: 15.06.2025
Yayınlanma Tarihi/ Available Online:
29.06.2025

Öz: Bu çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi ve örgütsel destek algısının bahsedilen ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi ele alınmıştır. Araştırmanın modeli ve ilgili hipotezler; örgütsel destek ve sosyal mübadele kuramlarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Örneklem kamu veya özel sektörde yer alan işletmelerde çalışan 443 tane beyaz yakalı işgörenen oluşmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre insan kaynakları uygulamaların ödüllendirme/performans değerlendirme ve örgütsel iletişim yönetimi boyutlarının inovatif işyeri davranışları üzerinde olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitifdir. Ödüllendirme/performans değerlendirme, örgütsel iletişim yönetimi ve kariyer yönetimi boyutlarının inovatif işyeri davranışları üzerinde olan etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici etkisi analiz edildiğinde, örgütsel iletişim yönetimi ile inovatif işyeri davranışları ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici etkisinin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif olduğu saptanmıştır. Buna göre örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlarda örgütsel iletişim inovatif işyeri davranışları ilişkisi daha güçlüdür. Araştırma sonucunda yöneticiler ve gelecek araştırmacılar için çıkarımlar ve önerilerle birlikte araştırmanın sınırlılıkları sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Destek Algısı, İnovasyon, İnovatif İşyeri Davranışları

Abstract: In this study, the impact of human resource practices on the innovative workplace behaviors and the moderating effect of organizational support perception on the relationship are discussed. The research model and related hypotheses were developed using organizational support and social exchange theories. The sample consists of 443 white-collar employees working in public or private sector enterprises. The data were collected by convenience sampling method. According to the research findings, the effect of rewarding/performance appraisal and organizational communication management dimensions of human resources practices on innovative workplace behaviors is statistically significant and positive. When the moderating effect of organizational support perception on the effect of rewarding/performance appraisal, organizational communication management, and career management dimensions on innovative workplace behaviors was analyzed, it was found that the moderating effect of organizational support perception on the relationship between organizational communication management and innovative workplace behaviors was statistically significant and positive. Accordingly, the relationship between organizational communication and innovative workplace behaviors is stronger in employees with high organizational support perception. As a result of the research, implications and suggestions for managers and future researchers, as well as the limitations of the research, are presented.

Keywords: Human Resources Management, Human Resources Practices, Perception of Organizational Support, Innovation, Innovative Workplace Behaviors

Extended Abstract

Today, rapid changes and developments are taking place in many areas under the leadership of the Fourth Industrial Revolution. As a result of developments, especially in the field of technology, these winds of change in the world affect almost every field. Innovation is undoubtedly one of the effective concepts in experiencing the mentioned changes and developments (Demir & Aküzüm, 2025; Gümüş, 2014). However, it is important that employees continue operating innovative businesses to realize innovations that play an important role in providing competitive advantage and increasing productivity. Creativity ability, which is closely related to the concepts of innovation and innovative workplace behaviors, was mentioned in the report titled "The Future of Jobs" published by the World Economic Forum as being in the first place among the top ten skills that individuals should have in 2020 (Forum, 2016). Based on these explanations, more and more importance is given to human resources management to enable employees in organizations to demonstrate innovative workplace behaviors and attract employees who will demonstrate innovative behaviors to the organization (Pelenk, 2020; Kanbur & Kanbur, 2014). Human resource management has existed since the first emergence of the phenomenon of work and has been evolving to a better point day by day. In this context, the discipline of human resource management covers most of the necessary practices in regulating working life. In addition, human resource practices play an active role in continuously changing and improving production forces, services, methods, and organizational planning for the betterment of organizations to survive in rapidly changing and developing international markets. Many businesses in the global market achieve remarkable success by increasing their profitability, reputation in the eyes of customers, and brand value with the modern human resources management approach and the presence of the driving force of innovation (Güleş & Bülbül, 2014). In this context, human resources practices are essential in enabling businesses to benefit from the driving force of innovation, integrating it into organizational culture, and encouraging employees to show innovative workplace behaviors (Kanbur & Kanbur, 2014). Based on the above explanations, this study examines the moderating effect of organizational support perception on the impact of human resource practices on innovative workplace behaviors. The study's Model and hypotheses were developed using organizational support and social exchange theories. The research sample consists of 443 white-collar employees working in companies in the public and private sectors. Data were collected using the convenience sampling method. Participants were contacted at any time via e-mail or personal telephone, and the questionnaire was sent via e-mail. The respondents answered the questionnaire online at the time they deemed appropriate. As a result of voluntary returns, the survey data were collected between 27.10.2018 - 07.12.2018. The majority of the participants were male (53.27%), married (58.24%), between the ages of 31-35 (38.60%), bachelor's degree holders (58.24%), working in the public sector (64.11%) and with a professional seniority of 6-10 years (44.47%). The scale of human resources practices in the study was developed by Gürbüz and Bekmezci (2012). It includes 22 statements. However, three statements in the original scale were not included due to the results of the factor analysis. Scott and Bruce (1994) measured the course of innovative work using a detailed, one-dimensional scale containing six questions. Finally, the perception of organizational support by Eisenberger et al. (1986) was later simplified by Eisenberger et al. (1997) and was measured with the eight-item perceived organizational support scale. When the sub-dimensions of human resources practices were examined, it was determined that the effects of reward/performance assessment and communication management dimensions on innovative workplace behaviors were statistically significant and positive. When the moderating effect of organizational support on reward/performance assessment, communication management, and career management dimensions on innovative workplace behaviors was examined, it was determined that the moderating effect of organizational support on the communication management-innovative workplace behaviors relationship was statistically significant and positive. Accordingly, the communication management-innovative workplace behavior relationship is more

substantial in employees with a high perceived organizational support. In addition to the above explanations and findings, this research has limitations and strengths. These constraints may also be new research topics for future researchers. No business line distinction was made in the study. Therefore, business line and sector distinctions can be made in future studies. Additionally, the use of cross-sectional data in the study is another limitation. In this context, longitudinal data can be used in future studies. When the effect of human resources practices on innovative workplace behaviors is examined, the explanatory power of the model (R^2) is as low as 7.3%. Unlike human resources practices, many individuals (personality characteristics, perceptions, attitudes, emotions, and moods) and organizational reasons (personality traits, perceptions, attitudes, emotions, and moods) are involved in explaining innovative workplace behaviors—organizational climate, leadership, organizational culture, performance, openness to change, flexibility, centrality).

1. Giriş

Günümüzde Dördüncü Endüstri Devrimi'nin önderliğinde birçok alanda hızlı değişimler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Özellikle teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin neticesinde dünyadaki bu değişim rüzgarları neredeyse her alanı etkilemektedir. Bahsi geçen değişimlerin ve gelişimlerin yaşanmasında etkili olan kavramlardan birisi de şüphesiz inovasyondur (Gümüş, 2014). Bununla birlikte, işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmesi ve verimlilik artışı gerçekleştirebilmesi noktasında önemli bir rol oynayan inovasyonların gerçekleşebilmesi için işgörenlerin inovatif işyeri davranışları (İİD) sergilemesi üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

İnovasyonun ve İİD kavramının yakından ilişkili olduğu yaratıcılık yeteneği Dünya Ekonomi Forumu'nun yayınladığı "İşlerin Geleceği" başlıklı rapora göre 2020 yılında bireylerde bulunması gereken ilk on yeteneğin arasında ilk sırada yer almaktadır (Forum, 2016). Ayrıca yaşam boyu öğrenme, iş hayatında başarılı olabilmek ve yaratıcı düşünme için anahtar olan 21. Yüzyıl becerilerinin 4 temel beceri alanından birisi yaratıcılık becerisidir (Yalçın, 2018).

Bu açıklamalardan hareketle, çalışanların inovatif davranış sergilemesi ve bu davranışların artırılmasının hangi öncüllerle ilişkili olduğunun araştırılması gerekmektedir. Bu noktada, örgütlerdeki işgörenlerin İİD gösterebilmesi ve inovatif davranışlar gösterebilecek çalışanların örgütü tercih etmesi noktasında insan kaynakları yönetimi (İKY) günden güne daha fazla ön plana çıkmaktadır (Kanbur & Kanbur, 2014).

İKY, çalışma olgusunun başlangıçtan itibaren var olmuş olup günümüzde de varlığını sürdürmektedir. Endüstri devriminin ilk zamanlarında işletmeler için maliyet unsuru olarak görülen insan zaman içerisinde önemi anlaşılarak önce kaynak olarak değerlendirilmiş ve nihayetinde günümüzde sermaye olarak nitelendirilmektedir (Elsharnouby & Elbanna, 2021). Bu noktada İKY günümüzde işletmeler için stratejik bir konumdadır (Bayat, 2008). Ayrıca; insan kaynakları uygulamaları (İKU) örgütlerin hızla değişen ve gelişen uluslararası pazarlarda varlığını devam ettirebilmesi amacıyla imalat güçlerinin, hizmetlerinin, yöntemlerinin ve örgüt içi planlamaların sürekli gelişerek devamlılığının sağlanması noktasında aktif görev almaktadır (Kuzgun, 2024). Küresel pazardaki birçok işletme modern İKY anlayışıyla ve inovasyonun itici gücünün varlığıyla karlılıklarını, müşterilerin gözünde kendisinin ve markasının itibarını artırarak kayda değer birçok başarıya ulaşmıştır (Güleş & Bülbül, 2014). Bu noktadan hareketle; işletmelerin inovasyonun ateşleyici gücünden yararlanabilmesi, örgütsel kültüre entegrasyonunun sağlanması ve çalışanların İİD gösterebilmelerinin desteklenmesi amacıyla İKU'na önemli görevler düşmektedir (Kanbur & Kanbur, 2014).

İnsan kaynakları uygulamalarının yanı sıra inovatif davranışlar sergilemenin ilişkili olduğu düşünülen bir diğer önemli kavram da örgütsel destek algısıdır (ÖDA). Çalışanların inovatif davranışlar sergilemesinin örgütsel destekle ilişkili olduğu bir çok çalışmada dile getirilmiştir (Topal, 2020; Tüysüz,

2021; Kalay & Işık, 2021). İşletmelerde, örgütsel desteği hisseden çalışanlar daha yüksek performans sergileyerek inovatif davranış sergileme noktasında daha etkin davranmaktadır (Tüysüz, 2021).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, araştırmanın temel amacı İKU ile İİD ilişkisinde ÖDA düzenleyici etkisinin varlığını incelemektir. Böylelikle hem insan kaynakları uygulamalarından hangilerinin İİD'ni daha fazla etkilediği belirlenmiş olunacak hem de ÖDA gibi durumsal bir faktörün mevcut ilişkileri nasıl ve hangi yönde etkilediği belirlenerek yazındaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlanacaktır. Bu açıklamaların ışığında çalışma giriş, literatür taraması, hipotez geliştirme, yöntem, bulgular ve sonuç bölümlerini içeren altı ana başlık altında sunulmuştur.

2. Literatür Taraması

2.1. İnsan kaynakları uygulamaları

İKY, sorumluluk ve birim ayrımı olmaksızın işletmelerdeki bütün çalışanları görev alanına dahil etmektedir (Aldemir vd., 2001). Bu bağlamda; İKY çalışanların örgüte ilk temasının olduğu zamandan itibaren başlayan ve emekli olması, gönüllü işten ayrılması veya işletme tarafından iş akdine son verilmesinin neticesine kadar devam eden hatta bazı koşullarda emeklilikten sonraki dönemi de içine alan çeşitli önemli görevleri üstlenmektedir.

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde dijitalleşme ve endüstriyel devrimin neticesinde teknolojik gelişim ve dönüşüm neredeyse bütün alanlarda çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Ayrıca, yetenekli çalışanları örgütte tutabilmenin gittikçe zorlaşması nedeniyle işletmeler tarafından birtakım modern yöntemler geliştirilmektedir. Bu bağlamda, Özgen ve Yalçın'ın (2017) dile getirdiği üzere İKY'nin iki temel amacı bulunmaktadır. Çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini etkin bir şekilde kullanmalarını teşvik ederek örgüte olan katkılarının maksimum seviyede olmasını sağlamak birincil amaçtır. Örgütteki her bir bireyin mümkün olduğunca iş tatmini hissetmesinin neticesinde mutlu olmalarını sağlamak da ikincil amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İKY'nin yukarıda bahsedilen bu amaçları gerçekleştirebilmesi için odak noktası insan olan ve örgütsel kültüre uyumlu politikalar çerçevesinde dört temel faaliyet alanı belirlenmiştir (Bingöl, 2006; Fındıkçı, 2000). Sırasıyla birincisi, yönetsel planlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. İkincisi, ihtiyaç duyulan insan kaynağının işletmeye kazandırılmasıyla ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Üçüncü sırada ise yetenekli ve başarılı çalışanların işletmede tutulmasıdır. Son olarak dördüncüsü örgütsel performansın artırılmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır (Bingöl, 2006; Fındıkçı, 2000). Bununla birlikte bahsi geçen faaliyet alanlarıyla ilişkili "en iyi uygulamalar (evrenselci)" yaklaşımına göre örgütsel verimlilikle doğrudan ilişkili olan bazı İKU bulunmaktadır (Huselid, 1995). Fakat, bu İKU'nın neler olduğuyla ilgili fikir birliği bulunmamaktadır (Gürbüz & Bekmezci, 2012). Çalışmada kullanılan İKU ölçeğinden (Gürbüz & Bekmezci, 2012) hareketle İKU altı ana başlık altında aşağıda sunulmuştur.

2.1.1. Ödüllendirme

Günümüzde, çalışanların motive olabilmesi noktasında başarılı olarak adlandırılan bir işin neticesinde elde ettikleri maddi ve manevi olmayan teşvikler ve ödüller önemli yer tutmaktadır (Gürbüz & Bekmezci, 2012). İşgörenler ödül uygulamalarının tüm çalışanlar için adil, şeffaf, ölçülebilir ve dış piyasa ile rekabet edebilir biçimde olmasını beklemektedir. Bu bağlamda bahsi geçen özelliklerden yoksun bir ödül yönetiminin işgörenlerde motivasyon düşüklüğüne, işletmeye olan bağlılıkta azalmaya ve işten ayrılmalara sebep olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, ücret sistemi ve ödüllendirme yönetimi, çalışanların performanslarında artışa ve inovatif fikirler üretmesine katkı sağlamaktadır (Korir & Kipkebut, 2016). Ayrıca De Jong ve Den Hartog (2007) çalışmalarında işletmelerin çalışanlarına finansal ödül sağlamasının çalışanların inovatif davranışlar sergilemesini etkilediği sonucu dile getirilmiştir.

2.1.2. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme ve yönetimi, öncelikli amacı çalışanların iş performansları hakkında bilgi edinmek olan; diğer insan kaynakları fonksiyonları ile yakından ilişkili ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli olan kilit rolleri üstlenen insan kaynakları uygulamalarından birisidir (Nişancı, 2010; Stever & Joyce, 2000).

Bununla birlikte performans yönetimi çalışanların potansiyellerini, ilgilerini, tutumlarını, becerilerini ve yetenekleri gibi bütün yönlerinin tanınmasına hizmet eden bir araç niteliğindedir (Tunçer, 2013). Bu açıklamaların önderliğinde performans değerlendirme uygulamaları; stratejik plan, ücret yönetimi, ödüllendirme, görevde yükselme, kariyer planlama, eğitimsel faaliyetler ve gelişim, iş sözleşmesi aktinin feshi ve tazminatlar gibi oldukça önem arz eden konular ve uygulamalar için kilit kararların alınmasına ve somut çıktılarının üretilmesine katkı sağlamaktadır (Murphy & Cleveland, 1995). Dolayısıyla performans değerlendirme süreçlerinin iletişime açık, şeffaf, adaletli ve hukuki standartlara uygun olması gereklidir (Uyargil, 2018). Bu bağlamda, örgütlerde adil olmayan ve hukuki standartlardan yoksun bir performans değerlendirmesinin varlığında güvenilir olmayan sonuçlar ortaya çıkmaktadır ve bununla birlikte güvenilirlik açısından sorunlu bir performans yönetim sistemi, çalışanların motivasyonlarında ve iş tatminlerinde azalmalara yol açmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012; Zazanis vd., 2001). Ayrıca güven ortamı ve performans yönetiminden duyulan memnuniyet çalışanların inovatif davranışlar sergilemesine de katkı sağlayacaktır (Kuzgun, 2024). Bu bağlamda, güven ortamının sağlanmasının neticesinde çalışanlar daha proaktif davranışlar ve inovatif çözümler üretecektir.

2.1.3. Ücret sistemi

İşletmelerde ücret yönetimi uygulamaları; ücret, ücretlendirme ve ücret yönetimi kavramlarıyla doğrudan ilişkili olmakla birlikte ücret yönetimiyle ilişkili çeşitli politik kararlar sistemler ve uygulamaların tamamını içermektedir (Acar, 2018). Ücret üstün nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesini, motive edilmeleri neticesinde işletmede tutulmasını, bireysel ve örgütsel performanslarının arttırılması noktasında stratejik bir öneme sahiptir (Göksel, 2013). Ücret yönetimi çalışanların kuruma olan bağlılıklarıyla yakından ilişkili olup özellikle eşitlik ilkesi çerçevesinde düzenlenmesi gerekmektedir (Saygılı, 2019; Yücel, 2023).

2.1.4. Kariyer yönetimi

Kariyer yönetimi, işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda sahip olunan işgücünün kariyer gelişiminin sağlanması ve örgütsel hiyerarşik kademelerdeki ilerlemenin yönetsel süreçlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Armstrong & Taylor, 2014).

İşgücünün yetkinliğini artıran, çalışanların daha tatminkar ve mutlu olmasını sağlayan bir kariyer yönetimi sisteminin varlığı işletmeler için güçlü bir rekabet silahıdır (Michaels vd., 2001). Bu amaçlar doğrultusunda eğitim ve geliştirme süreçleri ile kariyer yönetimi süreçlerinin birbiri ile organik bağlarla bağlı olduğu söylenebilir. Eğitim ve geliştirme süreçleri ve kariyer yönetimi uygulamalarının neticesinde işgörenlere kendilerini derinlemesine keşfetme imkanı sunulmaktadır. Kendisini derinlemesine keşfeden çalışan, güçlü ve zayıf yönleri hakkında detaylı bilgi edinerek kişisel gelişimi için kendisine hedefler koymaktadır (Küçük, 2012). Bu açıklamalarla birlikte, örgütleri tarafından kariyer gelişimi desteklenen çalışanların örgütlerine daha fazla bağlılık hissetmesi ve daha motive bir şekilde davranması olasıdır. Zira çalışanlar, bireysel kariyer planlarıyla uyum içerisinde olan ve çalışanlarına desteğini her zaman hissettiren örgütlerde yer almak istemektedir (Kuzgun, 2024).

2.1.5. Eğitim ve geliştirme uygulamaları

Örgütlerde eğitim ve geliştirme uygulamaları işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu değişimlerin sergilenmesi ve işgörenlerde yaşam boyu eğitim anlayışının yerleşmesi için gerekli olan süreçleri kapsamaktadır (Atak & Atik, 2007). Eğitim ve geliştirme uygulamaların hedefinde işgörenin

mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve açığa çıkan potansiyelinin artırılmasının neticesinde örgütün verimliliğine katkı sağlanması yer almaktadır. Bununla birlikte, çalışanların büyük çoğunluğu işletmelerinden eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle desteklenmeyi beklemektedir (Uygun, 2015). Bu kapsamda, yapılan çeşitli çalışmaların neticesinde eğitim ve geliştirme uygulamalarından duyulan memnuniyetin çalışanların motivasyonunda ve işletmeye olan bağlılıklarında artışa neden olduğu ortaya konmuştur (Sabuncuoğlu, 2007; Tannenbaum & Yukl, 1992).

2.1.6. Örgütsel iletişim

Çalışma hayatında işgörenlerin İİD sergileyebilmesi için gerekli diğer bir önemli konunun örgütsel iletişim ve kararlara katılımın olduğu söylenebilir. Bahsi geçen uygulamalar diğer tüm İKU'nın işleyişinde de önem arz etmektedir. Bu sebeple iletişime açık, duyarlı ve çift yönlü fikir alışverişinin olduğu çalışma ortamları oluşturabilmek işletmeler ve örgütler için oldukça önemlidir (Demirtaş, 2010). Katılım kavramı karar verme süreçlerinde çalışanın katkısının hangi oranda olduğuyla ilişkilidir (Bakan & Büyükbeşe, 2008). Örgütsel iletişim işgörenleri bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşabilmesi için takım çalışmasına katılıma teşvik etmektedir. Ayrıca çalışanların yaptıkları işlerde daha motive bir şekilde çalışmasını desteklemektedir. Bu şekilde, çalışanların çeşitli konularda öneri ve fikirlerini rahatça belirtebilmesi hem İİD'nin sergilenmesini artırmakta hem de örgütün etkinliğine katkı sağlamaktadır (Mishra, 1994; Tüzün, 2013).

2.2. İnovatif işyeri davranışları

İş dünyasının sürekli değişen dinamiklerine uyum sağlayabilmek ve ortaya çıkan her yeni düzende var olabilmek için örgütlerin de sürekli gelişim göstermesi ve değişime ayak uydurması gerekmektedir (Gandotra, 2010). Bu açıklamanın önderliğinde, ortaya çıkan her bir sanayi devriminin ve yeni yüzyılın dinamiklerinin de birtakım farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

Bahsi geçen dinamiklerin ilişkili olduğu ve bütün dönemlerde örgütler için benimsenmesi ve uygulanması zorunluluk arz eden birtakım önemli olgular bulunmaktadır. Bu olgulardan birisinin, son zamanlarda sıklıkla duyulan inovasyon kavramı olduğu söylenilebilir. İnovasyon, Oslo Kılavuzu'nda "İşletme içi uygulamalarda işyerinin organizasyonunda ve dış ilişkilerinde yeni veya kayda değer derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmet, süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonla yönetimin gerçekleştirilmesidir." şeklinde tanımlanmaktadır (Oslo, 2005, s. 22).

İnovasyon kavramı ile bağlantılı, işletmelerin ve örgütlerin üzerinde önemle durduğu kavramlar arasında İİD'nin de yer aldığı söylenebilir (Oslo, 2005). İİD "örgütlerde işgörenlerin yeni ürün, yeni pazar, yeni süreç ve yeni kombinasyonların üretimi için girişimde bulunabilme yeteneği" şeklinde tanımlanmıştır (Amo & Kolvereid, 2005, s. 8). Farklı bir tanımda ise inovatif işyeri davranışının yeni olanın bilinçli bir şekilde uygulanabilmesi için planlanmış çalışan davranışı olduğuna vurgu yapılmıştır (De Jong & Den Hartog, 2007). İnovatif işyeri davranışı genellikle dört aşamalı bir süreçte gerçekleşmektedir (Scott & Bruce, 1994). İlgili süreçler yeni fırsatların keşfedilmesiyle başlamaktadır, devamında yeni fikirlerin üretilmesi, üretilen fikre destek bulunması ve son olarak da ortaya çıkan yeni fikirlerin uygulamaya geçirilmesi gelmektedir.

Örgütlerde inovatif davranışların sergilenmesinde aktif rol alan faktörleri örgütün içinde ve örgütün dışında olmak üzere iki grup altında sınıflandırılması yapılmaktadır (Ahmad, 2009). Örgüt dışında gerçekleşen etki faktörleri müşterilerin beklentileri, pazar dinamikleri ve demografik faktörler gibi örnekleri olmakla birlikte çevresel faktörler olarak anılmaktadır (Drucker, 1994). İnovatif işyeri davranışlarının ortaya çıkmasını etkileyen iç faktörleri ise bireysel faktörler, grup dinamiğini etkileyen faktörler ve örgütsel faktörler olarak üç farklı kategoride gruplandırmak mümkündür. İşgören ile ilişkili faktörler bireysel faktörler olarak tanımlanır (De Jong & Den Hartog, 2007). Bu faktörler, belirsizliği yönetme yeteneği, kendi kendine doğru seçimler yapabilme (öz yeterlilik) yeteneği ve girişkenlik kavramlarıyla örneklendirilebilir (De Jong & Den Hartog, 2007). Ek olarak yaratıcılık yeteneği, problem

çözme yeteneği, gözlem yapabilme yeteneği ve bilgi teknolojileri ve dijitalizasyonuna olan yatkınlık da İİD'nin oluşumuna katkı sağlayan bireysel faktörler arasında sayılabilir (De Jong & Den Hartog, 2010; Derin, 2018; Duran & Saraçoğlu, 2009; Erdoğan, 2006). İnovatif işyeri davranışlarının oluşumunda etkili olan grup dinamikleri ile ilişkili takım çalışması, çalışanların birbirleriyle uyumlu olması, sağlıklı bir iletişim ve yeni fikirlerin dayanışmayla üretilmesi konuları önem arz etmektedir (De Jong & Den Hartog, 2010; Uzkurt, 2017). Örgütsel faktörler ile ilişkili önemli konulardan bir diğerinin örgütün hiyerarşik yapısı olduğu söylenebilir. Özellikle, örgütlerde sert bir hiyerarşik oluşumun ve bürokrasinin varlığı inovatif uygulamaların ve davranışların oluşumu engellediği söylenilebilir (Thornberry, 2001).

İletişim, takım çalışması ve hiyerarşik yapıyla ilişkili olan ve İİD noktasında önemli bir diğer konuda liderin özellikleridir (Hasırcı & Örü, 2021). Yapılan çalışmalarda ortaya konulduğu üzere İİD'nin fikir üretme, tanıtma ve uygulama süreçlerini teşvik eden faktörler arasında farklı liderlik tarzlarının (örneğin, dönüştürücü, kapsayıcı, çok yönlü vb.) önemli bir etkisi olduğu görülmüştür (Akıncı vd., 2022; Pradhan & Jena, 2019; Shakil vd., 2023; Usman vd., 2022).

İnovatif işyeri davranışları sergilemek için yeni fikirler yaratmak kritik nokta olsa da işletme süreçlerin kontrolü ve uygulamaların kalitesinin iyileştirilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlayabilecek ilgili fikirlerin entegrasyonu inovatif işyeri davranışlarına giden başka bir yol olabilir (Dayan vd., 2009). Başka bir deyişle, yaratıcı düşünmek ve yeniliği denemek tek başına yenilikçi performansı garanti etmemektedir. Bunlarla birlikte planlama, uygulama ve hatalardan ders çıkarabilmek için resmi prosedürler de oluşturmak gerekmektedir (Alpkan & Doğan, 2008). Ayrıca inovatifliği destekleyen açık teşvikler ve ödül sisteminin varlığı çalışanları yenilik yapmaya teşvik edebilir (Moss & Ritossa, 2007). Bu noktada, işletmelerde İİD'nin sergilenmesi için çalışanların tatmin olması ve desteklenmesi bağlamında İKU'na önem verilmesi gerekmektedir (Taştan & Davoudi, 2015). İşletmelerde İKU'nın ilişkili olduğu; çalışma mekanının düzenlenmesi, ücretlendirme politikaları, ödül ve prim planlaması ve çalışanları güdüleyici diğer uygulamalar gibi örgütsel faktörler de İİD'nin sergilenmesine katkı sağlamaktadır. İşletmelerde yetkin bir ödül sisteminin (Hemlin, 2002) ve ücret yönetiminin (Milkovich & Newman, 2002) varlığı çalışanların yaratıcı ve inovatif şekilde düşünmesini pozitif yönde etkilediği araştırmalarda ortaya konmuştur.

Bununla birlikte İKY'nin bütünüyle ilişkili olarak çalışanlarda İİD'nin sergilenebilmesi için yönetsel kadronun açık görüşlü olması, çalışanların üretkenliğini destekleyen ve inovatif bir yapılanma göstermesi gerekmektedir (Daft, 1978). Ayrıca, örgüt içi sınırları kaldırıp açık iletişimin yaygınlaştırılmasıyla birlikte işletmede yenilikçi politikalarının gelişmesi desteklenmiş olacaktır (Daft, 1978; Naktiyok, 2007).

2.3. Örgütsel destek algısı

ÖDA; örgüt, çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin açıklanmasında önemli bir kavramdır (Zagenczyk, 2006). Tanım olarak ÖDA "örgütün işgörenin işe katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik oluşan algı ile işgörenleri etkileyen her türlü faaliyetin örgüt tarafından gönüllü olarak gerçekleştirildiğine ilişkin duygular ve inançlar" şeklinde açıklanmıştır (Eisenberger vd., 1986).

ÖDA'nın temelinde "Sosyal Mübadele Kuramı" yer almaktadır (Shore & Shore, 1995). Kuram, ilk defa 1964 yılında Blau tarafından yayınlanan kitapta yer almış olup insanların arasındaki ilişkilerin açıklanmasında başvurulan ve sosyal etkileşimin temelini karşılıklılığa dayandıran bir kuramdır (Blau, 2017). Sosyal mübadele kuramına göre çalışanlar; belirli bir alanda ve türde sergiledikleri olumlu davranışların örgüt tarafından ya da yöneticiler tarafından desteklendiğini ve sonucunda ödüllendirildiğini hisseder ve algıarsa, ilgili davranışları sergilemeye ve sürdürmeye daha yatkın olmaktadır (Blau, 2017). Diğer taraftan çalışanlar, işletme için yaptıklarına karşılık negatif sonuçların oluşabilme ihtimalini hisseder ve algıarsa bahsi geçen davranışları her ne kadar kendi çıkarına yönelik olsa bile olumlu bir şekilde davranmaktan kendini alıkoyacaktır. Bu açıklamaların önderliğinde sosyal

mübadele kuramının, çalışanların maddi kaynakların ve sosyal birtakım ödüllerin karşılığında örgütsel bağlılık geliştirtirdiği ve örgütleri için daha fazla çaba göstermeleri konusuna açıklık getirdiği görülmektedir (Blau, 2017). Ayrıca, örgütteki algılanan örgütsel desteğin gelişmesi noktasında yönetim kadrosunun gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler de önem arz etmektedir (Johlke vd., 2002). Algılanan örgütsel desteğin varlığı ve düzeyi örgütsel işleyişler ve çalışanlar için önemli sonuçlar barındırmaktadır. İşgörenlerin örgütsel desteği yüksek oranda hissetmesi neticesinde olumlu sonuçların; örgütsel destek algısının düşük düzeyde olduğu durumlardaysa örgütlerin uzak durmaya çalıştığı negatif sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir (Eisenberger vd., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

İlgili yazında yapılan çalışmalarda algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı (Eisenberger vd., 1990), duygusal bağlılığı (Eisenberger vd., 2001), iş tatminini (Çekmecelioğlu, 2005), iş performansını (Eisenberger vd., 2001), örgütsel özdeşlemeyi (Shen vd., 201) ve örgütsel vatandaşlık davranışını (Chiang & Hsieh, 2012) artırdığı; iş stresini (Tüzün Karahan, 2014), işten ayrılma niyetini (Chen, 2006), iş değiştirme ve iş arama faaliyetlerini (Allen, 2017) azalttığı ortaya konulmuştur.

3. Hipotez Geliştirme

3.1. İKU ve İİD arasındaki ilişki

Sürekli değişen ve küreselleşen dünyada işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet güçlerini koruyabilmeleri için çalışanların inovasyonun önderliğinde çeşitli çözümler ve yenilikler geliştirebilmesi gerekmektedir (Hult vd., 2004). İşletmelerin inovatif çözümler geliştirebilmesi ve yenilikler üretebilmesi inovatif davranışlar sergileyen çalışanların varlığı ile mümkündür. Bu bağlamda, çalışanların inovatif davranışlar sergileyebilmesi için işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi gereken birtakım uygulamaların hayata geçirilmesi ve çalışanlara yönelik belirli imkanların sunulması gerekmektedir.

Sosyal hayatın önemli ilkelerinden biri olan Karşılıklılık Normuna (Gouldner, 1960) göre kendisine işletme tarafından sunulan imkanlar neticesinde çalışanlarda olumlu davranışların ve iş tatminin ortaya çıkması beklenmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Çalışanlar ve işletmeler arasındaki ilişkilerin anlaşılması durumunda Sosyal Mübadele Kuramı oldukça önemlidir (Blau, 2017; Lambe vd., 2001). Kurama göre, çalışanların örgütleriyle olan ilişkisinin temelinde bir şeyi alıp karşılığında bir şeyi sunma olarak açıklanabilecek takas işlemi yer almaktadır. Karşılıklılık normu ve sosyal mübadele kuramına göre işletme tarafından kendisine sunulan olumlu olarak atfedilen her olguya karşı işgörenlerde de olumlu davranışlar ortaya çıkmaktadır (Eisenberger vd., 2001).

Bu açıklamalardan yola çıkarak, çalışanların sergilemiş olduğu ve pozitif davranışlar kategorisinde değerlendirilen İİD'nın ortaya çıkmasının ve yüksek bir inovatif performans sergilemenin ilişkili olduğu önemli alanlardan birisi de insan kaynakları yönetimidir (Pfeiffer & Goffin, 2003). Bu nedenle, yönetim kadrosu ve insan kaynaklarından sorumlu birimler için çalışanların inovatif davranışlar sergilemeye nelerin teşvik ettiği konusu günden güne daha çok önem kazanmakta ve konuyla ilgili araştırmalar yapılmaktadır (De Spiegelaere vd., 2012; Pelenk, 2020). Açıklanan bilgiler önderliğinde, İKU'ndan duyulan memnuniyetle İİD arasında pozitif yönlü bir korelasyonun var olabileceği öngörülmüştür. Öngörüğü destekleyen bir araştırmada Ait Razouk (2011), İKU ve örgütsel performans göstergeleri (örneğin:inovasyon) arasında öngörülen ilişkiyi boylamsal şekilde incelemiştir. Çalışma bulgularına göre İKU ve örgütsel performansı oluşturan çıktılar arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır.

Üstün niteliklere ve yetkinliklere sahip çalışanların işe alınması, işte devamlılığının sağlanması ve bireysel performansının artırılması noktasında stratejik bir öneme sahip olan insan kaynakları uygulamalarından birisi de ödül yönetimidir (Gürbüz vd., 2010). Hemlin'nin (2002) yapmış olduğu araştırmada etkin ödül yönetiminin çalışanların yaratıcı ve inovatif şekilde düşünmesini olumlu yönde katkı sağladığı ortaya konmuştur. Bununla birlikte, işletmelerdeki inovatif çıktılarının artırılmasıyla

ilişkili olan performans yönetimi faaliyetleri de İKU arasında yer almaktadır (Ahmed, 1998; Shalley & Gilson, 2004). Performans yönetimi, çalışanların sahip oldukları yetenek, yetkinlik ve tecrübeyle uyumlu bir şekilde tanımlanmış olan iş ve görevleriyle ilişkili çıktıların performans değerlendirme basamakları prosedürleriyle tahlil edilerek çalışanlara iş, görev ve performansla ilişkili sağlıklı geri dönüşlerin verilmesi işlemlerini kapsamaktadır. Performans yönetimi çalışanların örgütsel amaçlara ulaşabilmesi için gösterdiği çabanın ve emeğin yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi süreçleriyle ilişkilidir (Mercanlıoğlu, 2012). Spreitzer'in (1995) araştırma bulgularına göre, performans sisteminden duyulan memnuniyet çalışanların inovatif davranışlar göstermesini pozitif yönde artırmaktadır (Spreitzer, 1995). Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmadaki birinci hipotez aşağıda belirtildiği gibidir:

H1_a: İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.

Diğer yandan, ücret sistemiyle ilişkili yönetsel faaliyetlerin inovasyonun kurumsal kültürün bir parçası gibi görülüp özümsemesi noktasında üzerinde durulması gereken bir İKU olduğu dile getirilmiştir (Milkovich & Newman, 2002). İşletmelerde etkili bir ücretlendirme politikasının var olmasının neticesinde çalışanların motivasyonunu artırarak inovatif davranışlar sergilenmesi yardımcı olmaktadır (Christensen, 2018). Böylece, çalışmadaki ikinci hipotez aşağıda belirtildiği gibidir:

H1_b: İKU'nın ücret sistemi boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel başarıyla yakından ilişkili olan İKY değişkenlerinden kariyer yönetimi faaliyetlerinin neticesinde oluşturulan kariyer politikaları, çalışanların kapsamlı ve etkili kariyer geliştirme olanaklarına sahip olmasını sağlamaktadır (Karin vd., 2010). Bu olanaklar sayesinde çalışanların kendini geliştirmesi, iş tatmininin ve işletmeye karşı aitlik hissetmesinin neticesinde inovatif davranışlar göstermesi ihtimal dahilindedir. Bu açıklamaların önderliğinde geliştirilen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1_c: İKU'nın kariyer yönetimi boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.

İnsan kaynakları süreçleri arasında önemli bir yer tutan eğitim yönetimi ile ilgili bir araştırmada eğitim süreçleri ve personel güçlendirmenin inovasyon ve inovatif düşünceyle ilişkili olup olmadığı irdelenmiştir (Öğüt vd., 2007). Araştırma bulgularına göre, personel güçlendirme faaliyetlerinin etkin olduğu işletmelerde çalışanlar daha fazla inovatif özellikler sergilemektedir (Adem vd., 2007). Thomas ve Velthouse'un (1990) çalışmasında, personel güçlendirme ve eğitim faaliyetlerinin çalışanların kendine olan güvenini ve risk üstlenme davranışlarını artırdığı dile getirilmiştir (Thomas & Velthouse, 1990). Bu sonuçtan hareketle, kendine güveni yüksek olan çalışanların daha yaratıcı olması ve inovatif davranışlar göstermesi daha olasıdır. İlgili çıkarımlar doğrultusunda geliştirilen bir diğer hipotez şu şekildedir:

H1_d: İKU'nın eğitim ve geliştirme uygulamaları İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.

Bahsi geçen uygulamalarla birlikte, işletmelerde çalışanların inovatif davranışlar sergileyebilmesi için üst yönetimin tolerans seviyesi yüksek, yeniliğe açık ve inovatif bir yapısal formda olması gerekmektedir (Daft, 1978). Bununla birlikte, örgüt içindeki sınırların kaldırılmasıyla oluşan şeffaf ve anlaşılır bir iletişim ağının yaygınlaştırılmasının sonucunda işletmelerin yenilik politikaları desteklenmiş hale gelecektir (Daft, 1978; Naktiyok, 2007). Ortaya çıkan bu dönüşüm inovatif yapıda bir örgüt kültürünün inşasına da yardımcı olacaktır (Ingram, 1997). Bütün açıklamadan hareketle, inovatif kültürel yapının var olduğu işletmelerde İİD'nın sergilenmesi daha olasıdır. İnovatiflik; şeffaf bir iletişim ağıyla donatılmış, çalışanların özgür bir şekilde kendini ifade edebildiği, tolerasyon seviyesi yüksek ve yumuşak hiyerarşik bir yapılanmanın var olduğu işletmelerde gelişim göstermektedir (Tüzün, 2013). Bu açıklamalar ışığında H1_e hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1_e: İKU'nın örgütsel iletişim boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.

3.2. İKU ile İİD ilişkisinde ÖDA'nın düzenleyici rolü

Algılanan örgütsel destek; işletmelerdeki çalışanların, işletmelerin kendi katkılarını ne kadar önemli gördüğü ve onların refahını ne derece önemsendiği konularındaki oluşturulan inançlar olarak açıklanmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Algılanan örgütsel desteğin yapısı özellikle Eisenberger vd. tarafından yürütülen bir dizi çalışmanın sonuçlarına dayanmaktadır (Eisenberger vd., 2001; Eisenberger vd., 1990; Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Örgütsel destek, çalışanların örgütlerine yönelik algılarında kritik bir role sahiptir. Başka bir deyişle işletmelerde örgütsel destek algısının oluşabilmesi için çalışanların örgütten gelen desteği algılaması ve yönetimsel ve sistemsal süreçlerde çalışanların desteklenmesi noktası gözetilmelidir (Yıldız vd., 2017). Ayrıca, örgütsel destek, çalışanların esenliğine önem veren ve onların daha mutlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayan örgütsel uygulamalarla yakından ilişkilidir (Eisenberger vd., 1986). Dahası, örgütsel destek teorisyenleri, yüksek örgütsel desteğin çalışanlarda etkili çalışma davranışlarını, olumlu ruh halini ve iş doyumunu ortaya çıkardığını dile getirmiştir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bununla birlikte; işletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin, çalışanlar tarafından örgütsel desteğin hissedilmesi ve etkin iş davranışların ortaya konması noktasında önemli roller üslenmektedir (Pfeiffer & Goffin, 2003).

Bu kapsamda, “Sosyal Mübadele Kuramı” (Blau, 2017) ve “Örgütsel Destek Kuramı” (Eisenberger vd., 1986) önderliğinde İKU’ndan duyulan memnuniyetin çalışanların inovasyon potansiyellerini ortaya çıkararak; İİD sergilemesine olanak tanıyacağı öngörülmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin, İKU’nın İİD üzerindeki etkilerini güçlendirdiği/arttıracığı düşünülmektedir. Bu açıklamalardan yola çıkarak geliştirilen hipotezler şöyledir:

H2_a: İKU’nın ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu ile İİD arasında var olan ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

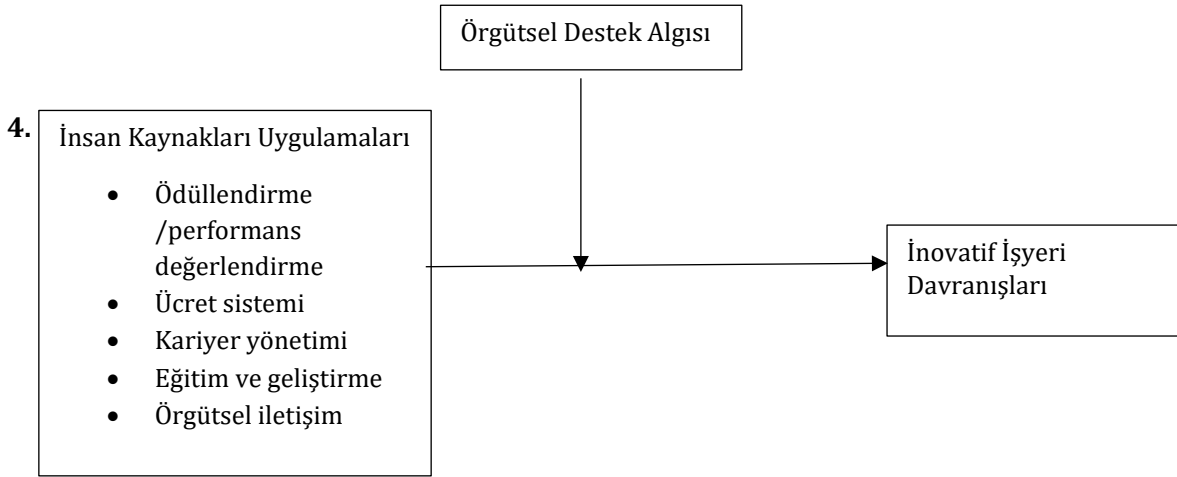
H2_b: İKU’nın ücret sistemi boyutu ile İİD arasında var olan ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

H2_c: İKU’nın kariyer yönetimi boyutu ile İİD arasında var olan ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

H2_d: İKU’nın eğitim ve geliştirme uygulamaları boyutu ile İİD arasında var olan ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

H2_e: İKU’nın örgütsel iletişim boyutu ile arasında var olan ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

Araştırma kapsamında geliştirilen model Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1*Kavramsal Model***4. Yöntem****4.1. Örneklem**

Araştırma kapsamındaki veriler dört yüz kırk üç (443) beyaz yakalı çalışandan kolayda örnekleme yöntemi ile online ortamda anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Katılımcılara herhangi bir zaman diliminde e-posta veya kişisel telefon yoluyla ulaşılmış olup anket e-posta olarak iletilmiştir. Ulaşılan kişiler uygun gördükleri zaman diliminde online olarak anketi yanıtlamışlardır. Gönüllü geri dönüşlerin neticesinde anket verileri üç ayda toplanmıştır. İstatistiksel veri analizi için SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğu erkek (%53.27), medeni durumu evli (%58.24), 31-35 yaş aralığında (%38.60), lisans mezunu (%58.24), kamuda çalışmakta (%64.11) ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme (%44.47) sahiptir.

4.2. Araştırmada kullanılan ölçekler

Çalışmada Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından geliştirilen insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ölçeği kullanılmış olup ölçeğin geneline ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur (Gürbüz & Bekmezci, 2012). Orjinal ölçekte; ödüllendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim uygulamaları, performans değerlendirme ve işgörenle iletişim olmak üzere altı boyut bulunmaktadır. Orijinal ölçekte 22 ifade yer almasına karşın, faktör analizinde ortaya çıkan sonuçların neticesinde orijinal ölçekte yer alan üç ifadenin dahil edilmemesine karar verilmiştir. Dahil edilmeyen ifadeler; “Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir.”, “Verilen eğitimler sayesinde yeni beceriler kazanmaktayım.” ve “Mevcut performans değerlendirme sisteminde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum.” şeklindedir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı değeri 0.79’dur. Ayrıca, orjinal ölçekte ödüllendirme ve performans değerlendirme olarak iki ayrı boyut altında ifade edilen maddeler faktör analizi neticesinde tek boyut olarak yeniden düzenlenmiştir.

Çalışmada kullanılan İİD ölçeği tek boyutlu olmakla birlikte altı ifadeden oluşmaktadır. Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ölçeğin ilgili çalışmada Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin, Çalışkan vd., (2019) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılmış olup ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.91 olarak bulunmuştur.

ÖDA’nın ölçümü için Eisenberger vd., (1986) vasıtasıyla geliştirilmiş ve sonrasına Eisenberger vd. (1997) vasıtasıyla sadeleştirilmiş olan ve toplamda sekiz ifadeden oluşan “algılanan örgütsel destek ölçeği” kullanılmıştır (Eisenberger vd., 1997). İlgili çalışmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik

katsayısı 0.90 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Yokuş (2006) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış olup ilgili çalışmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.90 olarak tespit edilmiştir.

5. Bulgular

5.1. Yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizi

Toplanan verilerin açımlayıcı faktör analizi neticesinde, ilgili ölçeklerin tüm maddelerinin ait olduğu faktörlere uygun bir dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizi neticesinde; İKU ölçeği için KMO= .94, İİD ölçeği için KMO= .87 ve örgütsel destek algısı ölçeği için KMO= .91 olarak bulunmuştur. Barlett'in küresellik testi ($p<.001$) ve son olarak ilgili ölçeklerin maddelerinin faktör yüklerinin .52 ile .90 arasında olduğu bulunmuştur. Bu verilere dayanarak örneklem büyüklüğünün açımlayıcı faktör analizi için yeterli olduğu kanaatine varılmıştır (Hair vd., 2009). Faktör analizlerine ilişkin bilgiler aşağıdaki üç tabloda sunulmuştur.

Tablo 1

İKU Ölçeği-Açımlayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri			
	İÖY/İPY	İİY	İÜY	İKY
1. "Kurumumuzda üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir".	0.85			
2. "Kurumumuzda ödül sistemi üstün performanslı personeli motive edecek şekildedir".	0.84			
3. "Çalışanların aldıkları ödül gösterdikleri başarıya ve performansa bağlıdır".	0.83			
4. "Kurumumuzda adil bir ödül sistemi bulunmaktadır".	0.77			
5. "Çalışanlar hesaplı risk aldıkları için ödüllendirilir".	0.69			
6. "Kumumuzda, adil bir performans değerlendirme sistemi vardır".	0.56			
7. "Performans değerlendirme sistemi, yüksek nitelikli personeli doğru şekilde ayırt etmektedir".	0.56			
8. "Tüm bölüm ve birimler arasında açık ve kaliteli bir iletişim vardır".		0.83		
9. "Kurumumda çalışanlar ile yönetici arasında iletişim sorunları yaşanmaz".		0.80		
10. "Yönetim kademeleri arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir".		0.80		
11. "Yöneticilerimiz, çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır".		0.79		
12. "Çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir".		0.64		
13. "Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir".			0.88	
14. "Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum".			0.82	
15. "Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum".			0.81	
16. "Kurumumuzda adil bir ücret sistemi vardır."			0.65	
17. "Kurumumuzda terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir".				0.81
18. "Terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde yeterlidir".				0.80
19. "Kurumumuzda işini iyi yapan personel adil şekilde terfi ettirilir".				0.78
Güvenirlilik (Cronbach's Alpha) (α)	0.92	0.90	0.87	0.93
Ölçek Genel Güvenirliliği (α)		0.79		
Açıklanan Varyans (%)	52	9.71	8.19	5.55
Toplam Açıklanan Varyans (%)		75.46		
KMO=.94; $p<0,000$; S.D:17; Approx. $X^2 (171) = 6791.86$; R.M: Varimax-6				
İÖY/İPY: "İnsan Kaynakları Ödüllendirme/Performans Değerlendirme Boyutu", İİY: "İnsan Kaynakları Örgütsel İletişim Boyutu", İÜY: "İnsan Kaynakları Ücret Sistemi Boyutu", İKY: "İnsan Kaynakları Kariyer Yönetimi Boyutu"				

Tablo 1'de görüldüğü üzere İKU ölçeğinin açıklanan varyansları şu şekildedir; ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu %52, örgütsel iletişim boyutu %9.71, ücret sistemi boyutu %8.19 ve kariyer yönetimi boyutu %5.55 olmak üzere toplam açıklanan varyans ise %75.46'dır.

İlgili çalışmanın güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde İKU ölçeğinin ve ayrı ayrı tüm alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayısının referans değerden ($\alpha = 0.70$) yüksek olduğu görülmektedir (Cronbach, 1951). Buna göre İKU ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Çalışmanın bir diğer değişkeni olan İİD ölçeğinin faktör analizi değerlerine tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2

İİD Ölçeği-Açımlayıcı Faktör Analizi

İİD Ölçeği İfadeler	Faktör Yükleri
1. “Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik yeterli düzeyde plan ve programları geliştirim”.	0.84
2. “İşimle ilgili yaratıcı fikirler üretirim”.	0.83
3. “İşimde yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırırım”.	0.82
4. “İşimle ilgili yenilikçiyimdir”.	0.78
5. “Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik kaynakları araştırır ve korurum”.	0.77
6. “Başkalarının fikirlerini destekler ve savunurum”.	0.52
Güvenirlik (Cronbach Alpha) (α)	0.86
Toplam Açıklanan Varyans (%)	59.15
KMO = 0.87; $p < 0.000$; S.D:15; Approx. $X^2 (171) = 1163.11$; R.M: Varimax -6	

Tablo 2’de görüldüğü üzere İİD ölçeğinin toplam açıklanan varyansı 59.15’tir. İlgili çalışmanın güvenirlik analizi sonuçlarına göre İİD ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısının Cronbach (1951) tarafından önerilen referans değerden ($\alpha = 0.70$) yüksek olduğu görülmektedir. Bu açıklamaya göre İİD ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Tablo 3’de görüldüğü üzere ÖDA ölçeğinin toplam açıklanan varyansı %69.20’dir. Ölçeğin güvenirlik analizi değeri Cronbach Alpha katsayısının Cronbach (1951) tarafından önerilen referans değerden ($\alpha = 0.70$) yüksektir ve ölçeğin güvenilir olduğu söylenilebilir.

Tablo 3

ÖDA Ölçeği-Açımlayıcı Faktör Analizi

ÖDA Ölçeği İfadeler	Faktör Yükleri
1. “Kurumum beni oldukça dikkate alır”.	0.90
2. “Kurumum amaç ve değerlerimi güçlü bir şekilde dikkate alır”.	0.88
3. “Kurumum gerçekten refahımı (iyi oluşumu) önemser”.	0.87
4. “Bir problemim olduğunda kurumum tarafından yardım mümkündür”.	0.85
5. “Belirli bir konuda ihtiyaç duyduğumda kurumum bana yardım eder”.	0.84
6. “Kurumum fikirlerime önem verir”.	0.80
7. “Fırsat verilse dahi kurumum benden olumsuz anlamda istifade etmez”.	0.79
8. “Kurumum benden kaynaklanan bağışlanabilir bir hatayı affeder”.	0.72
Güvenirlik (Cronbach Alpha) (α)	0.94
Toplam Açıklanan Varyans (%)	69.20
KMO = .91; $p < 0.000$; Approx. $X^2(171) = 2872.57$; Approx. $X^2 (171) = 2872.57$; S.D: 28; R.M: Varimax-6	

5.2. Korelasyon analizi

Güvenirlik analizleri neticesinde ortaya çıkan sonuçların uygun değer aralıklarında yer aldığının tespitinin üzerine, değişkenler arasında var olduğu öngörülen birlikte değişim ilişkisinin incelenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Pearson korelasyon analizinin yapılabilmesi için verinin normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Hair vd., 2009). Çalışma verisinin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi yöntemi tercih edilmiştir (Kline, 2015). Bu bağlamda, özellikle çarpıklık değeri önemli bir parametredir. İlgili çalışmada yer alan ifadelerin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; ifadelerin ortalamaların değerleri 2.07 ile 4.01 arasında ve standart sapmalarının değerlerinin ise 0.69 ile 1.33

arasında olduğu görülmektedir. Çarpıklık değerleri ise -1.06 ile 0.86 arasındadır. Ayrıca basıklık değerleri de -1.15 ile 2.11 arasındadır. Kline (2015) verinin normal dağılım gösterdiğinin kabulü için çarpıklık değerinin |3|; basıklık değerinin ise |10| değerinden küçük olması gerektiğini dile getirmiştir. Bu açıklamaların önderliğinde, çalışmada Pearson korelasyon analizinin yapılması için gerekli ön şartların sağlandığı görülmektedir. Demografik değişkenlere ilişkin korelasyon katsayılarının yer aldığı sonuçlar tablo 4'te yer almaktadır.

Demografik özellikler arasında yer alan cinsiyet değişkeninin İKU'nın ücret sistemi boyutu ($r=.10$, $p<0.05$) ve İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme ($r=.10$, $p<0.05$) boyutunun arasında pozitif bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bununla birlikte, medeni durum ile İKU'nın örgütsel iletişim boyutu ($r=-.10$, $p<0.01$), İKU'nın ücret sistemi boyutu ($r=-.11$, $p<0.01$) ve ÖDA ($r=-.13$, $p<0.01$) arasında negatif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca, eğitim seviyesi ile İKU'nın örgütsel iletişim boyutu ($r=-.10$, $p<0.05$) ve ÖDA ($r=-.12$, $p<0.01$) arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu ortaya konmuştur.

Bununla birlikte, çalışılan kurum ve İKU'nın örgütsel iletişim boyutu ($r=.16$, $p<0.01$), İİD ($r=.10$, $p<0.05$) ve ÖDA ($r=.16$, $p<0.01$) arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmişken katılımcıların yaşı İKU'nın kariyer yönetimi boyutu ($r=-.11$, $p<0.05$) arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu analiz edilmiştir.

Tablo 4'de görüldüğü üzere, İİD ile İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme ($r=.22$, $p<0.01$), iletişim yönetimi ($r=.25$, $p<0.01$) ve kariyer yönetimi ($r=.14$, $p<0.01$) boyutları arasındaki ilişkinin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4*Korelasyon Değerleri*

	Ortalama	S. S	Yaş	Cinsiyet	M.D.	E. D	Ç. K	T.Ç. S	İÖY/İPY	İİY	İÜY	İKY	İİD	ÖDÖ
Yaş	-	-	1											
Cinsiyet	-	-	-.01	1										
M. D	-	-	.30**	.00	1									
E. D	-	-	.01	-.06	.05	1								
Ç. K	-	-	-.15**	-.03	-.24**	-.30**	1							
T.Ç. S	-	-	.72**	.13**	.28**	-.06	-.10*	1						
İÖY/İPY	2.17	1.00	-.06	.10*	-.09	-.02	.08	.04	1					
İİY	2.73	1.04	-.03	.08	-.10**	-.10*	.16**	.01	.64**	1				
İÜY	2.34	0.99	-.03	.10*	-.11**	-.04	.06	.04	.50**	.46**	1			
İKY	2.17	1.07	-.11*	.08	-.08	-.07	.08	-.03	.69**	.63**	.48**	1		
İİD	3.86	0.63	-.05	.05	-.09	-.06	.10*	-.04	.22**	.25**	0.02	.14**	1	
ÖDÖ	2.92	0.97	-.04	.07	-.13**	-.12**	.16**	.01	.64**	.76**	.45**	.62**	.30**	1

Açıklama: **: Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. *: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı, S. S: Standart sapma, M. D: Medeni durum, E. D: Eğitim düzeyi, Ç. K: Çalışılan kurum, T. Ç. S: Toplam çalışma süresi, İÖY/İPY: "İKU Ölçeği Ödüllendirme/Performans Değerlendirme Boyutu", İİY: "İKU Ölçeği Örgütsel İletişim Boyutu", İÜY: "İKU Ölçeği Ücret Sistemi Boyutu", İKY: "İKU Ölçeği Kariyer Yönetimi Boyutu", İİD: "İnovatif İşyeri Davranışları", ÖDÖ: "Örgütsel Destek Algısı"

5.3. Regresyon testi

Yukarıdaki bulgular neticesinde, İKU'nın (ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu, örgütsel iletişim boyutu, kariyer yönetimi boyutu) İİD üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin değerleri tablo 5' te sunulmuştur.

Tablo 5

İKU ve İİD Arasında Kurulan Regresyon Analizinin Tablosu

Değişken	β	Standart Hata	t	p
(Sabit)	3.44	.08	41.42	0.000***
İÖY/İPY	0.10	.04	2.27	0.03*
İİY	0.13	.04	3.36	0.001**
İKY	-0.06	.04	-1.58	0.12
$R^2 = 0.07$; $F=11.49$; $p<0.001$; * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$				
İÖY/İPY: "İKU Ölçeği Ödüllendirme/Performans Değerlendirme Boyutu", İİY: "İKU Ölçeği Örgütsel İletişim Boyutu", İKY: "İKU Ölçeği Kariyer Yönetimi Boyutu"				

Tablo 5'te görüldüğü üzere İKU ile İİD arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=11.49$, $p<0.001$). Bu bağlamda, İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme boyutunun İİD üzerinde olan etkisinin ($\beta=0.10$, $t=2.27$, $p<0.05$) ve İKU'nın örgütsel iletişim boyutunun İİD üzerinde olan etkisinin ($\beta=.13$, $t=3.36$, $p<0.01$) pozitif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, modelin açıklama gücü $R^2 = .07$ olarak bulunmuştur. Bu bağlamda, İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme ve örgütsel iletişim boyutlarından duyulan memnuniyetin İİD üzerindeki değişimine yönelik açıkladığı oran %7.3'tür. Bu açıklamaya göre $H1_a$ ve $H1_e$ hipotezi desteklenmiştir.

Diğer yandan, İKU'nın kariyer yönetimi boyutunun İİD üzerindeki etkisinin testi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir etki gözlemlenmemiş ($p>0.05$) olup $H1_c$ hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca, korelasyon analizine göre İKU'nın ücret sistemi boyutuyla İİD arasında anlamlı bir korelasyon olmadığının saptanmış olmasıyla $H1_b$ hipotezi test edilememiştir. Son olarak, orijinal ölçekteki eğitim ve geliştirme boyutunun faktör analizi neticesinde veri setinden çıkarılmış olmasından dolayı $H1_d$ hipotezi test edilememiştir.

5.4. Düzenleyici testleri

İKU iletişim yönetimi boyutunun İİD üzerindeki etkisinde ÖDA'nın düzenleyici etkisini inceleyen PROCESS makro analizi sonuçları Tablo 6' da sunulmuştur.

Tablo 6

İKU'nın Örgütsel İletişim Boyutu ile İİD Arasındaki İlişkide ÖDA'nın Düzenleyici Etkisi

İKU	β	Std. Hata	t	p
Bağımlı Değişken: İİD				
Sabit	3.78	.03	111.73	0.000***
ÖDA	0.16	.05	3.65	0.000***
İKU'nın Örgütsel İletişim Boyutu	0.01	.04	0.24	-0.81
İKU'nın Örgütsel İletişim Boyutu×ÖDA (Düzenleyici)	0.10	.03	4.16	0.000***
ÖDA	Düzenleyici Etki(β)	Std. Hata	t	p
ÖDA'nın durumsal etkisi $M \pm 1SD$				
M-1SS (-1.9717) Düşük	-0.09	.05	-1.80	0.07
M (.0000) Orta	0.01	.042	0.24	0.81
M+1SS (1.9717) Yüksek	0.11	.05	2.40	0.02*
Model özeti	R	R²	F	p
	0.35	.13	20.85	0.000***
Etkileşim neticesinde artan R²	R² deki değişim	F	Sd.	p
	0.04	17.33	44	0.000***
* $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$				

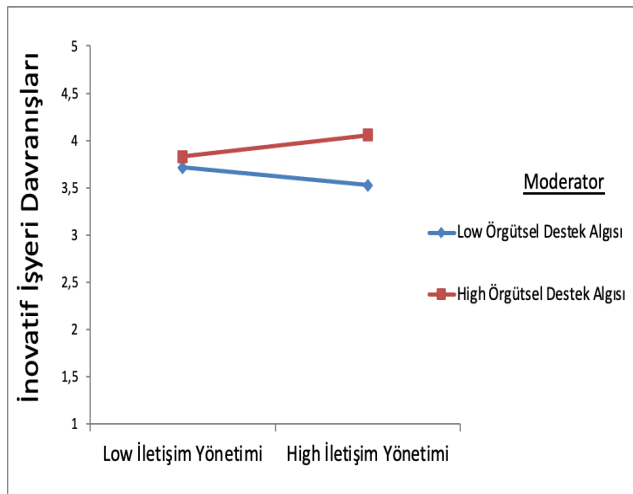
Tablo 6’da ve Şekil 2’de açıklandığı üzere oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($R=.35$; $R^2=.13$; $F=20.85$; $p<0.001$). Korelasyon analizinde ve çoklu doğrusal regresyon analizi neticesinde anlamlı ve ilişkili olduğu görülen İKU’nın örgütsel iletişim boyutuna ilişkin olan modelde İİD üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir ($\beta=.01$; $t=.24$; $p>0.01$). Gerçi birinci durumdaki örgütsel iletişim boyutunun İİD üzerinde olan direkt etkisi anlamlı olarak görülmesine de ÖDA’nın düzenleyici rolü devreye girdiğinde bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=.10$; $t=4.16$; $p<0.0001$).

Merkezi odaklılığı alınan düzenleyici değişkenin ilgili seviyeleri (düşük, orta ve yüksek) incelendiğinde, ÖDA yüksek olan ($\beta=.11$; $t=2.40$; $p<0.05$) çalışanlarda İKU-örgütsel iletişim boyutunun İİD üzerindeki pozitif etkisi istatistiki olarak anlamlı olmaktadır. Bu bağlamda, ÖDA’nın ilgili ilişkide tam düzenleyici etkiye sahiptir. Buna göre H2_e hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 2’den görüleceği üzere ÖDA örgütsel iletişim boyutuyla İİD arasındaki pozitif ilişkinin gücünün arttırmaktadır.

Şekil 2

Örgütsel İletişim ile İİD Arasındaki ÖDA’nın Düzenleyici Etkisi Basit Eğim Grafiği



İKU-kariyer yönetimi boyutu ile İİD arasındaki ilişkide ÖDA’nın düzenleyici etkisine yönelik analizin değerleri tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7

İKU’nın Kariyer Yönetimi Boyutu ile İİD Arasındaki İlişkide ÖDA’nın Düzenleyici Etkisi

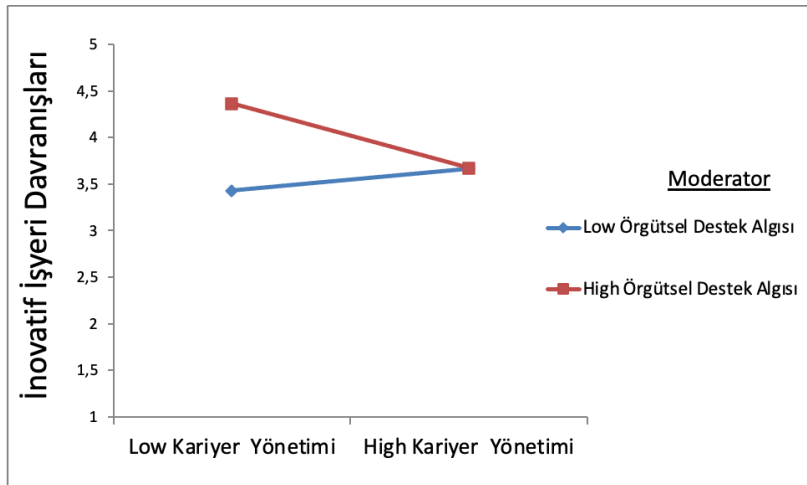
İKU	β	Std. Hata	t	p
Bağımlı Değişken: İİD				
Sabit	3.78	.03	117.17	.000***
ÖDA	.24	.04	6.46	.000***
Kariyer Yönetimi Boyutu	-.11	.04	-3.17	.002**
Kariyer Yönetimi × ÖDA	.12	.03	4.76	.000***
ÖDA	Düzenleyici Etki(β)	Std. Hata	t	p
ÖDA’nın durumsal etkisi M± 1SD				
M- 1SS (-1.9717) Düşük	-.23	.05	-4.55	.000***
M (.0000) Orta	-.11	.04	-3.17	.002**
M+1SS (1.9717) Yüksek	.01	.04	.14	.89
Model özeti	R	R²	F	p
	.37	.14	23.39	0.000***
Etkileşim neticesinde artan R²	R²deki değişim	F	Sd.	p
	.05	22.69	44	0.000***

* $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$

Tablo 7'nin incelenmesinin neticesinde ilgili hipotezin testi için ortaya konan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R=.37$; $R^2=.14$; $F=23.39$; $p<0.001$). Bununla birlikte, İKU-kariyer yönetimi boyutunun İİD'nin istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yordayıcısıdır ($\beta=-.11$; $t=-3.17$; $p<0.05$). Ayrıca, hem Tablo 7'den hem de Şekil 3'ten görüleceği üzere ÖDA'nın İKU-kariyer yönetimi boyutu ile İİD arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=.12$, $t= 4.76$, $p<0.001$). Bu açıklamalardan hareketle, ÖDA'nın düşük ($\beta=-.23$; $t=-4.55$; $p<0.000$) ve orta ($\beta=-.11$; $t=-3.17$; $p<0.01$) düzeyde tespit edilen işgörenlerde İKU'nın kariyer yönetimi boyutunun İİD üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel açıdan anlamlıdır. Benzer bir deyişle, çalışanlarda ÖDA'nın azalmasının neticesine bağlı olarak bahsi geçen ilişkinin azalması ve negatife dönüştüğü görülmektedir. Ayrıca, çalışanlarda ÖDA'nın azalmasıyla mevcut olan negatif ilişkinin daha fazla artışı görülmektedir. Bu sonucun neticesinde $H2_c$ hipotezinin desteklenmediği görünse de kariyer yönetimi boyutunun İİD ile olan ilişkisinde örgütsel destek algısının hijyen faktörü olarak algılandığı görülmektedir (Herzberg, 1966). Bu bağlamda, ücret, çalışma koşulları gibi işin kendisi dışında ve motive edici etkisi olmayan olan konular çalışanlar tarafından hijyen faktörü olarak algılanabilir. Teori kapsamında örgütsel destek algısının varlığı kişiyi pozitif yönde etkileyebilir fakat yokluğu söz konusu olduğunda negatif etki yaratabilir. Şekil 3'den görüleceği üzere ÖDA İKU'nın kariyer yönetimi boyutuyla İİD arasındaki negatif ilişkinin gücünü arttırmaktadır.

Şekil 3

Kariyer Yönetimi ile İİD Arasındaki İlişkide ÖDA'nın Düzenleyici Etkisi Basit Eğim Grafiği



Ek olarak, ÖDA'nın İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu ile İİD arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin istatistikî olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($\beta=.07$; $t=2.56$; $p>0.05$). Bu nedenle, $H2_a$ hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca ilgili korelasyon analizinin sonucuna göre İKU'nın ücret yönetimi boyutu ve İİD arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı gözlemlenmiş ($p>0.05$) olup, $H2_b$ hipotezinin test edilemediği görülmektedir. Son olarak, orijinal ölçekte yer alan eğitim ve geliştirme boyutunun faktör analizi neticesinde veri setinden çıkarılmış olmasından dolayı $H2_d$ hipotezi test edilememiştir.

Tablo 8*Araştırma Hipotezleri Sonuçları*

No	Hipotez	Sonuç
H1 _a	İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1 _b	İKU'nın ücret sistemi boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.	Test edilemedi
H1 _c	İKU'nın kariyer yönetimi boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H1 _d	İKU'nın eğitim ve geliştirme uygulamaları boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir	Test edilemedi
H1 _e	İKU'nın örgütsel iletişim boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir	Desteklendi
H2 _a	İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu ile İİD arasındaki ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür	Desteklenmedi
H2 _b	İKU'nın ücret sistemi boyutu ile İİD arasındaki ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.	Test edilemedi
H2 _c	İKU'nın kariyer yönetimi boyutu ile İİD arasındaki ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür	Desteklenmedi
H2 _d	İKU'nın eğitim ve geliştirme uygulamaları boyutu ile İİD arasındaki ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.	Test edilemedi
H2 _e	İKU'nın örgütsel iletişim boyutu ile İİD arasındaki ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.	Desteklendi

6. Sonuç

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerin önderliğinde işletmelerin başarılı olabilmesi ve hayatlarını devam ettirebilmesi noktasında inovasyon ve İİD popüler araştırma konuları arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları yetenekli ve inovatif davranışlar sergileyen çalışanların işletmeyi tercih etmesi ve çalışanların inovatif davranışlar sergilemesi bağlamında belirleyici bir etken olabilir. Bu nedenle, araştırmada İKU'nın inovatif işyeri davranışlarıyla olan ilişkisinin irdelenmesine yer verilmiştir. Ayrıca, örgütsel fonksiyonların olumlu çıktılar üretmesine katkı sağladığı bilinen örgütsel destek algısının da insan kaynakları uygulamaları ve İİD ile ilişkisi de ilgi çeken bir konudur. Bu sebeple, ilgili açıklamaların önderliğinde bu çalışma insan kaynakları uygulamalarının inovatif işyeri davranışı üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolü üzerine odaklanmıştır.

İlgili hipotezlerin araştırılması kapsamında yapılan korelasyon analizinin neticesine göre, İKU ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu, örgütsel iletişim boyutu ve kariyer yönetimi boyutu ile İİD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir. Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 2017) kapsamında; işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyetin neticesine karşılık olarak işletme için fazladan pozitif davranışlar ve örgüt çıkarlarına uygun olumlu davranışlar, algılar ve tutumlar geliştirebileceği düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütlerin çalışanlarının fikir ve düşüncelerine önem verdiğini hissettirmesi ve çalışanların insan kaynakları uygulamalarından duymuş oldukları tatminin neticesinde çalışanların örgütlerine pozitif katkılar sunma yönündeki olasılığın artacağı düşünülmektedir. Bu araştırma kapsamında bahsi geçen pozitif katkılardan biri olarak İİD gösterilebilir.

İşletmelerin inovasyon konusunda yüksek performans sergilemesi ve başarı elde edebilmesi için üzerinde durulması gereken beş faktör dikkat çekmektedir. Bu faktörler, inovasyon stratejileri, yaratıcı düşünce ve fikrîsel yönetim, varlık ve yatırım portföyü yönetsel işlemleri ve insan kaynakları yönetimidir (Oke, 2007; Pfeiffer & Goffin, 2003). Ayrıca, üst düzey yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları, çalışanları inovatif davranış sergilemeye nelerin teşvik edebileceğini sürekli araştırmaktadır (De Spiegelaere vd., 2012). Bu bilgilerin ışığında çalışmanın odağından yola çıkarak, İKY uygulamalarından duyulan tatmin ile işgörenlerin İİD sergilemesi arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

İKY uygulamaları ile İİD'nın arasında var olan ilişkinin testi için gerçekleştirilen regresyon analizi neticesinde, İKU ödüllendirme/performans değerlendirmeden duyulan memnuniyet boyutunun İİD üzerindeki etkisini pozitif ve istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu kapsamda, işletmelerde etkin bir şekilde yürütülen ödüllendirme sisteminin neticesinde işgörenlerde motivasyon artışı meydana gelmektedir. Ortaya çıkan bu motivasyon artışı işgörenlerin inovatif davranışlar sergilenmesine olanak sağlamaktadır (Christensen, 2018). Ayrıca, çalışanların inovatif davranışlar sergilemesinin yanı sıra iş performanslarında da olumlu yönde değişimler gözlenmektedir. Araştırma bulgularına göre, işletmede etkin bir performans sisteminin varlığı çalışanların inovatif davranışlar sergilenmesini pozitif yönde etkilemektedir (Spreitzer, 1995). Yenilikçi bir işletmenin varlığı inovatif çalışanların varlığında mümkün olmaktadır. İnovatif işyeri davranışları için ödüllendirme sistemi ve esnek bir örgüt yapısı önem kazanmaktadır (Ruel vd., 2004).

Esnek ve rahat iletişimin var olduğu bir örgüt yapısının oluşturulması noktasında İKU da önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, İKU'nın örgütsel iletişim boyutunun İİD üzerindeki etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizinin sonucuna göre istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etki gözlemlenmiştir. İlgili hipotez ile ilişkili çeşitli araştırmalarda işgörenlerin inovatif davranışlar sergileyebilmesi, işletmelerde yenilik politikalarının gelişmesi ve inovatif yapıda örgütsel kültürün oluşması noktasında işletmelerin yönetsel kadrosunun üretici, açık fikirli ve inovatif odaklı olması ve işletmelerde örgütsel sınırların ortadan kaldırılması gerektiği ifade edilmiştir (Daft, 1978; Ingram, 1997; Naktiyok, 2007).

İşletme kültürünün çalışanların yenilik içeren davranışları sergileyebilmesi için kuvvetli şekilde desteklemesi gerekmektedir (Jaruzelski & Katzenbach, 2012). Örneğin, inovasyon konusunda öncü firmaların vizyon, misyon ve işletme raporları incelendiğinde sahip oldukları örgüt kültürü gereği yeni fikirlere ve geri bildirimlere her zaman açık oldukları görülmektedir (Pelenk, 2020). Bu durum, çalışanlar için özgür bir çalışma ortamı yaratarak onların daha geniş bir perspektifte düşünmesini teşvik etmektedir (Augustine & Euchner, 2013; House vd., 2004). Bu noktada bahsi geçen inovatif kültürün, esnek, değişime daha az dirençli ve iletişime açık bir işletme ortamını barındırması gerekmektedir (Hornsby vd., 2002). Bir bakıma İİD'nın sergilendiği yenilikçi örgüt kültürü; açık bilgi kanallarının kullanıldığı ve çalışanlar arasında iletişimin etkin olduğu takım çalışmasının varlığı ile ilgilidir (Pelenk, 2020).

İKU'nın kariyer yönetimi ve ücret sistemi boyutlarının İİD üzerinde olan etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen regresyon analizleri neticesinde ortaya çıkan sonuç anlamlı değildir. İlgili sonuçların potansiyel sebeplerinden biri olarak, araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların çoğunluğunun kamuda çalışması gösterilebilir. Kamu kurum ve kuruluşlarında sunulan kariyer fırsatları ve olanaklarının özel sektöre kıyasla daha kısıtlı ve hiyerarşik yapıda olduğu söylenilebilir. Ek olarak, araştırmadaki İKU'nın kariyer yönetimiyle ilişkili öncüllerin kariyer yönetiminden ziyade terfi olanaklarıyla daha çok ilişkili olduğu görülmektedir (Gürbüz & Bekmezci, 2012). Fakat kariyer yönetimi terfi olanaklarından çok daha fazla öncülü kapsamaktadır (Tunçer, 2012). Kariyer yönetimi uygulamaları işgörenin yetkinliğine ve gelişimine odaklanarak, işgörenlerin işverenden beklentilerini karşılamaya çalışmaktadır (İrmiş & Bayrak, 2001). Bununla birlikte, günümüzde beyaz yakalı

işgörenlerin büyük bir çoğunluğu insan kaynakları uygulamalarını değerlendirme noktasında kendilerine sunulan ücretin miktarından çok yaptıkları işin niteliği, işletmelerin kendilerine sunduğu sosyal ve maddi olanakların neler olduğuna önem vermektedir (Özpehlivan, 2008). Öte yandan tüm bu açıklamalara ek olarak, Y ve Z kuşaklarındaki bireylerin çalışma hayatına katılımının artmasının neticesinde ücret konusuyla ilişkili algılar ve genellemelerde de değişimler yaşanmaktadır. Özellikle ücret şeffaflığı ve eşit işe eşit ücret talebi çalışanlar tarafından gün geçtikçe daha çok dile getirilmekte ve önem kazanmaktadır (Ataman, 2020).

Çalışmanın bir diğer amacı İKU'nın İİD üzerindeki etkisinde ÖDA'nın düzenleyici rolünün araştırılmasıdır. Bu çerçevede oluşturulan teorik model temel olarak Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 2017) ve Örgütsel Destek Teorisine (Eisenberger vd., 1986) dayanmaktadır. Bu kapsamda, İKU'nın örgütsel iletişim boyutunun İİD üzerindeki etkisinde ÖDA'nın düzenleyici etkisi pozitif ve anlamlıdır. Başka bir ifadeyle çalışanların ÖDA, İKU'nun örgütsel iletişim boyutu ile İİD arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu bulgu, sosyal mübadele ve örgütsel destek teorileriyle tutarlıdır. Aynı zamanda geçmiş çalışmalarla araştırma bulgularını ile aynı yöndedir (Daft, 1978; Pfeiffer & Goffin, 2003; Tüzün, 2013). Her ne kadar karşılaştırma yapılan araştırmalar örgütsel desteğin düzenleyici etkisini araştırmamış olsa da sosyal değişim ve örgütsel destek teorilerine dayalı olarak, örgütsel destek algılayan çalışanların İİD sergileme potansiyelinin genel olarak arttığı öngörülmekte ve bu durum diğer çalışma bulgularıyla da desteklenmektedir (Cem & Hajiyeva, 2018; Ibrahim vd., 2016).

İKU'nın kariyer yönetimi boyutunun İİD üzerindeki etkisinin anlamlı ve negatif olduğu gözlemlenmişken, ÖDA'nın düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olarak gözlemlenmiştir. Başka bir ifadeyle, örgütsel destek algısını artması negatif olan kariyer yönetimi- İİD ilişkisini istatistiksel açıdan anlamlı olmayan pozitive dönüştürmektedir. Bunun aksine ÖDA azaldıkça kariyer yönetimi ile İİD arasındaki negatif ilişkinin güçlendiği ve bu artışın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H2c hipotezinin desteklenmediği görünse de kariyer yönetimi boyutuyla İİD arasında var olan ilişkide ÖDA'nın hijyen faktörü olarak algılandığı söylenebilir (Herzberg, 1966). Başka bir ifade ile örgütsel destek algısının yüksek olması İİD'nin sergilenmesinde önemli bir rol oynamamasına rağmen düşüklüğünde kariyer yönetimi ile İİD arasındaki negatif ilişkinin güçlendiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, örgütsel desteğin varlığı çalışmada pozitif bir etki yaratmamasında rağmen yokluğu söz konusu olduğunda negatif etki yaratmış olabilir.

Her ne kadar ilgili kuramlar çerçevesinde ele alınmış olsa da ücret sistemi ve ödüllendirme/performans değerlendirme boyutlarının İİD'na etkilerinde ÖDA'nın düzenleyici etkisi saptanmamıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu kamu sektöründe çalışmaktadır. Bu bağlamda, kamu kurumlarındaki ücret sistemi ve ödüllendirme/performans değerlendirme uygulamaları belirlenen çerçeve dışına çıkamamaktadır. Bu durum, öngörülen düzenleyici hipotezlerinin anlamlı çıkmamasının bir sebebi olarak düşünülebilir.

Yukarıdaki açıklamalar ve bulguların yorumlanmasına ek olarak bu araştırmanın güçlü yönleri yanında birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar ayrıca gelecek araştırmacılar için yeni araştırma konuları olabilir. Çalışmada iş kolu ayrımı yapılmamıştır bu sebeple bir sonraki çalışmalarda iş kolu ve sektör ayrımı yapılabilir. Ayrıca, çalışmada kesitsel veri kullanılması bir diğer kısıtlılıktır. Bu bağlamda, sonraki çalışmalarda boylamsal veri kullanılabilir. İKU'nın İİD üzerindeki etkisi incelendiğinde modelin açıklama gücünün (R^2) %7.3 kadar düşük olması İİD'nin açıklanmasında İKU'dan farklı olarak birçok bireysel (kişilik özellikleri, algılar, tutumlar ve duygular) ve örgütsel sebeplerin (örgüt iklimi, liderlik, örgüt kültürü, performans, değişime açıklık, esneklik ve merkezilik gibi) olabileceğini düşündürmektedir. Bu bağlamda gelecek araştırmacıların bu faktörleri modellerine dahil ederek daha iyi tahmin yapan modeller ile İİD literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın yapıldığı zaman dilimindeki sosyo-kültürel olaylar, ekonomik koşullar, çalışanların kişisel yaşam deneyimleri ve benzeri etmenlerle ilişkili diğer konular çalışmanın sonuçlarını etkileyebilir. Dolayısıyla

bu araştırmanın bir benzerinin farklı bir zamanda yapılması ile araştırma sonuçları karşılaştırılabilir. Ek olarak, günümüzde insan kaynakları yönetimi kavramı stratejik yetenek yönetimine evrilmektedir. Bu sebeple, ilerleyen çalışmalarda yetenek yönetimi olgusunu da barındıran yeni modeller oluşturulabilir. Diğer bir değişim de 4. Endüstri Devriminin önderliği ve üretken yapay zekanın kullanımıyla İKU'da yaşanmaktadır. Bu sebeple, değişen insan kaynakları faaliyetleri, inovatif insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte e-insan kaynakları faaliyetlerinin yer aldığı modellemelerle güncel çalışmalar yapılması araştırmacılara önerilebilir.

Kaynakça

- Acar, A. C. (2008). İnsan kaynakları planlaması ve işgören seçimi. In C. Uyargil, A. Özçelik, Z. Adal, G. Dündar, İ. D. Ataay, O. Sadullah, A. C. Acar, & L. Tüzüner (Eds.), *İnsan kaynakları yönetimi* (3. baskı, s. 99–180). Beta Yayınları.
- Adem, Ö., Aygen, S., & Demirsel, M. T. (2007). Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (3), 163–172.
- Ahmad, K. (2009). *Management development: Its influence on innovative behaviour and the moderating role of proactivity* [Master's thesis, University of Twente]. <https://essay.utwente.nl/60601/>
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
- Ait Razouk, A. (2011). High-performance work systems and performance of French small-and medium-sized enterprises: Examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 311–330.
- Akinci, G., Alpkan, L., Yıldız, B., & Karaçay, G. (2022). The link between ambidextrous leadership and innovative work behavior in a military organization: The moderating role of climate for innovation. *Sustainability*, 14(22), 15315. <https://doi.org/10.3390/su142215315>
- Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. Fakülteler Kitabevi.
- Allen, N. J. (2017). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. In *Organizational commitment in the military* (pp. 237–253). Psychology Press.
- Alpkan, L., & Doğan, T. (2008). Stratejik planlama süreci bileşenlerinin firma performansına etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 21–47.
- Amo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 7–19.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: Developing effective people skills for better leadership and management* (3rd ed.). Kogan Page Publishers.
- Atak, M., & Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 3(1), 63–70.
- Atlı, D. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu: Yetenek yönetimi*. Abaküs Yayınları.
- Augustine, N., & Euchner, J. (2013). Building a culture of innovation: An interview with Norm Augustine. *Research-Technology Management*, 56(6), 17–22.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, Ö. G. T. (2008). Katılımcı karar verme: Kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29–56.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67–91.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. baskı). Arıkan Basım Ltd. Şti.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Cem, İ., & Hajiyeva, T. (2018). Bireysel yenilikçilik ve algılanan örgütsel destek düzeyi ilişkisi: İstanbul otelleri örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 206–227. <https://doi.org/10.32572/guntad.443396>

- Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274–276.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.
- Christensen, C. M. (2018). *Yenilikçinin ikilemi* (H. Korkmaz, Çev.). Koridor Yayıncılık.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94–111. <https://doi.org/10.29131/uiibd.562196>
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23–39.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210.
- Dayan, M., Di Benedetto, C. A., & Colak, M. (2009). Managerial trust in new product development projects: Its antecedents and consequences. *R&D Management*, 39(1), 21–37.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Vandekerckhove, S., & Van Hootegeem, G. (2012). Job design and innovative work behavior: Enabling innovation through active or low-strain jobs? *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2158618>
- Demir, A., & Aküzüm, C. (2025). Entelektüel sermaye, inovasyon ve öz-yetkinlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 118–132.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 1–20.
- Derin, N. (2018). Kuruma duyulan psikolojik sahiplenme ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide sanal kaytarmanın düzenleyici rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 63–81. <https://doi.org/10.17065/huniibf.411127>
- Drucker, P. F. (1994). *Innovation and entrepreneurship* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Duran, C., & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(1), 57–71.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Elsharnouby, T. H., & Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82, 104184. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104184>
- Erdoğan, S. (2006). Sosyal politikada değişim ve sosyal güvenlik reformu. *Mülkiye Dergisi*, 30(252), 211–236.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. baskı). Alfa Yayınları.
- Forum, W. E. (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Gandotra, N. K. (2010). Innovation culture for sustainable competitive advantage. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 1(2), 51–59.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde performans değerlendirme sistemi tasarımı*. Nobel Yayıncılık.
- Güleş, H. K., & Bülbül, H. (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 115–129.
- Gümüş, S. (2014). *İnovasyonu oluşturan işletmelerin yaşam döngüleri* (Vol. 66). Hiperlink Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189–213.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M., & Mert, İ. S. (2010). Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkisi: İş tatmini aracı değişken mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127–135.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hasırcı, I., & Örücu, E. (2021). Örgüt kültürünün inovatif davranış eğilimleri ile ilişkisinde öz yeterlilik algısının aracılık rolü ve bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 642–661.
- Herzberg, F. (1966). *The theory of motivational and maintenance needs*. Arizona State University.
- Hemlin, S. (2002). Creative knowledge environments in the innovation system. *Copenhagen Business School*.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253–273.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

- İbrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational support and creativity: The role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35, 509–514.
- Ingram, P. D. (1997). Leadership behaviours of principals in inclusive educational settings. *Journal of Educational Administration*, 35(5), 411–427.
- İrmiş, A., & Bayrak, S. (2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1–2), 177–186.
- Jaruzelski, B., & Katzenbach, J. (2012). Building a culture that energizes innovation: Creating an innovation culture is notoriously difficult. *Financial Executive*, 28(2), 32–36.
- Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116–128.
- Kalay, F., & Işık, Ö. (2021). *Yönetim ve organizasyon çalışmaları II*. Livre De Lyon.
- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2014). Yenilik kaynaklarının kullanılma düzeyinde beyaz yakalıları arasındaki farklılıkların incelenmesi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 10–23.
- Karin, S., Matthijs, M., Nicole, T., Sandra, G., & Claudia, G. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1, 59–68.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Korir, I., & Kipkebut, D. (2016). The effect of reward management on employees' commitment in the universities in Nakuru County–Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 37–48.
- Kuzgun, Ş. (2024). İnsan kaynakları yönetiminde yeni trendler: Yetkinlik ve yetenek yönetimi. In M. Şahin (Ed.), *Güncel yönetim uygulamaları* (ss. 63–79). Lisans Yayıncılık.
- Küçük, M. (2012). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerindeki etkinin incelenmesi [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi].
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1–36.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41–52.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2002). *Compensation* (7th ed.). Irwin.
- Mishra, J. M. (1994). Employee suggestion programs in the health care field: The rewards of involvement. *Public Personnel Management*, 23(4), 587–592.
- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, 3(4), 433–456.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211–230.
- Nişancı, Z. N. (2010). Örgüt geliştirme süreci içerisinde başarı değerlemenin yeri ve önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3–4), 1–18.
- Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564–587.

- Oslo Kılavuzu. (2005). *Yenilik verilerinin toplanması ve uygulanması için ilkeler*. 3.Baskı. OECD- Eurostat Ortak Yayımı. TÜBİTAK. Ankara.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2017). *Temel işletmecilik bilgisi*. Akademisyen Kitabevi.
- Özpehlivan, M. (2008, Şubat 22). Çalışan tatmini için ücret yeterli bir enstrüman mı? *Harvard Business Review Türkiye*. <https://hbrturkiye.com/blog/calisan-tatmini-icin-ucret-yeterli-bir-enstruman-mi>
- Pelenk, S. E. (2020). İnovatif (yenilikçi) insan kaynakları uygulamalarının yenilik kültürüne etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(Özel Ek), 237–261.
- Pfeiffer, R., & Goffin, K. (2003). Innovation management in British and German manufacturing companies. In *Applied Marketing: Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft der deutschen Fachhochschulen* (pp. 293–316).
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2019). Does meaningful work explain the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour? *Vikalpa*, 44(1), 30–40.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ruel, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation? An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364–380.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 505–530.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shakil, R. M., Memon, M. A., & Ting, H. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviour: The mediating role of job autonomy. *Quality & Quantity*, 57(Suppl 4), 707–721.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y., & Zhang, Q. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406–412.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149–164). Quorum Books.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Stever, P., & Joyce, K. (2000). Achieving excellence in the management of human service organizations. *Allyn and Bacon*.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399–441.
- Taştan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (2015). An examination of the relationship between leader-member exchange and innovative work behavior with the moderating role of trust in leader: A study in the Turkish context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 23–32.

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526–533.
- Topal, M. (2020). Örgüt kültürünün sosyal inovasyona etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(1), 1–15.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education*, 31(1), 89–110.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87–108.
- Tüysüz, H. (2021). Eğitim yöneticilerinin yenilikçi iş davranışları ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(232), 7–32. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.714042>
- Tüzün, İ. K. (2013). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızıyla ilişkileri. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(1), 63–84.
- Tüzün Karahan, A. (2014). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşma üzerine etkisi [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi].
- Usman, M., Ghani, U., Islam, Z. U., Gul, H., & Mahmood, K. (2022). Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: Workplace thriving as a mediator. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2321.
- Uygun, H. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri ve sağlık sektöründen bir vaka analizi (Yayın No. 391331) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (inovasyon) yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. Beta Yayınları.
- Yalçın, S. (2018). 21. yüzyıl becerileri ve bu becerilerin ölçülmesinde kullanılan araçlar ve yaklaşımlar. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 51(1), 183–201. <https://doi.org/10.30964/auebfd.405860>
- Yıldız, B., Uzun, S., & Coşkun, S. S. (2017). Drivers of innovative behaviors: The moderator roles of perceived organizational support and psychological empowerment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 341–360.
- Yokuş, İ. (2006). Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yücel, F. H. (2023). Ücret yönetimi bağlamında öğretmen maaşlarının incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(1), 358–371. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1212798>
- Zagenczyk, T. J. (2006). A social influence analysis of perceived organizational support [Doctoral dissertation, University of Pittsburgh].
- Zazanis, M. M., Zaccaro, S. J., & Kilcullen, R. N. (2001). Identifying motivation and interpersonal performance using peer evaluations. *Military Psychology*, 13(2), 73–88.

Makale Bilgi Formu

Yazarların Notları: Bu makale birinci yazarın İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Prof. Dr. Bora Yıldız danışmanlığında hazırlanan "İnsan Kaynakları Uygulamalarının İnovatif İşyeri Davranışları ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Ayrıca bu makalenin bir bölümü 4. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress'de bildiri olarak sunulmuştur.

Yazarların Katkıları: Rumeysa Aral; veri toplama, yazma, literatür tarama, kavramsallaştırma, metodoloji ve analiz süreçlerine katkıda bulunmuştur. Prof. Dr. Bora Yıldız; yazma-orijinal taslağı belirleme, analiz, kontrol, proje yönetimi, inceleme ve düzenleme süreçlerine katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yapay Zeka Bildirimi: Bu makale yazılırken hiçbir yapay zeka aracı kullanılmamıştır.

İntihal Beyanı: Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.

İş Yaşamında Nöroçeşitlilik Araştırmalarının Bibliyometrik Bir İncelemesi

A Bibliometric Analysis of Neurodiversity Research in the Context of Workplaces

Muhammed Yusuf Ertek^{1*} 
Nesrin Kaplan¹ 
Ramazan Furkan Özkul¹ 
Seyhan Özdemir¹ 

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan
Kaynakları Yönetimi Bölümü, Isparta,
Türkiye, yusufertek@gmail.com,
nesrinkaplan@sdu.edu.tr,
ramazanozkul@sdu.edu.tr,
seyhanozdemir@sdu.edu.tr,
ror.org/04fjte88

*Sorumlu Yazar/Corresponding Author



Öz: Bu çalışmanın amacı, nöroçeşitliliğe yönelik araştırma eğilimlerini; yönetim, psikoloji, eğitim ve insan kaynakları disiplinlerdeki gelişim sürecini ve bilimsel yayınların yapısını bibliyometrik analiz tekniğiyle incelenmesidir. Web of Science veri tabanında 2000-2024 yılları arasında yayımlanan 546 akademik yayın, VOSviewer yazılımı aracılığıyla yazar iş birlikleri, atıf ilişkileri ve anahtar kelime analizleri bağlamında incelenmiştir. Elde edilen bulgular, nöroçeşitlilik temasının disiplinlerarası bir nitelik taşıdığını ve özellikle psikoloji, eğitim ve iş dünyası bağlamlarında giderek artan bir akademik ilgiye konu olduğunu göstermektedir. Çalışma sayısında 2016 yılından itibaren belirgin bir artış gözlenmiştir; 2024 yılı ise en yüksek yayın sayısına ulaşılan yıl olmuştur. Araştırmaların büyük ölçüde Anglosakson ülkelerde yoğunlaştığı, buna karşılık Asya ve Afrika kıtalarında konuya ilişkin akademik üretimin görece sınırlı kaldığı belirlenmiştir. Analiz kapsamında, en etkili yazarlar, en çok yayın yapan ülkeler, en fazla atıf alan çalışmalar ve konunun zamansal evrimi detaylı biçimde ortaya konulmuştur. Böylece, alandaki temel katkılar ile birlikte henüz yeterince ele alınmamış araştırma boşlukları da tespit edilmiştir. Bulgular, nöroçeşitlilik konusunun akademik gelişimini kapsamlı bir çerçevede sunarak, gelecekteki çalışmalara yön vermeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, nöroçeşitlilik literatürünün büyük ölçüde otizm ve engellilik odaklı şekillendiği; buna karşılık insan kaynakları yönetimi bağlamında gerçekleştirilen çalışmaların sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Nöroçeşitlilik, Bibliyometrik Analiz, Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Yeri

Geliş Tarihi/Received: 09.04.2025
Kabul Tarihi/Accepted: 18.06.2025
Yayınlanma Tarihi/ Available Online:
29.06.2025

Abstract: This study aims to explore research trends on neurodiversity, examining the evolution of this concept within the fields of management, psychology, education, and human resources, as well as the structure of scientific publications, using bibliometric analysis. A total of 546 academic publications indexed in the Web of Science database between 2000 and 2024 were examined using VOSviewer software in terms of author collaborations, citation networks, and keyword co-occurrences. The findings indicate that the topic of neurodiversity has an interdisciplinary structure and has attracted increasing scholarly interest, particularly in the contexts of psychology, education, and business. A significant rise in the number of publications has been observed since 2016, with 2024 marking the peak in publication output. The research is largely concentrated in Anglo-Saxon countries, while academic contributions from Asia and Africa remain relatively limited. Within the scope of the analysis, the most influential authors, leading countries in terms of publication volume, highly cited studies, and the temporal evolution of the field were identified. In doing so, the study highlights major contributions to the literature as well as existing research gaps. The findings offer a comprehensive overview of the academic development of neurodiversity research and aim to serve as a guide for future investigations. Moreover, the literature predominantly focuses on autism and disability, whereas studies examining neurodiversity within the context of human resource management remain scarce.

Keywords: Neurodiversity, Bibliometric Analysis, Management, Human Resource Management, Workplace

Extended Abstract

This study aims to examine research trends concerning neurodiversity and to analyze the developmental trajectory and structural characteristics of scientific publications within the disciplines of management, psychology, education, and human resources through bibliometric methods. Neurodiversity is considered a natural component of human cognitive architecture, encompassing neurological variations such as autism spectrum disorder (ASD), Attention Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD), and dyslexia. Although such conditions were historically classified within the scope of mental disorders, contemporary approaches increasingly recognize cognitive diversity as an integral aspect of human variability. In parallel with this shift, the concept of neurodiversity has attracted growing scholarly interest in recent years, particularly within the aforementioned fields.

Accordingly, the present study analyzes academic publications on neurodiversity using data retrieved from the Web of Science (WoS) database. The study seeks to identify prominent authors, institutions, keywords, and citation networks in the field. Additionally, it aims to reveal existing research gaps, highlight disciplinary trends, and provide a structured overview to inform future research. To achieve this aim, the Web of Science (WoS) database was used to conduct the bibliometric analysis of publications on neurodiversity, selected due to its global scope and inclusion of high-impact journals. For data analysis, the software VOSviewer version 1.6.20 was employed. VOSviewer is widely used in bibliometric research to create, visualize, and explore network maps based on bibliometric data. During data collection, all WoS indexes were scanned using the query formulation ALL = ("neurodiversity" AND "neurodivergent"), and relevant publications were identified. In line with the interdisciplinary nature of the topic, publications from categories such as management, psychology, education, and social sciences were included. Although no time restrictions were initially imposed, it was observed that publications on neurodiversity began appearing in the WoS database from the early 2000s. Consequently, a total of 546 publications dated between 2000 and 2024 were analyzed. Due to the relatively limited number of studies, documents of all types languages were included in the analysis. Moreover, no country or regional filters were applied during the query process.

In the findings section of the research, several analyses were conducted regarding neurodiversity-related publications, including publication year trends, country-level citation analysis, contributing institutions, keyword distributions, bibliographic coupling, co-authorship analysis, citation analysis of authors, index category classifications, research area mappings, and alignments with the Sustainable Development Goals (SDGs). These analyses were conducted using both VOSviewer and the analytical tools provided by the Web of Science platform. The data show that studies in the field of neurodiversity began to appear in 2005. While publication trends remained relatively stable until 2015, a significant increase began in 2016 and has continued to rise steadily since 2019. The number of studies conducted in 2024 reached 189. This suggests that neurodiversity has increasingly become a topic of interest in the academic literature. Further analysis of the temporal distribution of studies in the field of management reveals that most publications have been produced in the last three years, with 14 in 2024, 9 in 2023, and 7 in 2022. In total, 59 studies were identified in the management domain. Within this context, the term "human resource management" frequently appears in publication titles, indicating a focused interest on HR-related dimensions of neurodiversity.

In addition, interdisciplinary studies were found to be predominantly centered on education and social sciences. Authors such as Pellicano, Happé, and Baron-Cohen were identified as influential figures shaping the direction of research in this area. These findings reveal that neurodiversity offers a critical perspective for developing inclusive policies in both academic and practical contexts, while also emphasizing the necessity of addressing gaps in institutional-level research. In this regard, increasing the number of multidisciplinary studies, particularly in human resource management and business strategies, represents an important step for the future development of the field. According to the results

of the bibliometric analysis, research output in the neurodiversity domain is most concentrated on topics such as autism, inclusive employment, and employer perspectives. This trend indicates a general orientation in the literature toward recognizing individual differences and formulating human resource policies sensitive to diversity. Studies from countries like the United States and the United Kingdom are often oriented toward practical applications and institutional strategy development, suggesting that neurodiversity is evolving globally within the context of workplace policy-making. However, in the Turkish context, empirical research on the employment experiences of neurodivergent individuals remains extremely limited, indicating a significant gap in the development of the field. There appears to be a noticeable lack of academic and institutional attention to the labor force participation of neurodivergent individuals in Turkey. Existing academic studies are largely concentrated on autism spectrum disorder and rely on a limited number of scale adaptations and descriptive analyses. Other neurodivergent conditions such as ADHD, dyslexia, and behavioral disorders have received little to no attention in workplace-related studies. Through this study, a general framework regarding the concept of neurodiversity has been outlined. Future research is recommended to examine neurodiversity-related issues within the national academic literature. From a human resources perspective, it is also suggested that traditional evaluation methods be reassessed in order to reduce barriers encountered by neurodivergent individuals in recruitment processes.

1. Giriş

İnsanların bilişsel süreçleri, farklı deneyimler ve nörolojik farklılıklar doğrultusunda çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik, bireylerin problem çözme yaklaşımlarından öğrenme yöntemlerine kadar pek çok alanda ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda toplumun gelişiminde de önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Fakat geleneksel anlayış, nörolojik farklılıkları olan bireylerin potansiyellerini tam anlamıyla sergileyebilmelerinin önünde engeller oluşturabilmektedir. Oysaki bireylerin farklı düşünme biçimlerini kabul eden ve destekleyen bir bakış açısı, bireysel başarıları artırmanın yanı sıra daha kapsayıcı ve yenilikçi bir toplumsal yapı oluşturulmasına olanak sağlayacaktır. Bu doğrultuda nöroçeşitlilik anlayışının benimsenmesi, bireylerin yeteneklerini sergileyebilecekleri ortamların oluşturulmasını ve toplumsal yapının farklılıkların zenginleştirdiği bir yapıya dönüşmesini mümkün kılabilir.

Nöroçeşitlilik, insanın bilişsel yapısının doğal bir unsurudur. Otizm spektrum bozukluğu (ASD), dikkat eksikliği/hiperaktivite bozukluğu (ADHD) ve disleksi gibi nörolojik farklılıkları kapsamaktadır. Her ne kadar bu özellikler, geçmişte ruhsal hastalıklar kapsamında değerlendirilmiş olsa da günümüzde bilişsel çeşitliliğin, insan doğasının ayrılmaz bir parçası olduğu kabul edilmektedir (Doyle, 2020; Walters, 2024). Bu değişen bakış açısı, nöroçeşitli bireylerin yalnızca desteklenmesi gereken gruplar olarak değil, aynı zamanda topluma ve iş dünyasına değer katan bireyler olarak değerlendirilmesine imkân tanıyabilir. Bireysel farklılıkların yanı sıra toplumun ve iş dünyasının bu farklılıklara yaklaşımını şekillendirebilir. Nöroçeşitli bireylerin özgün yeteneklerinin fark edilmesi ve desteklenmesi, bireysel gelişim ve toplumsal ilerlemeyi teşvik edebilir. Bu bireylerin iş yaşamına katılımının sağlanması ve onların sosyal yaşamdaki rolleri anlaşıldıkça, potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayacak ortamlar oluşturmak mümkün olabilir. Bu potansiyelin en belirgin göstergesi, nöroçeşitli bireylerin sosyal ortamlarda ve iş yaşamlarında sergiledikleri kendilerine özgü güçlü yönlerdir. Örneğin, otizmlili bireyler detaylı analiz yapma ve örüntü tanıma konularında üstün yeteneklere sahipken, dikkat eksikliği/hiperaktivite bozukluğuna sahip bireyler de diğerlerinden farklı problem çözme becerileriyle öne çıkmaktadır (Ezerins vd., 2023; Walters, 2024). Dolayısıyla nöroçeşitli bireylere yönelik farklılıkların bilinmesi, doğru yönlendirilmesi ve toplum tarafından daha iyi anlaşılması; söz konusu bireylerin özgün katkılarının fark edilmesi ve değerlendirilmesi açısından önemli olduğu söylenebilir.

Bu doğrultuda nöroçeşitli bireylerin iş gücüne katılımı, yalnızca bireysel kazanımlarla sınırlı kalmamakla birlikte örgütlerin problem çözme kapasitelerini artırarak farklı/yenilikçi düşünme

becerilerinin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Farklı bakış açılarından gelen çözüm önerileri, sorunların ele alınmasında daha kapsamlı yaklaşımların değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Krzeminska vd., 2019; Khan vd., 2022). Toplumsal farkındalığın artması ve savunuculuk çalışmaları, nöroçeşitli bireylerin çeşitli sektörlerde temsil edilmesini desteklemekte; bu gelişme organizasyonları işe alım süreçlerini ve kurumsal kültürlerini yeniden değerlendirmeye yönlendirmektedir (Ratten, 2024). Nitekim bu yaklaşım, çalışan bağlılığını güçlendirmekte ve örgütsel verimliliği de artırmaktadır (Bölte, 2024). Ancak bu bireylerin iş yaşamında etkin şekilde desteklenmesi/değerlendirilmesi geleneksel uygulamaların değişimini gerektirmektedir. Örneğin; işe alım süreçlerinin nöroçeşitli adaylara uygun hale getirilmesi, beceri odaklı değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi ve alternatif mülakat tekniklerinin uygulanması önem kazanmaktadır (Khan vd., 2022; Krzeminska vd., 2019). Nöroçeşitliliği destekleyen örgütsel eğitim programları ise çalışanların farklı nörolojik özelliklere sahip meslektaşlarıyla etkili iletişim kurmasını yardımcı olmaktadır (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). Esnek çalışma düzenlemeleri ve duysal açıdan uyumlu çalışma ortamları, nöroçeşitli çalışanların mutluluk düzeylerine ve gösterdikleri performansa katkı sağlamaktadır (Drader-Mazza vd., 2024). Bu yaklaşımı benimseyen örgütler de etik sorumluluklarını yerine getirmenin yanı sıra değerlendirilmemiş yetenek potansiyelini ortaya çıkararak örgütsel sürdürülebilirliklerini güçlendirmektedir (Krzeminska vd., 2019; Ratten, 2024). İnsan sermayesinin çeşitliliğini daha geniş bir perspektiften ele alan bu yaklaşım, nöroçeşitliliğin anlaşılmasına yönelik gerçekleştirilen programlarının iş gücüne katılımı artırdığını ve örgüt kültürünü daha kapsayıcı bir duruma getirdiğine dikkat çekmektedir (Drader-Mazza vd., 2024). Bunların yanı sıra nöroçeşitli bireylerin farklı/yenilikçi çözümler üretme ve karmaşık problemleri ele almadaki performansları, örgütsel başarı için önemlidir (Khan vd., 2022; Krzeminska vd., 2019).

Nöroçeşitli bireylerin toplumsal yaşama ve iş gücüne katılımlarının sağlanması, sadece örgütsel düzeyde yapılan düzenlemelerle sınırlı değildir. Çünkü bu bireyler, gündelik yaşamlarında da çeşitli önyargılar ve yapısal engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Söz konusu önyargılar ise onların potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarını zorlaştırmakta, yaşam kalitelerini ve mutluluk düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir. Nitekim Nöroçeşitlilik Yaklaşımı'na göre bireylerin nörolojik farklılıkları, herhangi bir hastalık ya da eksiklikten ziyade çeşitliliğin doğal bir parçasıdır. Bu yaklaşımla, bireysel farklılıkların güçlü yönlerine ve özel ihtiyaçlarına göre anlamlı şekilde desteklenmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir (Singer, 1999; Walker, 2021). Söz konusu yaklaşımla birlikte, alanyazında nöroçeşitli bireylerin toplumsal deneyimlerini açıklamak amacıyla çeşitli kuramlardan da yararlanılmaktadır. Örneğin Damgalama Kuramı (Goffman, 1963), nöroçeşitli bireylerin sosyal kimliklerinin olumsuz şekilde etiketlenmesinin, onların toplum bağlamında değersizleştirilmesine ve psikolojik olarak olumsuz sonuçlar yaşamasına neden olabileceğine yönelik bakış açısı sağlamaktadır. Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel & Turner, 1979), bu bireylerin grup içi aidiyet yoluyla olumlu sosyal kimlikler inşa edebileceğine işaret etmektedir. Allport'un (1954) Gruplar Arası Temas Kuramı, önyargıların azaltılması ve sosyal kapsayıcılığın artırılması için farklı gruplar arasında anlamlı temas koşullarının sağlanmasının önemini vurgulamaktadır. Planlı Davranış Kuramı (Ajzen, 1991) ise bir toplumdaki bireylerin nöroçeşitli bireylerle etkileşime geçme niyetlerini; tutum ve algılanan sosyal normlar kapsamında açıklayabilir.

Bu çalışmanın amacı, yönetim, psikoloji, eğitim ve insan kaynakları alanlarındaki nöroçeşitlilik araştırmalarının bibliyometrik analiz tekniğiyle incelenmesidir. Nöroçeşitlilik, son yıllarda özellikle söz konusu alanlarda giderek daha fazla ilgi gören bir kavram haline gelmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, Web of Science (WoS) veri tabanı üzerinden elde edilen verilerle nöroçeşitlilik alanındaki bilimsel yayınları analiz ederek, alandaki öne çıkan yazarları, kurumları, anahtar kelimeleri ve atıf ağlarını ortaya koymayı hedeflemektedir. Ayrıca, bu analizler aracılığıyla alandaki mevcut araştırma boşluklarını belirlemek, literatürdeki eğilimleri görmek, alandaki öncü kurum ve yazarları görmek ve gelecekteki çalışmalar için yön gösterici bir çerçeve sunmak amaçlanmaktadır.

2. Yöntem

Bu çalışmada, nöroçeşitlilik alanındaki bilimsel yayınların bibliyometrik analizi için Web of Science (WoS) veri tabanı kullanılmıştır. WoS, küresel bir coğrafi kapsama sahip olması ve yüksek etki faktörüne sahip yayınları içermesi nedeniyle tercih edilmiştir (Brito-Ochoa vd., 2020, s. 71). Bibliyometrik metodoloji, yazar analizi, atıf analizi ve anahtar kelime analizi gibi nicel yaklaşımların bibliyometrik verilere uygulanmasını ifade etmektedir (Ragazou, vd., 2022). Aynı şekilde bibliyometrik analiz ise araştırmacıların niceliksel teknikler aracılığıyla geniş bir makale koleksiyonunu nesnel bir şekilde analiz etmelerine imkân tanımaktadır (Kraus vd., 2022).

Veri toplama sürecinde, WoS veri tabanında ALL=(“neurodiversity” ve “neurodivergent”) formülasyonu kullanılarak tüm dizinler taranmış ve ilgili yayınlar belirlenmiştir. Ayrıca, Web of Science kategorileri için disiplinler arası bir yaklaşım benimsenerek, yönetim, psikoloji, eğitim ve sosyal bilimler gibi alanlardaki yayınlar dahil edilmiştir. Zaman aralığı olarak tüm yıllar seçilmiş, ancak nöroçeşitlilik konusundaki yayınların WoS veri tabanında 2000’li yıllardan itibaren görülmeye başlanması nedeniyle, 2000-2024 tarih aralığındaki 546 yayın bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Konuya ilişkin çalışma sayısının az olması nedeniyle tüm dillerde yazılan doküman tipleri analize dahil edilmiştir. Sorgu filtrelemesinde bir ülke ya da bölge ayırımına gidilmemiştir.

Verilerin analizi için VOSviewer 1.6.20 analiz programı kullanılmıştır. VOSviewer, bibliyometrik analizlerde ağ verilerine dayalı haritalar oluşturmak, bu haritaları görselleştirmek ve keşfetmek için yaygın olarak kullanılan bir araçtır (Van Eck & Waltman, 2021, s. 3). Bu çalışmada, VOSviewer yazılımı aracılığıyla nöroçeşitlilik alanındaki yayınların metin verilerine dayalı haritalaması, anahtar kelime analizi, ortak yazarlık analizi ve ortak atıf analizleri gerçekleştirilmiştir. Anahtar kelime analizi, alandaki öne çıkan temaları ve araştırma odaklarını belirlemek için kullanılmıştır. Ortak yazarlık analizi, yazarlar ve kurumlar arasındaki iş birliklerini ortaya koyarken, alandaki etkili yayınları ve atıf ağlarını incelemek amacıyla uygulanmıştır (Donthu vd., 2021). Bu bibliyometrik analiz, nöroçeşitlilik alanındaki mevcut bilimsel literatürün sistematik bir şekilde değerlendirilmesini sağlayarak, alandaki araştırma eğilimlerini, gelecekteki çalışmalar için potansiyel alanları ve bilimsel iş birliklerini ortaya koymayı hedeflemektedir.

3. Bulgular

Araştırmanın bulgularında “nöroçeşitlilik” konularına ilişkin; yayın yılları analizi, ülkelerin atıf analizi, yayınların yapıldığı kurumlar, anahtar kelime analizleri, dokümanların bibliyografik eşleşme analizi, ortak yazar analizi, yazarların atıf analizi, dizin kategorisi, çalışma alanı analizi ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri analizlerine yer verilmiştir. Analizlerde VOSviewer ve Web of Science’ın kullanıcıya sunduğu analizlerden yararlanılmıştır.

3.1. Yayın yılları analizi

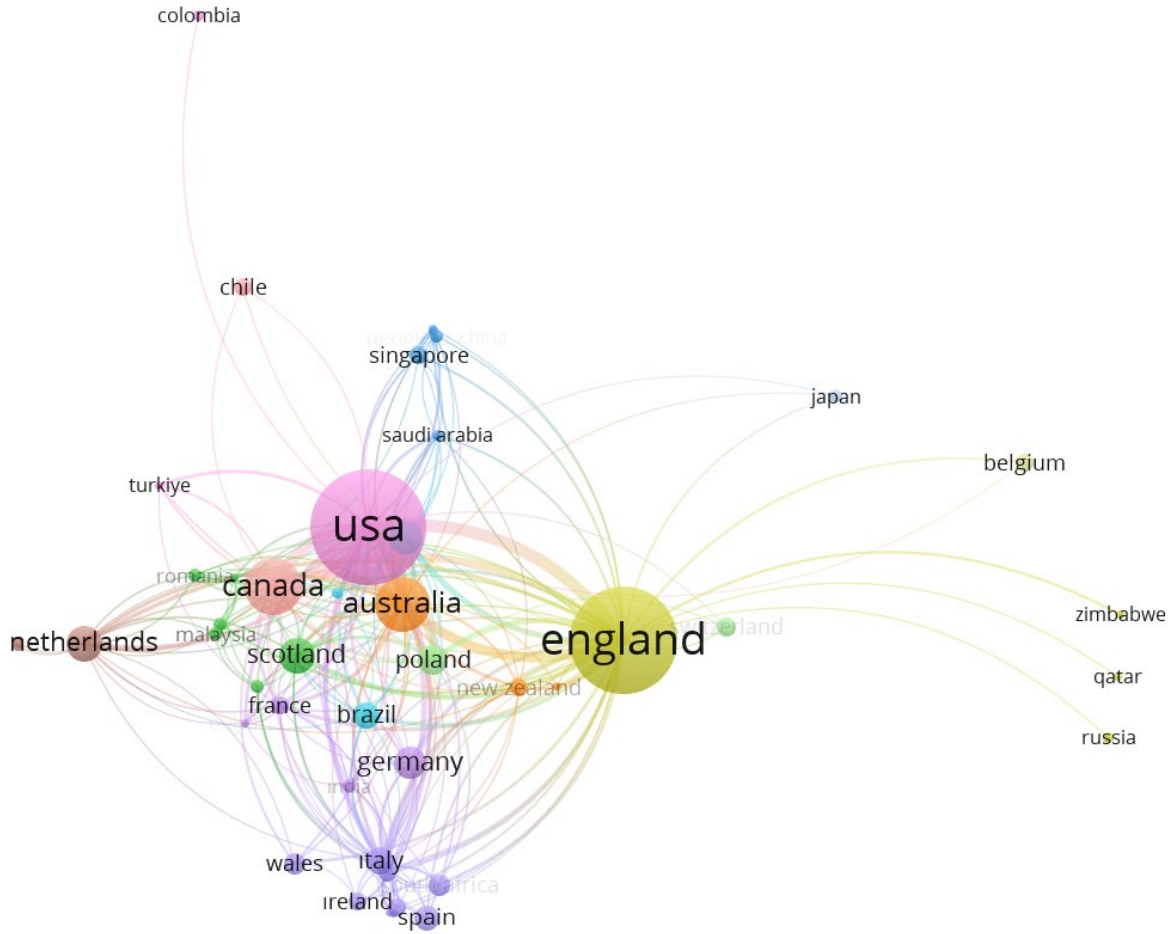
Bulgulara göre yıllar bazında yapılan tarama yönteminde yayınlanan çalışmaların dağılımı, Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1*Yıllara Göre Yayın Sayısı***Kaynak:** Web of Science (WoS) veri tabanı

Şekil 1’de görüldüğü üzere nöroçeşitlilik alanında yapılan çalışmalar, 2005 yılında yayınlanmaya başlamıştır. Yayın eğilimi 2015’te görece durağan bir seyir izlerken, 2016’da başlayan yayın sayısındaki artış, 2019’dan günümüze kadar belirgin bir yükseliş göstermiştir. 2024 yılında yapılan çalışmaların sayısı ise 189’dur. Bu noktada nöroçeşitliliğin literatürde bir ilgi alanı olmaya başladığı söylenebilir.

3.2. Ülkelerin atıf analizi

Nöroçeşitlilik kavramından elde edilen veriler üzerinde ülkeler bazında en çok dokümanı olan ülkeler ve bu dokümanların atıf analizleri yapılmıştır. Toplamda 59 farklı ülkede nöroçeşitlilik konusunun çalışıldığı ve en az 5 atıf alan ülke kriteri seçildiğinde de 33 ülkenin analizde yer aldığı görülmektedir. Analizlere dair şekil 2 ve tablo 1 aşağıda yer almaktadır.

Şekil 2*Nöroçeşitlilik Kavramı Kapsamında Ülkelerin Atıf Analizi*

Nöroçeşitliliğe ilişkin veriler üzerinde yapılan analizde, 190 çalışma ile en çok dokümanı olan ülkenin Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olduğu, ABD'nin çalışma sayısı fazla olmasına rağmen atıf alma bakımından İngiltere'nin 2318 atıfı ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Nöroçeşitlilik konularını çalışarak ön sıralarda yer alan diğer ülke ve ülkelere dair doküman analizi ve atıf sayılarına Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1*Nöroçeşitlilik Kavramı Ülkelerin Doküman Analizi ve Atıf Sayıları*

Ülke	Doküman Sayısı	Atıf Sayısı
İngiltere	165	2318
ABD	190	1375
Avustralya	44	855
Kanada	49	434
İsveç	17	300

Tablo 1'de görüldüğü üzere nöroçeşitlilik çalışmalarının yayınlandığı ülkeler bazında ABD ve İngiltere'nin ağırlığı göze çarpmaktadır. Yayın sayıları bakımından ABD ile İngiltere arasında görece yakınlık olduğu belirtilebilir. Ancak atıf sayısı noktasında İngiltere'nin alana yön veren bir öncülüğünden bahsedilebilir. Nöroçeşitlilik alanında yayınlanan çalışmaların akademik anlamda

öncüsü, büyük oranda aldığı atıflar göz önünde tutulduğunda İngiltere olduğu görülmektedir. Bu noktada yayımlanan çalışmaların, taramanın yapıldığı dizin kapsamında Kıta Avrupa'sı özelinden ziyade dünya genelinde bir görünüm ortaya koyduğu belirtilebilir. Nitekim Avustralya ve Kanada yapılan çalışmalardaki atıf sayıları bunu kanıtlar düzeydedir.

3.3. Yayınların yapıldığı kurumlar

Akademi, her daim bağımsız olup akademik çalışma yapma çabasından olanlar bilfiil hep kendi istekleri ve amaçları doğrultusunda literatürü inşaaya katkı sunmuşlardır demek, tam anlamıyla doğru olmayacaktır. Bugün adı bilinen, temel kaynak olarak gösterilen çalışmalardan bir kısmının esasında bir şirket için, bir kurum için veya bir devlet için özel olarak sipariş uğraşı sürecinde ortaya çıktığından bahsedilebilir. Dolayısıyla bir alanda, bir konuda, bir ülkede veya bir kurum özelinde yapılan çalışmaların hangi kurumlarda kaleme alındığı veya yayınlandığı bilgisi alanın geldiği nokta ile gittiği noktaya dair ipuçları verebilir. Buna binaen, bu çalışma kapsamında yapılan tarama ile listelenen çalışmalar arasında da farklı kurumlara bağlılık söz konusudur. Bu kapsamda nöroçeşitlilik alanında yapılan çalışmaların veri tabanı üzerinde çalışmaların yayınlandığı kurumlar bakımından 1 ve üzeri yayını olan kurum sayısı listelendiğinde, oldukça büyük bir veri tablosu ortaya çıkmaktadır. Bu verinin daha anlamlı olabilmesi adına nöroçeşitlilik konusunda ilgili tarama ile ortaya çıkan listede 10 ve üzeri yayını bulunan kurum/kuruluşların listesi aşağıdaki gibidir.

Tablo 2

Yayın Kurum Sayısı

Kurumlar	Yayın sayısı	Ülke	Şehir
Londra Üniversitesi	79	Birleşik Krallık	Londra
Kaliforniya Üniversitesi Sistemi	17	Amerika Birleşik Devletleri	Kaliforniya
Birmingham Üniversitesi	11	Birleşik Krallık	Birmingham
Cambridge Üniversitesi	11	Birleşik Krallık	Cambridge
Fahrenheit Üniversiteleri	10	Almanya	Berlin
La Trobe Üniversitesi	10	Avustralya	Melbourne
Edinburgh Üniversitesi	10	Birleşik Krallık	Edinburgh
Exeter Üniversitesi	10	Birleşik Krallık	Exeter
Kent Üniversitesi	10	Birleşik Krallık	Kent

Tablo 2’de görüldüğü üzere yayınlanan çalışmaların yoğunluğunda tıpkı yayınlanan çalışmaların ülke analizinde olduğu gibi İngiltere’de bulunan kurumların ağırlığı göze çarpmaktadır. Bu noktada, ilgili kurumlar arasında nöroçeşitliliğe ilişkin çalışma yapan kurumların yayın politikaları, çalışma alanı yoğunlukları ve/veya çeşitli noktalarda ortaya koydukları politikalar ile nöroçeşitlilik alanındaki çalışmalara ilişkin başka ilişkiler de kurulabilir. Bu çalışma kapsamında, bu analiz için belirtilen nispette bulgu yorumu yeterli görülmüş olup diğer araştırmacıların hizmetine sunma maksadıyla veriler yukarıdaki gibi paylaşılmıştır.

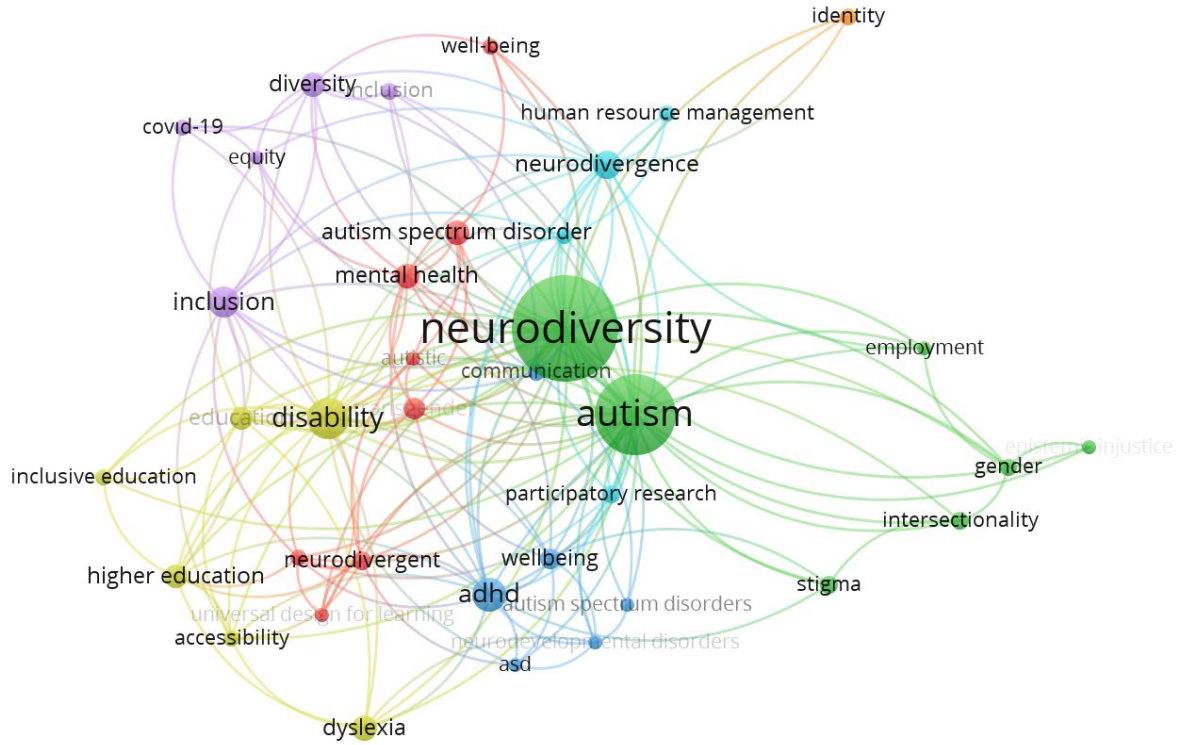
3.4. Anahtar kelime analizi

Nöroçeşitlilik kavramıyla ilgili elde edilen veriler üzerinden en sık kullanılan anahtar kelimeler analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerde toplam 1363 farklı anahtar kelime kullanıldığı görülmektedir. Anlamlı sonuçlar elde edebilmek adına en az 5 kez tekrarlıma kriteri seçilerek analiz gerçekleştirilmiştir. En az 5 defa ortak kullanılan anahtar kelime sayısının 37 olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda öne çıkan bu kelimelerle nöroçeşitlilik kavramı ile çalışılan ortak konular hakkında çıkarım yapmanın mümkün olduğu ifade edilebilir.

Şekil 3

Nöroçeşitlilik Kavramı Anahtar Kelime Analizi



Şekil 3 ve Tablo 3'te görüldüğü üzere en sık tekrarlanan anahtar kelimeler “neurodiversity” (nöroçeşitlilik) (267), “autism” (otizm) 154 ve “disability” (engellilik) 41 kez tekrarlanmıştır. Yönetim alanında öne çıkan kavramların ise insan kaynakları departmanı çalışanları açısından önem arz ettiği söylenebilir. Tabloda da yer alan esenlik (iyi oluş), zihinsel sağlık ve iletişim gibi konuların özellikle nöroçeşitli bireylerin işe alınması ve sonrasındaki süreçlerin doğru yönetilebilmesi açısından insan kaynakları çalışmaları bağlamında değerlendirildiği/değerlendirilmesi gerektiği ifade edilebilir.

Tablo 3

Nöroçeşitlilik Kavramı Anahtar Kelime Analizi

Anahtar Kelimeler	Tekrarlanma Sayısı	Toplam Bağlantı Sayısı
Neurodiversity (Nöroçeşitlilik)	267	1263
Autism (Otizm)	154	742
Disability (Engellilik)	41	231
ADHD (DEHB)	28	164
Inclusion (Kapsama)	23	119
(...)	-	-
Well-being (Esenlik)	16	71
Mental Health (Zihinsel Sağlık)	14	81
Communication (İletişim)	7	16
Human Resource Management (İKY)	6	24

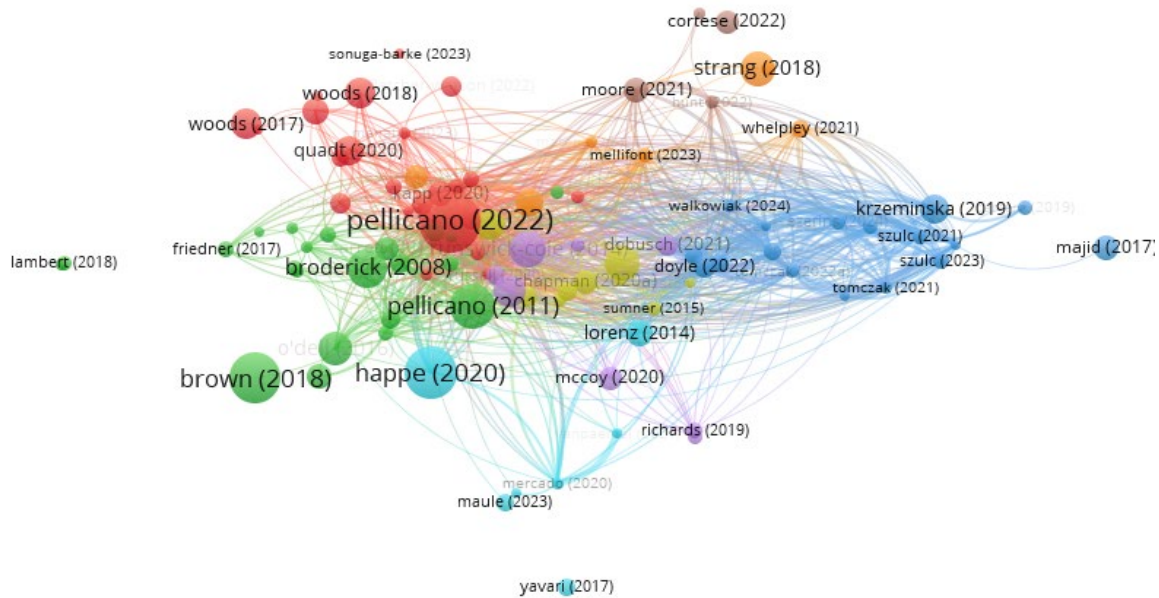
Şekil 3 ve Tablo 3 incelendiğinde, anahtar sözcük analizinde İKY ile nöroçeşitlilik arasındaki bağın görece daha zayıf olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum mevcut durum bakımından bir “zayıflık” olarak değerlendirilebileceği gibi aynı ilgili bağa eğilen çalışma sayısının artırılması noktasında bir “fırsat” olarak görülebilir. Nitekim buna ilişkin çalışma sayısının görmezden gelinemeyecek kadar çok olması, görece bu fikri destekler niteliktedir.

3.5. Dokümanların bibliyometrik eşleşme analizi

Kessler (1963) tarafından geliştirilen bibliyografik eşleşme kavramı, bilimsel çalışmaların ortak referanslarının bu çalışmalar arasında önemli bir ilişki olduğu hipotezine dayanmaktadır. Nitekim Kessler, bir makalenin bibliyografyasının yazarın akademik çevresini yansıttığını ve iki çalışmanın benzer referanslar içermesinin, aralarında gizil bir ilişki olduğunu gösterdiğini ileri sürmektedir. Bibliyografik eşleşme analizinde toplam 546 doküman yer almaktadır. Anlamlı sonuçlar elde edebilmek için kısıtlamaya gidilerek bir dokümanın en az 10 atıf alması kriterleri seçilmiş ve toplamda 106 belgeye ulaşılmıştır. Bu 106 belgenin her biri için, diğer belgelerle olan bibliyografik bağlantıları aşağıda yer almaktadır.

Şekil 4

Nöroçeşitlilik Kavramı Dokümanların Bibliyometrik Eşleşme Analizi



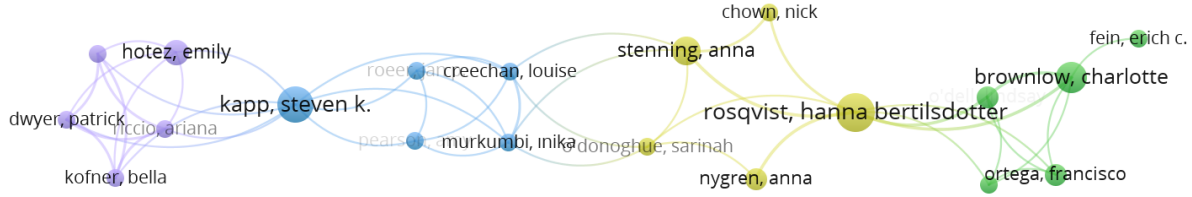
Bibliyografik eşleşme analizindeki 106 doküman içerisinde öne çıkan çalışmalara dair veriler şu şekildedir; Pellicano (2022)'nin yaptığı çalışmanın (Annual Research Review: Shifting from 'normal science'to neurodiversity in autism science) atıf sayısının 233 ve toplam bağlantı gücünün 262 olduğu görülmüştür. Akabinde Happe (2020) ve Baron-Cohen (2017)'in yaptıkları çalışmada 176'şar atıf aldıkları görülmektedir. Şekildeki bağlantılar, yoğunluklarına göre değerlendirildiğinde merkezi konumda olan yazarların çevresindeki belgelerle yüksek bibliyometrik benzerlik taşıdığını ifade etmektedir.

3.6. Ortak Yazarlık Analizi

Ortak yazarlık analizi, bir araştırma alanındaki bilim insanları arasındaki etkileşimleri incelemektedir. Ortak yazarlık, bilim insanları arasındaki resmi bir entelektüel iş birliği yolu olduğundan bilim insanlarının kendi aralarında nasıl etkileşime girdiklerini (bağlı kurumlar ve ülkeler gibi ilişkili yazar nitelikleri dahil) anlamak önemlidir (Cisneros vd., 2018). İlgili kümeler aşağıdaki Şekil 5'te farklı renklerde verilmiştir.

Şekil 5

Nöroçeşitlilik Kavramı Ortak Yazarlık Bağları Analizi



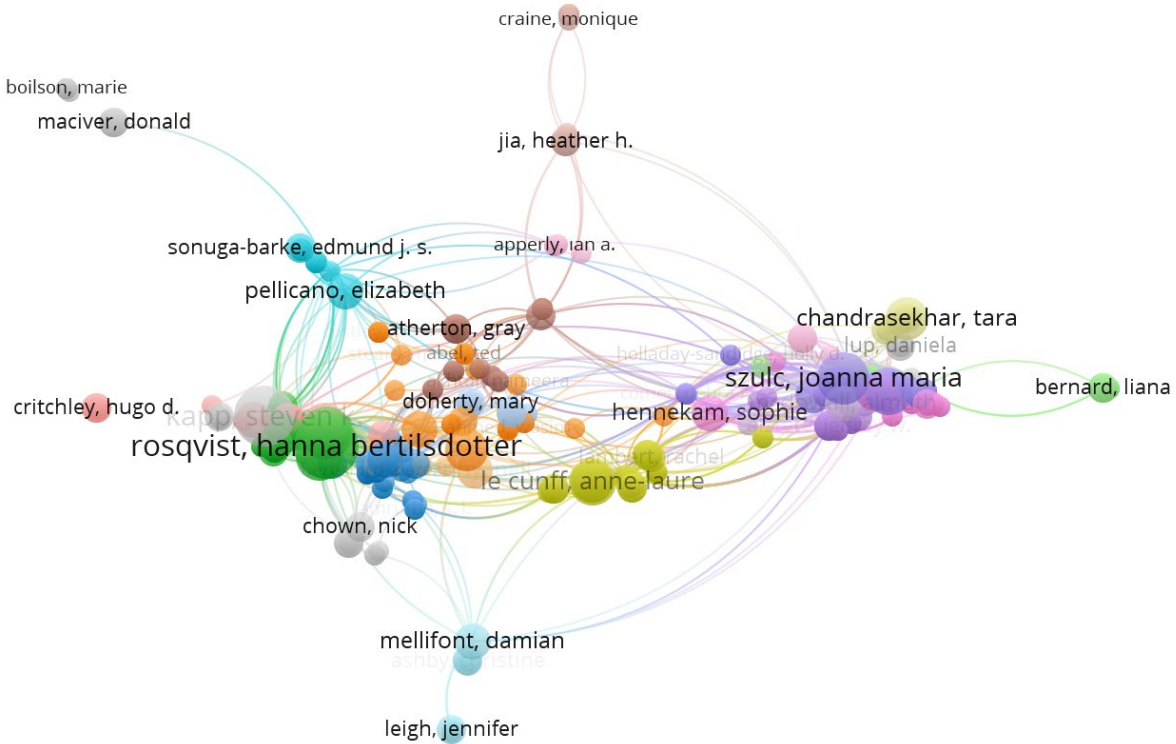
Bu kapsamda Şekil 5'te veriler üzerinde ortak yazarlık analizi yapılmıştır. Yapılan analizde en az 2 çalışması olan ve atıf alıp almaması önemli olmaksızın ilgili yazarların ağ haritası oluşturulmuştur. Oluşturulan ağ haritasında 4 farklı küme ve toplamda 111 bağlantı bulunmaktadır.

3.7. Yazarların Atıf Analizi

Atıf analizi, atıfların bir yayının diğerine atıf yapmasıyla oluşan yayınlar arasındaki bağlantıları gösteren haritalama yöntemidir (Appio, Cesaroni & Di Minin, 2014). Yazar bilgileri ve aralarındaki bağlantılara Şekil 6 ve Tablo 4'te yer verilmiştir.

Şekil 6

Yazarların Atıf Analizi



Bu kapsamda Şekil 6'da elde edilen veriler üzerinden yazarların atıf analizi yapılmıştır. Verilerde toplam 1496 farklı yazarın yer aldığı görülmektedir. Analizin daha anlamlı olabilmesi adına en az bir çalışması ve en az 1 atıfı olan 890 yazar analize dahil edilmiştir.

Tablo 4'te 200 ve üzerinde atıf alan yazarlara yer verilmiştir. En çok atıf alan yazarın ise Elizabeth Pelicano olduğu görülmektedir.

Tablo 4*Nöroçeşitlilik Kavramı Anahtar Kelime Analizi*

Yazar	Atıf sayısı
Pellicano, Elizabeth	381
Den Houting, Jacqueline	233
Rosqvist, Hanna Bertilsson	216
Austin, Robert D.	204

3.8. Dizin kategorisi

Yapılan taramada Web of Science'ın kullanıcıya sunduğu analiz imkânları çerçevesinde WoS'un belirlediği kategorileri ile ortaya koyduğu farklılığa Tablo 5'te yer verilmiştir. Kategorik olarak ilgili anahtar kelime 1 ve üzeri çalışma bulunan tüm çalışmalar listelendiğinde ortaya çıkan veri anlamlı bulunmadığından, ilgili dizinde yalnızca 10 ve üzeri doküman bulunan çalışmalar tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5*Dizin Kategorisi*

Sıra	Web of Science Kategorileri	Doküman Sayısı
1.	Eğitim	126
2.	Sosyal Bilimler Disiplinlerarası	85
3.	Yönetim	59
4.	Davranış Bilimleri	50
5.	Sosyoloji	50
6.	Uygulamalı Psikoloji	46
7.	Psikoloji	42
8.	Gelişimsel Psikoloji	41
9.	Rehabilitasyon	40
10.	Halk Çevre İş Sağlığı	37
11.	Nörobilimler	32
12.	DeneySEL Psikoloji	31
13.	Sosyal Sorunlar	31
14.	Psikiyatri	29
15.	Biyomedikal Sosyal Bilimler	28
16.	Multidisipliner Psikoloji	26
17.	Multidisipliner Bilimler	24
18.	Konaklama Eğlence Spor Turizm	20
19.	Multidisipliner Beşerî Bilimler	14
20.	Klinik Psikoloji	14
21.	İşletme	13
22.	Sosyal Psikoloji	13
23.	Çevre Çalışmaları	10

Tablo 5'te görüldüğü üzere nöroçeşitlilikle ilgili çalışmaların büyük bir çoğunluğu kategorik anlamda eğitim literatürü kapsamında değerlendirilen çalışmalardır. Akabinde sosyal bilimlerde disiplinlerarası çalışmalar olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Devamında ise nöroçeşitlilik çalışmaları yönetim, davranış bilimleri, sosyoloji, psikoloji ve alt/dal alanları kapsamında değerlendirilmektedir. Bu noktada

insan kaynakları yönetimi kategorisinde nöroçeşitlilik çalışmalarının yeterince çalışılmadığı görülmektedir. Bu durum İKY alanında nöroçeşitlilik çalışmalarına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

3.9. Çalışma alanı analizi

Bu başlıkta çalışmaların araştırma alanına ilişkin veriler listelenmiştir. Bu doğrultuda ortaya çıkan veri hacmi bakımından anlamlı sonuçlar ortaya koymaması nedeniyle, burada yalnızca 10 ve üzeri doküman sayısı bulunan veriler kullanılarak bir tablo oluşturulmuştur (Tablo 6).

Tablo 6

Çalışma Alanı Analizi

Araştırma Alanları	Doküman Sayısı
Psikoloji	171
Eğitim Araştırmaları	127
Diğer Konular Sosyal Bilimler	96
İşletme Ekonomisi	72
Davranış Bilimleri	50
Sosyoloji	50
Rehabilitasyon	40
Çevre ve İş Sağlığı	37
Nörobilim Nöroloji	34
Sosyal Sorunlar	31
Psikiyatri	29
Biyomedikal Sosyal Bilimler	28
Bilim Teknoloji Diğer Konular	24
Diğer Konular Sanat ve Beşerî Bilimler	20
Bilgisayar Bilimi	10

Tablo 6’da görüldüğü üzere nöroçeşitlilik çalışmalarının büyük bir çoğunluğu psikoloji araştırması alanında yer almaktadır.

3.10. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri analizi

“Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), Birleşmiş Milletler üyeleri tarafından 2016 yılında faaliyete geçirilerek 2030 yılının sonuna kadar ulaşılması gereken Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi hedeflerini içermektedir. Bu kapsamda ulaşılması gereken 17 hedef ve 169 alt hedef belirlenmiştir. Burada hem hedeflere ulaşmak için gerekli adımlar hem de göstergeler bulunmaktadır (SDGTS, t.y.).

WoS üzerinden Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile mikro atıf konuları kümelerinin eşlendiği kategoriden kategoriye eşleşme analizi ilk olarak 2022 yılında yapılmıştır. 2024 yılında ise atıf konuları kümelenmesi SKA’larla eşleştirilerek güncellenmiştir (Incites, 2024). Bu çalışma ile yapılan tarama kapsamında da ilgili nöroçeşitli çalışmaların hangi hedef ve alt hedeflere odaklandığı aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir.

Tablo 7*Çalışma Alanı Analizi*

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri	Kayıt Sayısı
03 İyi Sağlık ve Refah	308
04 Nitelikli Eğitim	81
05 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	26
01 Yoksulluğa Son	6
10 Eşitsizliklerin Azaltılması	5
16 Barış ve Adalet Güçlü Kurumlar	5
09 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı	4
11 Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar	4
08 İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme	3

Tablo 7’de görüldüğü üzere nöroçeşitlilikle ilgili öne çıkan hedeflerden ilki “İyi Sağlık ve Refah”, ikincisi ise “Nitelikli Eğitim”dir. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH’ler) ile nöroçeşitlilik arasında doğrudan ve dolaylı bağlantılar bulunmaktadır. Nöroçeşitli bireyler (otizm, DEHB, disleksi vb.) genellikle sağlık hizmetlerine erişimde zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu hedef, nöroçeşitli bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlık ihtiyaçlarının karşılanmasını ve refah düzeylerinin artırılmasını içermektedir. Örneğin nöroçeşitli öğrenciler, eğitim sistemlerinde genellikle dezavantajlı konumda bulunabilirler. Bu noktada ilköğretim, ortaokul ve lise dönemlerinde bu çeşitliliğin anlaşılmasına yönelik bilgilendirmeler yapılabilir. Ancak bu süreç sadece okullarla sınırlı bırakılmayarak hali hazırda iş yaşamında bulunan bireylerin de nöroçeşitliliğin ve nöroçeşitli bireyleri daha iyi anlamalarına yönelik eğitimlerle genişletilmelidir. Çünkü sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, çalışanların sosyal sorumluluk ilkelerine uygun ve ekonomik açıdan sürdürülebilir bir şekilde işe alım, seçim, geliştirme ve yerleştirme süreçlerinin uzun vadeli bir bakış açısıyla planlanması ve yürütülmesini ifade etmektedir (Ehnert vd., 2014). Nitekim insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından birisi de çalışanların refahını sağlamak ve sürdürmektir.

4. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmanın işyerinde nöroçeşitlilik alanındaki mevcut literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. İlk olarak, çalışmamız bu alandaki araştırma eğilimlerini, temel odak noktalarını ve yüksek etkili yayınları ortaya koyarak nöroçeşitlilik literatürünün kapsamlı bir haritasını sunmuştur. Nöroçeşitlilik kavramı, yönetim alanında giderek artan bir ilgi görmektedir. Özellikle nöroçeşitliliğe sahip bireylerin işgücüne katılımı konusunun literatürde nispeten yeni bir araştırma alanı olması dikkat çekmektedir.

Nöroçeşitlilik alanındaki akademik ilgi 2016 sonrasında belirgin bir ivme kazanmış ve 2024’e kadar küresel literatürde önemli bir araştırma odağı haline gelmiştir. Elde edilen bulgular, nöroçeşitlilik araştırmalarının coğrafi dağılımında büyük bir dengesizlik olduğunu ortaya koymaktadır: Çalışmaların büyük çoğunluğu ABD, İngiltere, Avustralya ve Kanada gibi ülkelerde gerçekleştirilmiştir. Bu bulgulara paralel olarak, işyerinde nöroçeşitlilik literatürüne en fazla katkı sağlayan ülke Amerika Birleşik Devletleri’dir. Bunu Birleşik Krallık, Avustralya gibi diğer Anglosakson ülkeleri ve Polonya’dan araştırmacılar takip etmektedir (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). ABD yayın sayısı açısından lider konumda olsa da İngiltere’nin atıf performansı, bu alandaki teorik ve metodolojik etkiyi yansıtmaktadır. Öte yandan Asya ve Afrika gibi bölgelerde nöroçeşitlilik üzerine yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Bu durum, nöroçeşitliliğin küresel perspektifler ve farklı kültürel bağlamlarda

nasıl ele alındığına dair tartışmaların geliştirilmesini önemli kılmaktadır. Literatürde özellikle otizm dışı nöroçeşitli bireylerin (örneğin ADHD, disleksi) iş hayatındaki deneyimlerine dair sınırlı ampirik veri bulunmaktadır. Bu boşluk, politika yapıcılar ve işverenler için uygulamaya dönük müdahale stratejilerinin eksikliği doğurmaktadır.

Nöroçeşitlilikle ilgili en fazla yayın yapılan disiplinlere bakıldığında sırasıyla Education Educational Research (125), Social Sciences Interdisciplinary (85) ve Management (59) öne çıkmaktadır. Yönetim alanında en üretken yazarlar arasında Szulc J. M., Ali M., Tomczak M.T. ve Vogus T.J. dikkat çekmektedir. Polonya'dan Joanna Maria Szulc (Gdansk University of Technology) en fazla yayın yapan araştırmacı olarak öne çıkmakta ve bu bulgu Rollnik-Sadowska ve Grabińska'nın (2024) çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Yönetim alanındaki çalışmaların yıllara göre dağılımı incelendiğinde, 2024'te 14, 2023'te 9 ve 2022'de 7 yayınlı araştırmaların büyük bölümünün son üç yılda gerçekleştirildiği görülmektedir. Yönetim alanında toplam 59 çalışma tespit edilmiştir. Veriler ışığında insan kaynakları bağlamına odaklanıldığında ise yayın başlıkları arasında "insan kaynakları yönetimi"nin ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Bu eğilim doğrultusunda, özellikle öğrenme gücü gibi nörolojik temelli farklılıkların iş yaşamına yansımalarını ele alan çalışmalar dikkat çekmektedir. Sumner ve Brown (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, insan kaynakları yönetimi kapsamında nöroçeşitlilik kavramı ele alınmakta ve öğrenme gücü çeken bireylerin işe alım, eğitim ve kariyer gelişimi süreçlerinde karşılaştıkları yapısal zorluklar irdelenmektedir. Söz konusu çalışma, insan kaynakları yönetimi literatüründe nöroçeşitliliğin artan önemine işaret etmesi açısından anlamlıdır.

Disiplinlerarası nitelikteki araştırmaların ağırlıklı olarak eğitim ve sosyal bilimlere odaklı olduğu görülmekte; özellikle Pellicano, Happé ve Baron-Cohen gibi yazarların çalışmaları alana yön vermektedir. Elde edilen bulgular, nöroçeşitliliğin akademik ve pratik bağlamlarda kapsayıcı politikalar geliştirmek için kritik bir perspektif sunduğunu ortaya koyarken, özellikle kurumsal düzeydeki araştırma boşluklarının doldurulması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi ve işletme stratejileri başta olmak üzere multidisipliner çalışmaların artırılması, alanın geleceği açısından önemli bir adım olacaktır.

Bibliyometrik analiz sonuçlarına göre, nöroçeşitlilik alanında en yoğun üretimin otizm, kapsayıcı istihdam ve işveren perspektifi konularında gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgu, alanın bireysel farklılıkların tanınmasına ve çeşitliliğe duyarlı insan kaynakları politikalarının geliştirilmesine yönelik bir yönelim içinde olduğunu ortaya koymaktadır. ABD ve Birleşik Krallık gibi ülkelerde yapılan çalışmaların ise uygulamaya dönük ve kurumsal strateji geliştirme odaklı olması, nöroçeşitlilik konusunun küresel düzeyde işyeri politikaları bağlamında geliştiğini göstermektedir. Türkiye bağlamında ise nöroçeşitli bireylerin istihdam deneyimlerine ilişkin ampirik çalışmaların yok denecek kadar az olması, alanın gelişimi açısından önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Ayrıca, mevcut yayınların çoğunlukla nöroçeşitliliği yalnızca otizm odağında ele alması (Arı, 2021; Efeoğlu & Kılınçarslan, 2021), dikkat eksikliği, disleksi gibi diğer nöroçeşitli bireylerin göz ardı edildiğini göstermektedir.

Türkiye'de nöroçeşitli bireylerin iş gücüne katılımına ilişkin hem akademik hem de kurumsal düzeyde belirgin bir boşluk olduğu görülmektedir. Mevcut akademik çalışmaların büyük ölçüde otizm spektrum bozukluğu odağında sınırlı sayıda ölçek uyarlaması ve betimsel analizlere dayandığı (Kacar & Doğru, 2025); dikkat eksikliği, disleksi ve davranış bozuklukları gibi diğer nöroçeşitli bireylerin ise işyeri bağlamında ele alınmadığı dikkat çekmektedir.

Bu çalışma ile nöroçeşitlilik kavramına ilişkin genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Gelecek araştırmalarda ulusal literatürde nöroçeşitlilik konularının incelenmesi önerilmektedir. İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında, nöroçeşitli bireylerin işe alım süreçlerinde karşılaştıkları

engellerin azaltılması için geleneksel değerlendirme yöntemlerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Örneğin, yetenek testleri veya yazılı sınavlar gibi araçlara alternatif olarak iş simülasyonları gibi yöntemler geliştirilmelidir. Ayrıca nöroçeşitliliğin iş dünyasındaki etkileri henüz yeterince araştırılmamıştır. Gelecek çalışmalarda nöroçeşitli bireylerin istihdam süreçlerindeki engeller, işyeri uyum stratejileri ve nöroçeşitliliğin organizasyonel performansa etkileri gibi konulara odaklanılabilir. Aynı şekilde gelecek araştırmalarda, Türkiye’deki işverenlerin nöroçeşitlilik konusundaki tutumlarını ile farkındalıklarını ölçen nitel ya da nicel çalışmalar yapılması; ayrıca istihdam politikalarına dair vaka analizlerinin artırılması önerilmektedir. Son olarak, işyerlerinde nöroçeşitlilik yönetimine ilişkin vaka çalışmaları veya nitel yöntemlerle derinlemesine mülakatlar önerilebilir.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Web of Science (WoS) veri tabanındaki çalışmaların analize dahil edilmesi (yalnızca İngilizce literatürün taranması), Scopus, PubMed ve ProQuest gibi diğer uluslararası veri tabanlarının ve çevrimiçi erişime açık olmayan kaynakların dışarıda bırakılması çalışmanın önemli kısıtları arasında yer almaktadır.

Kaynakça

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.
- Appio, F. P., Cesaroni, F., & Di Minin, A. (2014). Visualizing the structure and bridges of the intellectual property management and strategy literature: A document co-citation analysis. *Scientometrics*, 101, 623-661.
- Arı, İ. Y. (2021). İşverenin otizm spektrum bozukluğu olan işçilere karşı borçlarının değerlendirilmesi. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 163-168.
- Baron-Cohen, S. (2017). Editorial Perspective: Neurodiversity—a revolutionary concept for autism and psychiatry. *Journal of child psychology and psychiatry*, 58(6), 744-747.
- Bölte, S., Carpinı, J. A., Black, M.H., Toomingas, A., Jansson, F., Marschik, P. B., Girdler, S., & Jonsson, M. (2024). Career Guidance and Employment Issues for Neurodivergent Individuals: A Scoping Review and Stakeholder Consultation. *Human Resource Management*, 64, 201-227. <https://doi.org/10.1002/hrm.22259>
- Cisneros, L., Ibanescu, M., Keen, C., Lobato-Calleros, O., & Niebla-Zatarain, J. (2018). Bibliometric study of family business succession between 1939 and 2017: Mapping and analyzing authors' networks. *Scientometrics*, 117, 919-951.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296.
- Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108-125. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021>
- Drader-Mazza, N., Lopez-Kidwell, V., Kanwal, F., Reger, R. K., & Vogus, T. J. (2024). The double empathy problem and person-environment fit: Mutual understanding and bidirectional adjustment in autistic talent acquisition. *Human Resource Management*, 64, 181-199. <https://doi.org/10.1002/hrm.22258>
- Efeoglu, İ. E., & Kılınçarslan, Ö. (2021). Çalışma hayatında otizmlı bireyler ve aileleri üzerine fenomenolojik bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 37-66.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. (Eds) *Sustainability and human resource management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_1
- Ezerins, M. E., Simon, L. S., Vogus, T. J., Gabriel, A. S., Calderwood, C., & Rosen, C. C. (2023). Autism and employment: A review of the “new frontier” of diversity research. *Journal of Management*, 50(3), 1102-1144. <https://doi.org/10.1177/01492063231193362>
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Penguin Books.
- Happé, F., & Frith, U. (2020). Annual research review: Looking back to look forward-changes in the concept of autism and implications for future research. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 61(3), 218-232.
- Incites (2024). *Sustainable development goals*. <https://incites.zendesk.com/hc/en-gb/articles/22586106727185-Sustainable-Development-Goals> Erişim Tarihi: 11.01.2025

- Kacar, G. V., & Doğru, S. S. Y. (2025). Otizm çalışma becerileri ölçeği (OÇBÖ): Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of International Educational Sciences*, 12(42), 149-164.
- Kessler, M. M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *American Documentation*, 14(1), 10-25.
- Khan, M. H., Grabarski, M. K., Ali, M., & Buckmaster, S. (2022). Insights into creating and managing an inclusive neurodiverse workplace for positive outcomes: A multistaged theoretical framework. *Group & Organization Management*, 48(5), 1339-1386. <http://dx.doi.org/10.1177/10596011221133583>
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kancan D., Mukherjee, D., Corvello V., Piñeiro-Chousa, J., Liguori, E., Palacios-Marqués, D., Schiavone F., Ferraris A., Fernandez, C., & Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: Guidelines for academic practice. *Journal of Management Review*, 16, 2577-2595. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>
- Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 453-463. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.58>
- Pellicano, E., & den Houting, J. (2022). Annual Research Review: Shifting from 'normal science' to neurodiversity in autism science. *Journal of child psychology and psychiatry*, 63(4), 381-396.
- Ragazou, K., Passas, I., Garefalakis, A., & Dimou, I. (2022). Investigating the research trends on strategic ambidexterity, agility, and open innovation in SMEs: Perceptions from bibliometric analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 118.
- Ratten, V. (2024). Neurodiversity and inclusive social value management practices. *Journal of Management & Organization*, 1-9. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.76>
- Rollnik-Sadowska, E., & Grabińska, V. (2024). Managing neurodiversity in workplaces: A review and future research agenda for sustainable human resource management. *Sustainability*, 16(15), 6594. <https://doi.org/10.3390/su16156594>
- SDGS (t.y.). Do you know all 17 SDGs? <https://sdgs.un.org/goals> (Erişim Tarihi 03.01.2025).
- Singer, J. (1999). Why can't you be normal for once in your life? From a 'problem with no name' to the emergence of a new category of difference. In M. Corker & S. French (Eds.), *Disability Discourse* (pp. 59-67). Open University Press.
- Sumner, K. E., & Brown, T. J. (2015). Neurodiversity and human resource management: Employer challenges for applicants and employees with learning disabilities. *Psychologist-Manager Journal*, 18(2), 77-85. <https://doi.org/10.1037/mgr0000031>
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W. G., & Worchel, S. (Eds.). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 56-65). Oxford University Press.
- Van Eck, N.J. & Waltman, L. (2021). *Vosviewer manual, manual for Vosviewer version 1.6.17*. <https://www.vosviewer.com/download> (Erişim Tarihi: 04.01.2025).
- Walker, N. (2021). *Neuroqueer heresies: Notes on the neurodiversity paradigm, autistic empowerment, and postnormal possibilities*. Autonomous Press.
- Walters, A. S. (2024). Neurodiversity in children: Accommodate or celebrate? *The Brown University Child and Adolescent Behavior Letter*, 41(1), 8-8. <https://doi.org/10.1002/cbl.30840>

Makale Bilgi Formu

Yazarların Katkıları: Muhammed Yusuf Ertek; çalışmanın konusu, yöntemi ve kapsamının belirlenmesi, bibliyometrik analizlerin gerçekleştirilmesi, analizlerin yorumlanması, literatür taraması, VOSviewer görselleştirmelerinin hazırlanması ve son kontrol dahil olmak üzere çalışmanın tüm aşamalarında katkı sunmuştur. Nesrin Kaplan; çalışmanın konusu, yöntemi ve kapsamının belirlenmesi, bibliyometrik analizlerin gerçekleştirilmesi, analizlerin yorumlanması, literatür taraması, VOSviewer görselleştirmelerinin hazırlanması ve son kontrol dahil olmak üzere çalışmanın tüm aşamalarında katkı sunmuştur. Ramazan Furkan Özkul; çalışmanın konusu, yöntemi ve kapsamının belirlenmesi, bibliyometrik analizlerin gerçekleştirilmesi, analizlerin yorumlanması, literatür taraması, VOSviewer görselleştirmelerinin hazırlanması ve son kontrol dahil olmak üzere çalışmanın tüm aşamalarında katkı sunmuştur. Seyhan Özdemir; çalışmanın konusu, yöntemi ve kapsamının belirlenmesi, bibliyometrik analizlerin gerçekleştirilmesi, analizlerin yorumlanması, literatür taraması, VOSviewer görselleştirmelerinin hazırlanması ve son kontrol dahil olmak üzere çalışmanın tüm aşamalarında katkı sunmuştur.

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yapay Zeka Bildirimi: Bu makale yazılırken hiçbir yapay zeka aracı kullanılmamıştır.

İntihal Beyanı: Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.

Bumerang Çalışanlara Yönelik İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Algısı

Human Resources Managers' Perceptions of Boomerang Employees

Saliha Merve Ardiç^{1*} 
Yasemin Özdemir² 

¹ Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi (YI) (Tezli), Sakarya, Türkiye, smerve.ardic@gmail.com, ror.org/04ttnw109

² Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Sakarya, Türkiye, yasemino@sakarya.edu.tr, ror.org/04ttnw109

*Sorumlu Yazar/Corresponding Author

Öz: Bumerang çalışan kavramı çeşitli sebeplerden dolayı işletmelerinden ayrılma durumunda kalan eski çalışanların genellikle daha iyi şartlar ile birlikte daha yüksek mevkilere sahip olarak eski işletmelerine geri dönmesi olarak tanımlanabilir. İşletmelerin bumerang çalışanları istihdam etmesi, daha az maliyet oluşturmaları, örgüt kültürüne aşina olmaları, işveren imajına sağladıkları katkı gibi sebeplerden dolayı günümüzde giderek yaygınlaşan bir uygulamadır. Bu çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin bumerang çalışan istihdamı konusuna ilişkin algılarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Literatür taraması sonucunda bumerang çalışan kavramı üzerine yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüş ve araştırma keşifsel bir nitelik kazanmıştır. Araştırma 2 aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada mülakat gerçekleştirilen İnsan Kaynakları Yöneticilerine ait demografik bilgiler derlenmiş olup ikinci aşamada ise İK yöneticilerinin bumerang çalışanlara yönelik algısı nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Farklı sektörlerden İK yöneticilerinin, yazılı politikalar doğrultusunda olmasa da bumerang çalışanların istihdamının literatürde de belirtilen birçok faydasını deneyimledikleri ve olumlu yaklaştıkları ancak diğer çalışanlardan ve aday kaynaklarından farklı değerlendirilmemesi gerektiği görüşüne sahip oldukları ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bumerang Çalışan, Yeniden İşe Alım, Yeniden İstihdam

Geliş Tarihi/Received: 15.04.2025
Kabul Tarihi/Accepted: 18.06.2025
Yayınlanma Tarihi/ Available Online: 29.06.2025

Abstract: This study explores the concept of boomerang employees, defined as former employees who return to their previous organizations, often in higher positions and under improved working conditions. The practice of rehiring boomerang employees has become increasingly prevalent in recent years, largely due to its advantages such as lower recruitment and training costs, familiarity with organizational culture, and positive contributions to employer branding. The primary aim of this research is to examine the perceptions of human resource (HR) managers regarding the employment of boomerang employees. A review of the relevant literature reveals that academic studies focusing on this concept are limited, which positions this research as exploratory in nature. The study was conducted in two phases. In the first phase, demographic information of the HR managers who participated in the interviews was collected. In the second phase, their perceptions of boomerang employees were analyzed using the semi-structured interview method, a qualitative research technique. The findings indicate that HR managers from various sectors, although lacking formal written policies on the issue, generally hold favorable views toward the employment of boomerang employees and have experienced several of the benefits identified in the literature. However, it was also emphasized that these employees should not be assessed differently from other candidates or current employees.

Keywords: Boomerang Employee, Rehiring, Reemployment

Extended Abstract

Introduction

With the changing workforce composition and evolving ways of doing business, the expectations of employers from employees and vice versa have undergone significant transformation. Both employers and employees are increasingly stepping outside traditional career patterns. The concept of the boomerang employee refers to individuals who leave an organization for various reasons and later return to the same organization under different circumstances. As the employment of boomerang employees becomes more prevalent, it has gained importance in the field of human resource management. This practice carries both advantages and disadvantages in areas such as employee engagement, organizational culture, employer branding, and HR-related costs. This study aims to explore human resource managers' perceptions of boomerang employees. Given the limited number of studies in the literature despite its growing relevance in professional discourse, this research is expected to make a valuable contribution to the field.

Literature Review

A review of the literature indicates that the concept of boomerang employees has been gaining increasing attention in both human resource management and talent management fields. In addition to understanding the reasons for their initial departure, the motivations behind their return to the organization are also of critical importance. Research suggests that boomerang employees often leave their organizations in pursuit of financial benefits or career advancement opportunities; however, when these expectations are not met in their new workplaces, they tend to consider returning to their former employers. Compared to other candidates, boomerang employees adapt more easily, pose less risk due to existing knowledge of their past performance, and incur lower recruitment and training costs. Their return not only contributes to employee engagement among current staff but also enhances the organization's corporate image. While there are clear advantages to hiring boomerang employees, certain factors must also be taken into account. These include the potential recurrence of past issues, the reemergence of undisciplined behavior, and the persistence of outdated work habits. Additionally, factors such as the employee's former role, length of absence, previous performance, reasons for leaving, and motivations for returning should be carefully considered by human resource managers when making reemployment decisions.

Method

Due to the limited number of studies on the subject in the Turkish literature, this research adopts a qualitative perspective and is exploratory in nature. Since human resource managers play a significant role in employee hiring decisions and processes, semi-structured interviews were conducted with HR professionals who are familiar with the concept of "boomerang employees." Participants were selected using a convenience sampling method, and content analysis was employed to analyze the data and reveal participants' perspectives. The study group consists of seven HR managers from seven different organizations, with particular attention given to selecting participants from diverse sectors and ensuring that no two participants were from the same organization.

Results

The research findings were evaluated in two phases. According to the initial findings, although the names of human resources departments may differ, the functions implemented in the field of human resources are generally similar. No sectoral differences were identified in the perception of HR managers regarding boomerang employees. Generally, organizations do not have a written rehire policy, and decisions about the employment of boomerang employees are based on individual assessments.

According to the second phase of the findings, HR managers view the reemployment of boomerang employees positively. Boomerang employees are preferred due to advantages such as their familiarity with the organizational culture, faster adaptation processes, and the availability of information regarding their past performance. However, the employment of boomerang employees is not seen as an absolute solution for organizations. HR managers take into account factors such as the previous performance of the boomerangs, the reasons for their departure, the reasons for their return, and the duration of their absence from the organization when making this decision. According to HR managers, while the employment of boomerang employees contributes positively to employee engagement and organizational image, it also carries potential risks, including adaptation problems, indiscipline, and the risk of short-term retention.

Conclusion

This study aimed to reveal the perceptions of human resource managers regarding boomerang employees. Based on the interviews conducted, it was found that boomerang employees offer several advantages for organizations and that organizations generally view their reemployment positively. From the perspective of HR managers, boomerang employees are favorably evaluated in terms of their adaptation to organizational culture and their previous performance. However, employees' reasons for leaving and their past performance are carefully considered during the decision-making process. While the reemployment of boomerang employees is generally seen as a beneficial practice, it should not be regarded as a necessity. This study not only addresses a gap in the literature but also serves as a foundation for future research with larger sample groups and the use of diverse methodological approaches.

1. Giriş

Teknolojinin ve işletme kaynaklarının gelişmesi ve giderek ulaşılabilir hale gelmesiyle birlikte işletmeleri birbirinden çeşitli uzmanlık alanları ve yetenekleriyle farklılaştıracak olan tek varlığın insan sermayesi olduğu görülmektedir.

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için diğer işletmelerden farklı olan insan kaynağını etkin bir şekilde seçebilmelidir. Bu süreçte önemli olan “uygun işe uygun kişi” ilkesidir. İşverenler işe en uygun kişinin seçimi sürecinde daha önce hiç işletme ile bağlantısı olmamış kişileri seçebilirken aynı zamanda işletmede daha önce çalışmış, çeşitli nedenlerden dolayı ayrılmış olan eski personelleri de yeniden işletmede uygun bir pozisyonda değerlendirebilmektedirler.

Ülkemizde çok yaygın bir işe alım yöntemi olmamakla birlikte eski personellerin yeniden işe alımı diğer bir deyişle “bumerang” olarak adlandırılan bu çalışanların yeniden istihdamı giderek artan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılan çalışanın yeniden işe alınması ile birlikte işletmeye birçok fayda sağlamanın yanında maliyetlerin azaltılması konusunda da fayda sağlamaktadır.

Bumerangların işte daha uzun süre kalma ve dönüşte iyi performans gösterme eğiliminde olduklarını gösteren birçok kanıt olmasına rağmen işten ayrılma literatüründe yeterince incelenmemiştir (Grotto vd., 2017). Ancak bugün şirketler yeni modele ihtiyaç duyduklarının farkına varmaktadırlar ve iş gereklerini karşılamak için eski çalışanlarını da bu sürece dahil etmektedirler (Dachner & Makarius, 2022). Yeniden işe alım uygulamasıyla daha önce konuda deneyimli olan birini istihdam etmek işletmeler açısından yetenek arayışlarına alternatif bir çözüm yolu olacaktır.

Geçmiş yıllarda işten çıkan çalışanı yeniden istihdam etmek pek tercih edilmeyen bir yöntem olmasına rağmen günümüzde bumerang çalışan istihdam etmek bir yetenek yöntemi yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Duff & Barragan, 2015). Mecer Consulting tarafından gerçekleştirilen 2007 İK Dönüşüm Araştırması'na göre yetenek yönetimi aynı zamanda Avrupa'da şirketlerin karşılaştığı en zorlu faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Raj & Hundekar, 2013, s. 39).

Bu çalışma, son yıllarda insan kaynakları literatüründe ve uygulamalarında artan bir önem kazanan 'bumerang çalışan' kavramını çok boyutlu bir bakış açısıyla ele almayı amaçlamaktadır. Araştırmada, bumerang çalışanların işletmelere sağladığı faydalar, bu kavramın sektörel düzeydeki yansımaları ve insan kaynakları yöneticilerinin konuya ilişkin algıları güncel araştırmalar ışığında kapsamlı bir şekilde incelenecektir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

2.1. Bumerang çalışan kavramı

Çalışanlar meslek hayatları boyunca hep daha iyi işlere sahip olmayı ve çalışma şartlarını iyileştirmeyi hedeflemekle birlikte bu şartları sağlayan başka işletmeler bulduklarında ise ayrılma kararı alabilmektedirler. Fakat her şey bekledikleri gibi gitmediğinde ise geri dönme niyetine girebilirler. İşletmeler için ise uygun adayı uygun pozisyona yerleştirmek zaman zaman maliyetli olabilmektedir. Her iki taraf için de maliyetli olan bu süreci en az zararla atlatabilmek en önemli amaçtır.

Önceki yıllarda işverenler çalışanların şirketten ayrılık isteklerini sadakatsizlik olarak görüyor ve şirketlerde bir kez ayrılan çalışanlarına bir daha geri gelmeyecek gözüyle bakıyorlardı (Kelly, 2017, akt., Arnold vd., 2021, s. 2202). Ancak günümüzde değişen iş gücü dinamikleri ve yetenek yönetimi yaklaşımlarıyla birlikte bu bakış açısı dönüşüme uğramış; işverenler, önceki çalışanlarını yeniden istihdam etme fikrine daha sıcak bakmaya başlamışlardır. Bu bağlamda; işletmelerin yeniden işe aldıkları personeller literatürde "bumerang çalışanlar" olarak adlandırılmaktadır. Bumerang kavramı ilk kez 1997 yılında kullanılmıştır (Pierre, 2019, s. 29). Farklı bumerang çalışan tanımları bulunmakla birlikte literatürde yaygın kabul gören tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

"Bumerang, bilerek hedeflenen ve işletmeden bir süre ayrıldıktan sonra işletmeye gönüllü geri dönen üst düzey performans gösteren kurumsal mezunları tanımlamak için kullanılan bir terimdir" (Welsh, 2013, akt., Küçük, 2019, s. 18). "Bumerang çalışanlar, bir süre başka bir yerde çalıştıktan sonra şirkete geri dönen çalışanlardır" (Goodspeed, 2000, akt., Pierre, 2019, s. 17).

Bumerang politikası, kaybedilen yetenekleri yeniden organizasyonlarda bir araya getirmektir (Rao & Priyadarshini, 2017). Bumerang çalışanların yeniden işe alınmak üzere başlangıçta belli standartlarda performansa sahip olması, becerilerini korumuş olması ya da genişletmiş olması beklenir (Snyder vd., 2020).

2.2. Bumerang çalışan sınıflandırmaları

Bumerang çalışan kavramına ilişkin literatürde, sınıflandırma noktasında farklı bakış açıları dikkat çekmektedir. Bazı araştırmacılar, bumerang çalışanları ayrılma nedenlerine göre sınıflandırırken; bazıları da geri dönüş motivasyonlarına göre sınıflandırmaktadır. Örneğin bumerang çalışanlar, Tian ve arkadaşlarına (2022, s. 2) göre planlanmış ve planlanmamış olarak 2 kategoriye ayrılmıştır.

Planlı bumerang çalışanlar genellikle iş dışı faktörlerle ilişkilidir. Örneğin, bu çalışanlar iş ve aile dengesini sağlamak veya geçici bir süreliğine şirketten ayrılmak gibi nedenlerle işten ayrılmakta ve geri dönme niyetini baştan korumaktadırlar. Buna karşılık, planlanmamış bumerang çalışanlar ise, yeni çalışmaya başladıkları kurumun beklentilerinin altında kalması sonucunda eski işyerlerine dönme ihtiyacı duyan bireylerdir (Shipp vd., 2014, akt. Tian vd., 2022, s. 2).

Maurer (2015) ise 4 tip bumerang çalışan tipi tanımlamıştır. Bunlar;

- Birinci tip bumerang çalışanlar genellikle belli bir süre bir işletmede çalıştıktan sonra kendilerini ve kariyerlerini geliştirmek adına işten ayrılıp başka kurumda deneyim kazanan ve daha sonra eski çalıştıkları kuruma daha iyi bir pozisyon ve ücrete sahip olarak dönen çalışanlardır.

- İkinci tip bumerang çalışanlar hayatlarında kendi kontrolleri dışındaki olaylardan dolayı işletmeden ayrılmak zorunda kalan ve fırsat bulduğunda tekrar işletmeye geri dönmek ve kaldıkları yerden devam etmek niyetinde olan çalışanlardır.
- Üçüncü tip bumerang çalışanlar dönemsel olarak çalışanlar anlamına gelmektedir. Örneğin mevsimlik işçiler, dönemsel çalışan öğrenciler buna örnek verilebilir.
- En son olan bumerang tipi ise kariyeri için daha iyisini bulmak amacıyla işten ayrılan fakat sonucu genellikle beklenildiği gibi olmayan ve geriye dönme niyeti taşıyan çalışanlardır.

Bumerang çalışan sınıflandırılmalarına bakıldığında içsel veya dışsal sebeplerden kaynaklı eski çalışanın yeniden eski kurumuna dönme durumu olarak özetlenebilir.

2.3. Bumerang çalışan performansını etkileyen faktörler

Örgütte başarılı olan ve çeşitli sebeplerden dolayı örgütten ayrılan çalışanın geri döndüğünde yine başarılı performans göstermesi beklenir. Bumerang çalışanın performansına yönelik olarak karmaşıklıkları ve stratejileri bilmesi gelecek performansının oluşması hakkında faydalı olabilir.

Bumerang çalışanların örgüte ikinci defa dönmeden önce yeni bilgi ve beceriler kazandığı ara deneyimler geri dönüş performansına fayda sağlayabilmektedir. Bumerang çalışanlar kendilerine bu ara deneyimler ile yeni bilgi ve beceriler katarken iletişim becerilerini geliştirirler ve çeşitliliğe maruz kalarak kendi kariyerlerine dinamizm katacaklardır (Swider, 2017). Bumerangların örgütten ayrılmadan önce oluşturduğu sosyal etkileşim, norm ve uygulamalara ilişkin bilgi ve beceriler geri dönüşlerinde adaptasyon sürecini kolaylaştıracaktır.

Yapılan araştırmalara göre örgüt kültürünün önceden var olan anlayışının kariyer geçişinden sonra gelecekteki uyum ve performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007; Chatman, 1991; Feldman, 1981; Reio & Callahan, 2004, akt. Swider, 2017). Diğer yandan bumerang çalışanın daha önceki çalışma ortamı, sosyal ortamı ve örgüt kültürünün aynı kalmaması çalışanın aynı performansı yakalaması konusunda olumsuz etki oluşturabilir. Bununla birlikte liderinin özellikleri de bumerang çalışanın performansı üzerinde etkilidir. Çalışanlar geri döndüklerinde aynı liderle ya da benzer özellikteki liderler ile karşılaşmadıklarında beklenen performansı gösteremeyebilirler. İyi bir lider her ne kadar çalışanın kişisel gelişimi ve meslek hayatındaki ilerleyişi üzerine iyi bir etki oluştursa da çalışanın başka iş arayışlarına girmesine neden olabilmektedir.

Yapılan bazı çalışmalara göre çalışanların yöneticilerinin liderlik özelliklerinin olumlu algılanmasının çalışan devir hızının tam olarak azaltılmasına neden olmadığı görülmüştür. Çünkü iyi lider olarak adlandırılan yöneticiler çalışanları destekleyici özelliğe sahiptir, çalışanlarını zorlu görevlerin üstesinden gelecek şekilde güçlendirirler ve adaylara daha fazla sorumluluk yükleyerek dış çevreye karşı onları hazırladıkları görülmüştür. Böylece çalışanlar kendilerini geliştirerek daha iyi fırsatlar, daha iyi ücret ve daha fazla sorumluluklar için istifa ederler (Gajendran & Somaya, 2016).

Bumerang çalışanların örgütten ayrı kaldıkları süre uzadıkça, sosyal çevreden kopmaları ve örgütün sahip olduğu bilgi, beceri ve iş süreçlerine ilişkin rutinlerin unutulma riski artmaktadır. Kısaca bumerang çalışanın kurumdan ayrı kaldığı süre zarfı çalışanın performansını etkileyen en önemli etkidir. Kurumdan uzak kaldığı süre boyunca kendisini geliştirebilir, yeni değişimlerle birlikte hem kurumun hem de kendi performansının artmasını sağlayabilir. Diğer yandan da uzak kaldığı dönemden dolayı kuruma karşı bir yabancılaşma söz konusu olabilir ve adaptasyon sürecinde birtakım sorunlar çıkabilir.

2.4. Bumerang çalışanların işletmeye etkisi

2.4.1. Bumerang istihdam etmenin avantajları

Bumerang çalışan istihdam etmenin faydasının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bumerang çalışanlar hakkında yeterli literatür olmamasına rağmen yapılan çalışmalardan hareketle bumerang çalışanların faydaları aşağıda belirtilmiştir.

İşverenler açısından bakıldığında, yeni birini istihdam etmeye karşın bumerang çalışan istihdam edildiğinde daha az belirsizlikle karşı karşıya kalırlar. Harvard Business Review (2014)' de bumerang çalışanların avantajları, operasyonlara ve kurum kültürüne aşina olmaları, mevcut çalışan ve müşterileri tanıyor olmaları ve katkıda bulunmak için neredeyse hiçbir eğitime ihtiyaç duymamaları olarak belirtilmiştir.

İşletmeler için avantaj sağlamasının en önemli nedenlerinden biri daha az maliyetli olmasıdır. Bumerang kiralama kullanımının normal işe alım kanallarından (örneğin beyin avcısı, ilanlar vb.) %50 daha az maliyetli olabileceğine dair kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, Deloitte eski çalışanlarını işe alarak 1 yıl içinde çalışan arama sitelerinden 3.8 milyon dolar tasarruf ettiğini açıklamıştır (Workforce, 2006, akt., Kumavat, 2012, s. 15). Araştırmalara göre bumerang çalıştırmak daha düşük işe alım maliyetleri, daha kısa üretim süresi, daha fazla bağlılık ve memnuniyet nedeniyle işgücü ihtiyaçlarını karşılamak için nispeten hızlı ve uygun maliyetli bir yol olarak ortaya konulmuştur (Dachner & Makarius, 2022). Aynı zamanda maddi maliyetlerin yanında işe alım sürecine daha az zaman oluşturarak zaman maliyeti de önlenebilmektedir. Şirketin her yıl ortalama olarak %11 ve %15 arası işe alım maliyetlerinde tasarruf sağlanabilmektedir (Raj & Hundekar, 2013, s. 42). Apy ve Ryckman (2014, s. 17)'a göre bumerang çalışanları istihdam etmek daha az zaman ve enerji harcamayı sağlar. Yeniden işe alınan kişi için zaten daha önce şirkette çalıştığından dolayı kapsamlı bir görüşme süreci yapılandırmaya gerek yoktur. Ancak yine de bir işe alım görüşmesi yapmakta fayda vardır.

Bumerangların kuruluşların sosyal sistemine olan aşinalıkları, daha iyi performans göstermelerine olanak sağlamaktadır (Keller vd., 2019). Bumeranglar, kuruluşa çok daha yüksek bağlılık seviyeleri ve başarıma istekleriyle katılırlar ve işe geri dönmek için minimum eğitime ihtiyaç duyarlar (Sharma, 2018). Eski çalışanlar en önemli dış ilişki araçlarıdır. Yeniden işe giren bumerang çalışanlar rakipler hakkında bilgi, verimli iş uygulamaları, sektördeki yeni trendler ve işleri iyileştirmeye yönelik paylaşımlarda bulunabilirler. Bain'den Tom Tierney, "yüksek kaliteli işler konusunda bir numaralı kaynağımız eski çalışanlarımızdır" ifadesini kullanmıştır (Hoffman vd., 2013). Araştırmalar kurumsal mezunların yetenek edinme, marka imajı oluşturma, müşteri yönetimi açısından kuruluşlara değer katacağını göstermektedir (Dachner & Makarius, 2022).

Bumerang işe alımlar diğer gruplardan işe alınan personeller ile karşılaştırıldığında, çalışanlar yeniden işe geri döndükten sonra işte kalma olasılıkları daha fazladır (Breitsohl & Ruhle, 2016). Hem işveren hem de çalışan birbirini tanıdıklarından dolayı daha güven dolu bir ilişkiden bahsedilebilir. Bumerang çalışanlar, yeni işe giren çalışanlara kıyasla yeniden istihdam edildiğinde daha çok artan şirket sadakati gösterirler (Levoy, 2014, akt., Martin, 2016, s. 20).

İK profesyonelleri (%33) ve yöneticiler (%38) eski çalışanları yeniden işe almanın en büyük yararının örgüt kültürüne uyum olması konusunda aynı fikirdelerdir. Aynı zamanda yaklaşık üçte biri eski çalışan için yeni çalışan kadar eğitim gerektirmediği görüşündedir.

Çalışanlara eski iş yerine dönmek için en önemli etkenler sorulduğunda yanıtları iyi maaş, çalışanlara sağlanan imkanlar ve iyi bir kariyer için imkanlar cevapları alınmıştır (Workforce Institute, 2015).

Bumerang çalışanlar organizasyondan uzakta geçirdikleri süre boyunca çok sayıda potansiyel öğrenme deneyimi yoluyla dış tecrübeler elde ederler ve organizasyondan ilk ayrılışlarında görev, rol, sosyal ve

tutumsal bilgi ve becerileri daha iyi inşa edebilirler ve organizasyona geri döndüklerinde daha iyi performans göstermeleri daha olasıdır (Swider vd., 2017).

Farklı bir kuruluştaki çalışmak için ya da eğitim almak için işletmelerden ayrılan çalışanlar daha sonra geri döndüklerinde daha iyi performans göstermelerini sağlayan bilgi, beceri ve yetenekler elde edebilirler (Arnold vd., 2021, s. 2202). Bu sayede bumerang çalışan yeniden istihdam edildiğinde işin yapılış şekillerinde çok büyük bir değişiklik yoksa eğitim maliyetleri önlenabilir.

Kurumsal mezunlar ya da bumerang çalışanlar, kurumsal öğrenme ve marka gelişimi için değerli bilgi kaynağı olabilmektedirler. Örneğin Harrods mezunları, şirketin çalışan deneyimlerini iyileştirme ve yenilikçi iş kararları alınması süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla mevcut çalışanlarla yapılan görüşmelere katılmaya teşvik edilmektedir. Benzer şekilde, Chalhoub Grubu da mezunlarını yeni perakende ürünlerinin geliştirilmesi için beyin fırtınası yapmak ve Pazar araştırması gerçekleştirmek üzere davet etmektedir (Dachner & Makarius, 2022).

Raj ve Hundekar (2013, s. 40), bumerang çalışan istihdam etmenin faydalarını şu şekilde özetlemektedir. İşe alımlar daha hızlı gerçekleşir, daha önce birlikte çalışıldığından kişinin hangi becerilere sahip olduğuna dair fikir sahibidirler, örgüt kültürüne daha kolay adapte olabilirler, düşük başarısızlık oranlarına sahiptirler, başka deneyimlere sahip olduktan sonra örgüt içindeki diğer çalışanlara örgütte kalma konusunda rol model olabilirler ya da bir başka deyişle onların işletmeden ayrılmasını deneyimlerini anlatarak engelleyebilirler, yine deneyimlerinden hareketle işletmeye yeni fikir, beceri ve perspektifler sunabilir, dinamizm kazandırabilirler, mezun programları, topluluk oluşturmaya öncülük ederler bu şekilde iletişim ve örgüte bağlılık devam eder ve yüksek geri dönüş oranları işletmeye değer katan, PR çalışmaları olarak değerlendirilebilir.

Bumerang çalışanları veya mezunları da kurumsal itibar oluşturabilecek önemli paydaşlardan biri olarak kabul edilmiştir (Sharma, 2018).

Kuruluş ve kültür hakkında bilgi sahibi olan şirketler tarafından kanıtlanmış yüksek performans geçmişine sahip bir yetenek havuzundan faydalanmak yüksek bir yatırım getirisi (ROI) stratejisi olarak değerlendirilebilir.

Bumerang işe alımlarının diğer birçok işe alım kaynağıyla karşılaştırıldığında işe alımda en yüksek ROI'lerden birine sahip olduğu söylenmektedir. Ancak bumerangın işe alınması ve eğitilmesi için harcanan zaman ve çabanın yeni bir işe alınan kişiyle karşılaştırıldığında nispeten çok daha düşük olduğu açıklanmaktadır (Sullivan, 2006 akt., Sharma, 2018).

Bumerang çalışanların geri döndüklerindeki performansı bu süre içerisinde kazandıkları bilgileri ve deneyimleri kullanmalarının zorluk durumuna göre değişiklik gösterecektir (Swider vd., 2017).

Uzmanlar bumerang çalışanları işe alındıklarında yeni bir rol üstlenmeler bile şirketin süreçlerini, teknolojilerini ve kurallarını öncesinden bildiklerinden "tamamen üretkenliğe ulaşmak için daha az hazırlık süresine ve eğitime" ihtiyaçları olduğunu belirtmişlerdir (HR Dergi, 2023).

Kalaycı (2024)'nın aktardığına göre bumeranglar için daha kısa işe alım ve eğitim süresi, işverenlerin eski çalışanlarının performansı hakkında bilgi sahibi olması, geri dönen çalışanlarının ayrı kaldıkları zaman boyunca yeni beceri ve deneyimlere sahip olması, kurum kültürüne aşina olduklarından entegrasyonun hızlı sağlanması gibi avantajları yer almaktadır.

Baum (2024)'e göre ise bumerang ortama daha kısa sürede uyum sağlar, geri dönen çalışan için sürpriz olmadığı gibi eski işveren için de bir sürpriz yoktur. Çalışan ne ile karşılaşacağını ve eski işveren ise yeniden neyi elde ettiğini bilir. Eğer çalışanın ayrılma ve geri dönme sebepleri makul ise eski bir çalışanın yeniden işe alınması açısından faydaları vardır.

Özetle bumerang çalışanlar kurumlara deneyimleri ve becerileri ile katkıda bulunmakla kalmaz örgüt kültürüne uyum, örgüte dinamizm katma, iş süreçlerini geliştirme, maliyetlerde azalma gibi birçok açıdan fayda sağlarlar. Bu bilgilerden hareketle bumerang çalışanların organizasyonlara stratejik avantajlar sağladığı söylenebilir.

2.4.2. Bumerang istihdam etmenin dezavantajları

Bumerang çalışan istihdam etmenin faydası oldukça çok olsa da bir takım dikkat edilmesi gereken hususlar vardır.

Çalışanın daha önceden neden işten ayrıldığı önemli bir konudur. Eğer eski yöneticisi ile arasındaki anlaşmazlıktan dolayı ayrıldıysa yeniden işe geri döndüğünde bu anlaşmazlıklar devam edecektir.

Eski çalışanı iş almak yeni bir çalışanı iş almaktan daha az iş yükü gerektirir fakat bu süreçte dikkat edilmesi gereken unsurlar vardır.

Infinitive HR of Charlotte'un sahibi ve başdanışmanı Rebecca Edwards'a göre, geri dönen çalışanların performans ölçümünün mevcut çalışanların performansı ile arasındaki farkın çok fazla açık olmaması gerekmektedir. Sırf çalışan eski bir çalışan diye ayrıcalık gösterilmemelidir. Bumerang çalışanların işe yeniden uyum sürecinde, kuruma bağlılıklarında ve ilişkileri yeniden kurma konusunda oluşabilecek sorunlara dikkat edilmelidir. Ayrıca diğer çalışanlarla yapıldığı gibi geri dönen çalışanlar ile de kurumdan neden ayrıldıkları, neden geri döndükleri ve geri dönme kararları hakkında ne düşündükleri ile ilgili ara ara görüşmeler gerçekleştirilmelidir (HR Dergi, 2023).

Eğer yeniden istihdam ettiğiniz çalışan değişmeyen işletmede değişmeyen şeyler olduğunu görürse yeniden işletmeden ayrılma niyeti içerisine girebilir. Bir kez işten ayrılan kişinin yeniden işten ayrılıp ayrılmama olasılığını iyi bir şekilde analiz etmek gerekmektedir.

Bumerang çalışanlar geri döndüklerinde ayrılmadan öncekinden daha yüksek ücret talep edebilir ya da geri dönmeden önce terfi hak edecek deneyimler kazanmış olabilir. Bu durumun iyi niyete aykırı olarak kullanılması diğer çalışanlar arasında hoşnutsuzluk oluşturabilir (Vestal, 2006).

Şirketin iş yapış şekilleri ve örgüt kültüründe gerçekleşen büyük değişimler bumerang çalışanın da yeni bir çalışan olarak değerlendirilmesini gerektirebilir (Ponomareva, 2022).

Kurumdan ayrı geçirilen zaman örgüt ile kişinin arasındaki ilişkide önemli bir faktördür. Organizasyonlar canlı varlıklardır ve zaman içerisinde değişim göstermektedir. Bumerang çalışanın organizasyon hakkında önceden var olan bilgilerinin, liderlik anlayışlarının, organizasyonun iş yapılarının vb. faktörlerin olası değişikliklere uyumu olacak şekilde güncellenmesi gerekecektir (Swider vd., 2017).

Örgüt kültüründeki ve felsefesindeki değişimler bumerang çalışanların örgütün önceden öğrenilmiş norm ve değerlerine göre hareket etme eğilimlerini bozabilir ve çalışanın yeniden yeni norm ve değerlerini öğrenmesi gerekebilir (Chatman, 1991 akt. Swider vd., 2017).

Mevcut çalışanlar eski arkadaşlarından birinin yeniden işe alınması durumuna sıcak bakmayabilirler. Örgüt içinde iletişime zarar verilebilecek durumların önüne geçilmesi ve bu durumun iyi yönetilmesi gerekir (asaecenter.org, 2021).

Ayrıca yeniden işe alınacak olan çalışanların performansının yüksek olduğundan emin olmak gerekir (asaecenter.org, 2021).

Çalışanın işletmeden ayrı geçirdiği zaman dilimi önemlidir. Uzun bir süre şirketten ayrı kaldıysa çalışanda ve işletmede farklılıklar yaşanmış olabilmektedir. Beklenen ile karşılaşılan durumun aynı olmaması durumunda başarısız bir sonuç ortaya çıkabilir (hcamag.com, 2014).

Bumerang çalışanlar yeniden istihdam edildiğinde ayrıldığı dönemdeki şartların yeniden sağlanıp sağlanamayacağı önemlidir (Paulsen, 2022).

2.5. Bumerang kavramına ilişkin arka plan

2.5.1. Akademik çalışmalar

İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca yetenekli çalışanları işe almakla sınırlı değildir aynı zamanda onların elde tutulması ve yetenek kazanımı ilgili süreçlerin yönetilmesiyle de ilgilidir. Bu süreçte çalışanların kuruma olan bağlılığını artıracak stratejiler geliştirmek büyük önem taşır.

Bu kapsamda son yıllarda dikkat çeken uygulamalardan biri de bumerang çalışanların istihdam edilmesidir. Prakoso (2024)'nın yaptığı bir çalışmaya göre bumerang çalışan istihdamı, dijital çağda insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılamak için akıllı bir seçim olarak değerlendirilmiştir. Aynı çalışmada bumeranglar sayesinde en iyi çalışanlara ulaşmanın, eğitim ve işe alım maliyetlerini düşürmenin, verimli bir işe alım süreci yönetmenin, örgüt kültürüne uyumu sağlamanın mümkün olduğunu ortaya koymuştur. Doğru politikalar ve düzenlemeler ile bumerang çalışanlar çevrelerindeki çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır (Prakoso, 2024).

Bu noktada, yalnızca adayların eğitim ve deneyim düzenleri değil, aynı zamanda örgüt kültürüne uyumları da değerlendirme kriterleri arasında yer almaktadır. Apy ve Ryckman (2014, s. 13) başarılı bir işe alım sürecinin ancak örgüt kültürüne uygun bireylerin seçilmesiyle mümkün olabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle, daha önce aynı organizasyonda çalışmış ve bu kültüre aşina olan bumerang çalışanlar, insan kaynakları açısından stratejik bir değer taşıyabilir.

Bu anlayış doğrultusunda organizasyonlar, yalnızca eski çalışanlarını işe almakla yetinmeyip, aynı zamanda geri dönme potansiyeli taşıyan personelleriyle iletişimi sürdürebilmek amacıyla çeşitli mezun toplulukları ve iletişim ağları oluşturmaktadır. Örneğin; Booz Allen Hamilton, eski çalışanları geri dönüşü teşvik etmek amacıyla "Comeback Kids" adlı bir ekip kurmuş ve bu ekip aracılığıyla birçok başarılı işe dönüşler gerçekleştirmiştir (Sullivan, 2006, akt., Kumavat, 2012, s. 15).

Bu tür uygulamalara öncülük eden bazı diğer kurumlar arasında McKinsey, Microsoft, Deloitte, Ernst&Young, Booz Allen ve Bain gibi sektörün ileri gelenleri yer almaktadır (Puri, 2009, akt., Kumavat, 2012, s. 15). Bu şirketler, mezun programları aracılığıyla hem eski çalışanları ile ilişkilerini sürdürmekte hem de onları tekrar kazanmayı hedeflemektedir. McKinsey Company 1960'lı yıllardan bugüne kadar eski çalışan ağına sahiptir ve grubun yaklaşık 24.000 üyesi ve bu üyelerin arasında yıllık geliri en az 1 milyar dolar olan 230 şirketin CEO'ları bulunmaktadır. Booz Allen Hamilton'un ağına ise 38.000 üye dahildir (Hoffman vd., 2013).

Bu ağların bir diğer önemli özelliği, eski çalışanlara yönelik yeniden işe dönüş imkanı tanınmasıdır. Kulik ve arkadaşları (2014), birçok şirketin eski çalışanlarına iş ilanlarını görme, eski iş arkadaşlarıyla ağ kurma ve özel programlara katılma gibi fırsatlar sunduğunu belirtmektedir. Nitekim Corporate Executive Board, bu tür ağların kullanımı sonrasında şirketlerine geri dönen çalışan oranının iki yıl içinde iki kat arttığını bildirmiştir (Hoffman vd., 2013).

Bumerang çalışanların faydaları yalnızca kurumsal düzeyde değil, aynı zamanda pratikte de pek çok örnekle desteklenmektedir. Intuit, LinkedIn, eBay, PayPal, Xactly, Starbucks, Pandora ve diğer birçok önemli şirket kariyerlerini farklı alanlarda sürdürmeyi deneyimleyen ve geriye dönen birçok bumerang çalışan istihdam etmektedir (Caraher, 2017, s. 19). Örneğin; Steve Jobs'un 12 yıl sonra Apple'a dönerek şirketin kaderini değiştirmesi ya da Michael Jordan'ın Chicago Bulls'a geri dönüşü, bu yaklaşımın yalnızca iş dünyasında değil, farklı sektörlerde de etkili olabileceğini göstermektedir (Hyman, 2019, akt. Raveendra & Satish, 2022, s. 278).

2.5.2. Sektörel çalışmalar

Bumerang çalışanlar genellikle yeni işe başladığı organizasyonlarda bir süre çalıştıktan sonra beklentilerini karşılayamadıklarını fark etmektedirler. Eski organizasyonlarına olan aşinalık, daha iyi kariyer fırsatları, bir üst pozisyona gelebilmenin sağlayabileceği mali teşviklerden dolayı eski iş yerlerine dönmeye daha sıcak bakmaktadırlar. Korn&Ferry International tarafından yapılan bir ankete katılan 4000 kişiden %64'ünün bir önceki işverenine geri dönmeyi düşündükleri görülmüştür (Vestal, 2006). Bu oran bumerang eğiliminin çalışanlar arasında yaygınlaştığını göstermektedir.

Bu eğilim, yalnızca bireysel tercihlerle sınırlı kalmayıp kurumsal politikalarla da desteklenmektedir. Örneğin; Ernst&Young'ın ABD'deki gönüllü etkinliklerine, çalıştaylara ve network programlarına 32.000 kayıtlı mezunu bulunmaktadır ve 2006 yılı itibariyle Ernst&Young'ın yönetici veya üst pozisyon olarak işe aldığı kişilerin %26'sı bumerang çalışanlardır (Badal, 2006). Bu örnek, bumerang çalışanların özellikle nitelikli ve liderlik potansiyeli taşıyan pozisyonlarda tercih edildiğini göstermektedir.

Bumerang çalışanların toplam istihdam içerisindeki yeri gün geçtikçe artmaktadır. Araştırmalar, bu grubun genel iş alımların %10-20'sini oluşturduğunu göstermektedir. The Ladders.com tarafından yapılan bir ankette, 3.500 kişinin %43'ünün kariyerlerinin bir noktasında eski işverenlerine geri döndüğü ifade edilmiştir (Shipp vd., 2014). Bu oran, bumerang çalışanların istihdam yapısındaki yerinin önemini göstermektedir. Kronoss örneğinde ise 2010 yılında işe alınan 120 kişi dahil olmak üzere, şirkette toplamda 180'den fazla bumerang çalışanın görev yaptığı belirtilmiştir (Workforce Institute, 2015).

Bu eğilimin küresel ölçekte de benzer şekilde yükseldiği görülmektedir. The Wall Street Journal'ın raporuna göre bumerang çalışanlar 2019 yılında yeni işe alımların %3,9'unu oluştururken, 2021 yılında %4,5'ini oluşturmaktadır (Vozza, 2022). Benzer şekilde Birleşik Krallık'ta BBC Worklife tarafından yapılan çalışmalara göre LinkedIn verilerinden hareketle 2021 yılında işe alınan kişilerin %5'inin bumerang çalışanlar olduğu görülmektedir. ABD'de yaklaşık 32 milyon LinkedIn üyesinin geçmiş bilgileri analiz edilerek bu yeni işe girişlerin yıl içindeki tüm işe girişlerin %4,3'ünü oluşturduğu ve bu oranın 2010 yılında %2 olduğu belirtilmektedir. ABD'de eski işverenine geri dönen çalışanların işten ayrıldıktan sonra geri dönüş süreleri 2010 yılında ortalama 21,8 ay iken, bu süre 2021 yılında 17,3 aya düşmüştür (Christian, 2022).

Bumerang eğilimin kuşaklar arası geçişi de dikkat çekicidir. Yapılan bir çalışmaya göre Y kuşağının daha uygun işi ve kurumu bulmak istediği için her 2 yılda bir iş değiştirdiği ortaya çıkmıştır. Bundan hareketle her çalışanın başka işletmelerde deneyim kazandıktan ve neleri kaçırdıklarını fark ettikten sonra bumerang olma ihtimallerinin daha fazla olduğu söylenebilir (Otto, 2015). Half'ın (2022) yapmış olduğu bir anket çalışmasına göre profesyonellerin %62'si uygun teklif gelirse eski işine geri dönmeyi düşünürken, %12'si ise hemen eski işlerine geri dönebileceklerini belirtmişlerdir. Workplace Trends'in 2016 yılında yapılan "The Corporate Culture and Boomerang Employee Study" çalışmasına göre;

- Çalışanların %40'ı daha önce çalıştıkları şirkete geri dönmeyi düşündüklerini söylemektedir.
- Geri dönme niyetinde olan çalışanların %46'sı Y kuşağı, %33'ü X kuşağı ve %29'u ise Baby Boomers'lardır.
- Çalışanların %15'i bumerang çalışan olarak eski işletmesine geri dönmektedir.
- İK uzmanlarının %76'sı ise işten ayrılan eski çalışanlarını yeniden istihdam etmeye karşı daha açık görüşlüler (Chadbone, 2022).

Bumerang çalışanların yeniden istihdam sürecinde, eski yöneticilerle kurulan kişisel bağların ve profesyonel ağların etkili olduğu görülmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre bumerangların %61'i eski bir yöneticiyle kişisel temas yoluyla yeniden işe alındığı ortaya konulmuştur. Bir ağ oluşturma ve işe alma, bumerangları yeniden ele geçirmek için en etkili ve en az maliyetli yöntem olabilir (Shipp vd, 2016).

İşe alım yöneticileri de bu ağı desteklemektedir. Half (2016)'ın yapmış olduğu çalışmaya göre anket uygulanan işe alım yöneticilerinin %98'i iyi koşullarda işten ayrılan çalışanları yeniden işe alabileceklerini söylemektedir. Anket uygulanan bireylerin %48'i eski işverenine geri dönebileceğini ve %23'ü ise yönetimi beğenmediklerinden dolayı geri dönme olasılığının çok düşük olduğunu belirtmektedir. Ayrıca kuruluşların hazır yetenek havuzlarını değerlendirdiklerini ve birkaç yıldır uzakta olan eski çalışanlarını yeniden işe almaya açık olduklarını açıklamaktadır. Kronos'un 2015'teki çalışması da İK profesyonellerinin büyük çoğunluğu olası bumerangların iş başvurularını aldığını ve dörtte üçünden fazlasının eski çalışanlarını işe almaya önceki yıllara göre daha açık olduğu belirtilmiştir (Swider vd., 2017).

Bumerangın istihdamına başlangıçta mesafeli yaklaşan bazı şirketlerin zamanla bu modeli benimsediği de görülmektedir. Eski çalışanların yeniden şirkette istihdam edilmesine uzun bir süre karşı çıktığını belirten Massachusetts Company'de 200'den fazla bumerang çalışan istihdam edilmektedir (Wisenberg Brin, 2018). Özçelik (2017) tarafından yapılan GSK Türkiye İK Lideri Gözde Turan Çeşli ile yapılan görüşmede yetenek havuzundaki kişilerin %1-2'sinin işten ayrılmış kişilerden oluştuğu bilgisi elde edilmiştir. Yani artık işletmelerin eski çalışanlarını yeniden işe almak ile kalmayıp yetenek havuzuna ekledikleri görülmektedir.

Pandemi dönemi, bumerang eğilimini daha da görünür hale getirmiştir UKG'nin 2022 yılında gerçekleştirdiği bir araştırma, pandemi sürecinde istifa edenlerin %43'ünün eski mesleklerinde daha iyi durumda olduğunu belirtmektedir. Aynı çalışmada pandemi sırasında istifa eden her 5 kişiden 1'i de bıraktıkları işyerine geri döndüğünü bildirmiştir (finansgundem.com, 2022).

Bumerang çalışanların tercih edilmesinde, kültürel uyum avantajları da belirleyici bir rol oynamaktadır. Leadership IQ tarafından yapılan bir çalışmaya göre yeni işe alınan çalışanların %46'sı 1,5 yıl içinde başarısız olmaktadır ve bu başarısızlıklar %89 oranında işyerine ve örgüt kültürüne uyum sağlayamamaktan kaynaklanmaktadır (Hawkes, 2020). Bu sebeplerle birlikte bumerang çalışanlara ilgi daha çok artmıştır. Bu noktada bumerang çalışanın ayrılmadan önceki performansı yeniden işe başlama durumunda göstereceği performansın öngörülmesinde önemli bir ölçüt olarak değerlendirilebilir.

Performans açısından da bumerang çalışanların değerli olabileceği görülmektedir. Missouri Üniversitesi'nden John Arnold'un ve arkadaşlarının 8 yıl boyunca yaklaşık 30 bin bumerang ve geleneksel çalışanı izlenmiş olduğu çalışmada genel olarak ilk görevlerinde iyi performans gösteren çalışanların ikincilerinde de iyi performans gösterdiği, ilk başta düşük performans gösteren çalışanların ise sonrasında da düşük performans göstermeye meyilli oldukları gözlemlenmiştir (Oksijen, 2022).

Maaş ve pozisyon açısından da bumerang çalışanlar avantajlı bir grup olarak ifade edilebilir. Visier'in 15.000 şirkette 15 milyon çalışanın kaydının analiz edildiği bir araştırmasında, bumerang çalışanların %44'ünün yönetici olarak geri döndüğü ve bireysel katkıda bulunan kişilerin %26'sının da geri dönüşü belirtilmiştir. Bumerang çalışanlar geri dönüşünde ortalama %25 daha fazla maaş aldıkları ortaya konulmuştur (HR Dergi, 2023). Yapılan son çalışmalara göre işe başlayan "yeni" çalışanların %28'i 36 ay içinde işten ayrılan ve geri dönen bumerang çalışanlardır. Buna ek olarak pandemi döneminde işten ayrılan çalışanların %20'sinin eski şirketlerine geri döndüğü saptanmıştır (Kalaycı, 2024).

3. Yöntem

Türkçe literatürde konuya ilişkin sınırlı sayıda yayına erişildiğinden keşifsel bir yapıdaki bu çalışmada nitel araştırma perspektifi esas alınmıştır. Nitel yöntem çalışılmış olan çalışmalarda ele alınan konu ile ilgili derin bir kavrayışı ortaya çıkarma çabası vardır (Karataş, 2015). Böylelikle katılımcıların görüşlerini tam olarak ortaya koymak hedeflenmiştir. Çalışanların geçmiş dönemlerdeki deneyimlerine hakim olmalarından ve süreçte son kararı söyleyen durumda olan kişiler olduklarından dolayı örneklem insan kaynakları yöneticilerinden seçilmiştir. Konunun güncel kavramlar içerdiğinden dolayı

“bumerang” söylemine hakim olan insan kaynakları yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmeye gayret edilmiştir.

Araştırmanın başında yerli ve yabancı kaynaklar taranmış olup bir literatür bölümü ortaya konulmuştur. Bumerang çalışanlara insan kaynakları uzmanlarının ya da ilgililerinin bakış açısını anlamak amacıyla nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sınırlılığı ortadan kaldırmaya ve konu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmaya olanak sağlamaktadır (Altunay vd., 2014). Böylelikle sorulan sorulara cevap almak, sorularda oluşabilecek boşluklara katılımcıların verdiği cevaplardan hareketle çalışma ile verimli çıktılar elde edilebilmesi planlanmıştır. Verilerin analizinde katılımcıların yanıtlarını tarafsız ve sistematik bir şekilde ortaya koymak amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Gündüzalp & Boydak Özen, 2019).

Çalışma grubu kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup 7 farklı işletmeden 7 farklı İK yöneticisi ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların aynı işletmeden olmamasına ve farklı sektörlerden olmasına dikkat edilmiştir.

Katılımcılara çalışmanın amacını içeren bilgiler çalışma öncesinde bildirilmiştir. Veriler yüz yüze ya da uzaktan görüşme ile elde edilmiştir. Katılımcılar kolayda örnekleme yöntemi ile seçildiğinden görüşmeler daha çok sohbet havasında geçmiş olup konu farklı perspektiflerden de değerlendirilmiştir. Bu görüşmeler yazıya dökülerek analiz için hazır hale getirilmiştir.

4. Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerinin bumerang çalışanlara yönelik algısı ölçülmeye çalışılmış olup araştırma kapsamında kullanılan mülakat soruları iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda insan kaynakları yöneticilerine yönelik demografik sorular ikinci kısımda ise bumerang çalışan algılarına yönelik araştırma soruları yer almaktadır.

4.1. Katılımcılar ile ilgili bulgular

Araştırmanın ilk aşamasında işe alım aşamasında söz sahibi olan insan kaynakları yöneticileri ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Tablo 1’de insan kaynakları yöneticilerine yönelik bilgiler verilmiştir.

Tablo 1

İnsan Kaynakları Yöneticisi ile İlgili Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Pozisyon	Toplam çalışma süresi	İşletmedeki çalışma süresi	Sektör	İK ile ilgili faaliyeti yürüten birimin adı	İK stratejisi	İK biriminin uyguladığı fonksiyonlar
K1	Erkek	Üst kademe	11 yıl ve daha fazlası	1-5 yıl	Gıda	İnsan kaynakları müdürlüğü	Var-Yazılı	İş analizi-insan kaynakları planlaması (ikp)-işe alım-eğitim ve geliştirme-performans yönetimi (py)-iş değerlendirme-kariyer yönetimi (ky)-ücret yönetimi-bordrolama-özlük işleri-diğer (ik bilgi sistemleri ve dijitalleşme)

Tablo 1 (Devamı)

K2	Erkek	Üst kademe	11 yıl ve daha fazlası	11 yıl ve daha fazlası	Enerji dağıtım	İnsan kaynakları ve yönetim sistemleri birimi	Var-Yazılı	İşe alım-eğitim ve geliştirme-ış değerlendirme-py-ky-ücret yönetimi-bordrolama-özlük işleri-diğer (organizasyonel gelişim-ISO yönetim sistemleri-süreç gözden geçirme-yasal mevzuat analizi-stratejik planlama)
K3	Erkek	Orta kademe	11 yıl ve daha fazlası	6-10 yıl	Gıda	İnsan kaynakları direktörlüğü	Var-Yazılı	İş analizi-ikp-işe alım-eğitim ve geliştirme-py-iş değerlendirme-ky-ücret yönetimi-bordrolama-özlük işleri-diğer (yetenek yönetimi, endüstriyel ilişkiler, insan kaynakları iş ortaklığı)
K4	Kadın	Orta kademe	1-5 yıl	1-5 yıl	Hizmet	İnsan kaynakları departmanı	Yok	İşe alım-eğitim ve geliştirme-py-diğer (personel devam kontrol sistemi (pdks), oryantasyon, çalışan ilişkileri, dernek süreçleri)
K5	Erkek	Orta kademe	11 yıl ve daha fazlası	11 yıl ve daha fazlası	İklimlendirme	İnsan kaynakları müdürlüğü	Var-Yazılı	İş analizi-ikp-işe alım-py-ky-ücret yönetimi-bordrolama-özlük işleri-diğer (sendikal ilişkiler)
K6	Kadın	Üst kademe	6-10 yıl	1-5 yıl	Otomotiv	İnsan kaynakları müdürlüğü	Var-Yazılı değil	İş analizi-ikp-işe alım-eğitim ve geliştirme-py-iş değerlendirme-ky-ücret yönetimi-bordrolama-özlük işleri-diğer (dijital ik)
K7	Kadın	Orta kademe	1-5 yıl	1-5 yıl	Tekstil	İnsan kaynakları müdürlüğü	Yok	İkp-işe alım-eğitim ve geliştirme-bordrolama-özlük işleri

Araştırmanın ilk aşamasında işe alım aşamasında söz sahibi olan insan kaynakları yöneticileri ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılmıştır. 7 insan kaynakları yöneticisi ile mülakat yapılmış olup insan kaynakları yöneticilerinin 3'ü kadın 4'ü erkektir. İnsan kaynakları yöneticilerinin 4'ü orta kademe yönetici olup 3'ü üst kademe yöneticidir.

Araştırmada insan kaynakları yöneticilerinin toplam çalışma süresinin ve işletmedeki toplam çalışma süresinin incelenmesi gerektiği düşünülmüştür. Mülakat yapılan 7 insan kaynakları yöneticisinden 2'si 1-5 yıl, 1'i 6-10 yıl ve 4'ü 11 yıl ve daha fazla toplam çalışma süresine sahiptir. Katılımcılardan 4'ü 1-5 yıl, 1'i 6-10 yıl ve 2'si 10 yıl ve daha fazla kurumda çalışma süresine sahiptir.

Her katılımcının ayrı sektörlerden olmasına dikkat edilmiş olup kolayda örnekleme yöntemi ile katılımcılara ulaşıldığından 2'si gıda sektöründen, 1'i enerji dağıtım sektöründen, 1'i hizmet sektöründen, 1'i iklimlendirme sektöründen, 1'i otomotiv sektöründen ve 1'i tekstil sektöründen seçilmiştir.

Bumerang çalışanlara karşı algının ölçülmesinde kurumda insan kaynakları biriminin ne konumda yer aldığı konu açısından önemli görülmektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden hareketle 4 katılımcı birimlerini İnsan Kaynakları Müdürlüğü, 1 katılımcı İnsan Kaynakları Departmanı, 1 katılımcı İnsan Kaynakları Direktörlüğü ve 1 katılımcı ise İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri olarak tanımlamıştır.

Kurumların insan kaynakları birimini nasıl konumlandığına yanında insan kaynakları stratejilerinin varlığının da çalışma için bir fikir oluşturacağı düşünülmektedir. Katılımcılardan 2'si bir insan kaynakları stratejilerinin olmadığını belirtirken, 4'ü insan kaynakları stratejisinin varlığını ve yazılı olduğunu 1 katılımcı ise bir insan kaynakları stratejinin olduğunu fakat yazılı olmadığını belirtmiştir.

Bumerang çalışan kavramının insan kaynaklarının yetenek yönetimi, kariyer yönetimi ve işe alım fonksiyonları ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde katılımların birimlerinde aktif olarak karşılık bulan İK fonksiyonlarının da belirtilmesi gerektiği düşünülmüştür. İnsan kaynakları yöneticilerinin belirttiklerine göre birimlerinde; 4 katılımcı iş analizi, 7 katılımcı işe alım, 6 katılımcı performans yönetimi, 5 katılımcı kariyer yönetimi, 5 katılımcı İKP, 5 katılımcı özlük işlemleri, 6 katılımcı eğitim ve geliştirme, 4 katılımcı iş değerlendirme, 5 katılımcı ücret yönetimi ve 6 katılımcı bordrolama fonksiyonlarının uygulandığını belirtmişlerdir.

4.2. Bumerang çalışanlar algısına ilişkin bulgular

Araştırmanın ikinci aşamasında işe alım aşamasında söz sahibi olan insan kaynakları yöneticilerinin “bumerang çalışan” istihdamına yönelik algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. İnsan kaynakları yöneticilerine sorulan sorulara yöneticilerin vermiş olduğu cevaplar arasında karşılaştırma yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yöneticileri “K” olarak belirtilmiş olup K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7 olarak sıralanmıştır. Bumerang çalışanlara yönelik sorulan sorulara ilişkin insan kaynakları yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtlardan elde edilen bulgular şu şekildedir;

Tablo 2

İK Yöneticisinde Yetenek Yönetimi İfadesi (Tema 1)

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Yetenek yönetimi kişinin iş yaşam döngüsünün tüm aşamalarını ve tüm deneyimlerini kapsar.	Genel anlamda yetenek yönetimi kişinin işe başlamasından itibaren işten ayrılışına kadar ki tüm süreçleri kapsayan bir uygulamadır.
K2	İnsanın kendisini ve sahip olduğu yetenekleri geliştirerek çevik bir organizasyonun içerisinde yer bulması.	
K3	Yetenekli çalışanların organizasyona çekilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi aynı zamanda yetenekleri globalleşme aracılığıyla ihraç etme anlamına geliyor.	
K4	Yetenek yönetimi, işe başlamadan itibaren ve işten çıkışına kadar devam eden süreç olarak ifade edilebilir.	
K5	Yetenek yönetimi ise elde tutmamız gereken, katma değeri artıracak yenilikler getirecek, liderlik yapabilecek potansiyelli çalışanların kurum içerisindeki süreçleridir.	
K6	Bizim için yetenek yönetimi kısaca çalışanın desteklenmesidir.	
K7	Yetenek yönetimi her birim için önem arz eden uygun pozisyona uygun kişilerin tespit edilmesi demektir.	

Tema 1 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticilerinin yetenek yönetimi kavramını nasıl tanımladıkları tabloda belirtilmiştir. Yetenek yönetimi personelin işe başladığı andan itibaren yeteneklerinin geliştirilmesi, eğitilmesi, elde tutulması ve daha sonraki aşamalarına etki eden bir kavram olarak görülmektedir. Çalışanın her aşamada desteklenmesi yetenek yönetimi olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3*Kullanılan Aday Sağlama Yolları (Tema 2)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	İç kaynaklarda bir süre açık kaldıktan sonra ilanlar LinkedIn ve kariyer.net gibi dış kaynaklara açılıyor.	Kurum özelinde değişiklikler gösterse de kurumlar genelde beyaz yaka ve yönetsel pozisyonlar için iç işe alım diğer pozisyonlar için ise online platformları ve dış kaynakları kullanma eğilimindedirler.
K2	Beyaz yaka ve üst kademe yöneticiler iç kaynaklardan temin edilmeye çalışmaktadır. Mavi yaka pozisyonlar için dış kaynaklar ve online kanallardan ulaşılan CV'ler kullanılmaktadır.	
K3	Yönetici pozisyonları için genellikle iç kaynaklar tercih edilmekle birlikte kariyer.net, linkedin ve danışmanlık firmaları kullanılmaktadır.	
K4	Gümrük müşavirleri sitesinde, kariyer.net, linkedin ve İŞKUR üzerinden ilana çıkabiliyoruz. Sektörden kaynaklı olarak tanıdık referansı bu konuda önemli.	
K5	Mavi yaka pozisyonlar için Kariyer.net, İŞKUR siteleri yanında çalışanlarımızın tanıdıkları için duyuru yapılıyor. Beyaz yaka için yazılı ve online başvuruları kabul ediyoruz.	
K6	Mavi yaka da başvuru formları, İŞKUR'dan ilan ya da toplu görüşme organizasyonları, yerel işçi bulma sitelerini, beyaz yaka da ise kariyer.net ve LinkedIn kullanıyoruz.	
K7	İç kaynaklardan temin edilemediğinde İŞKUR ve kariyer.net üzerinden ilana çıkıyoruz. Kuruma dışarıdan gelen iş başvuru formlarından adayları değerlendirebiliyoruz.	

Tema 2 Değerlendirme:

Kurumların hangi işe alım kanallarını kullandıkları hakkında insan kaynakları yöneticilerinin yanıtları tabloda gösterilmiştir. Kurumların sektör olarak özelleşmesinin dışında işe alım kanallarında genellikle mavi yaka-beyaz yaka ayrımına gittiği görülmektedir. K4 için hizmet verdiği sektörden hareketle referans aday sağlama yolu açısından ayırt edici bir faktördür. K1, K2, K3 ve K7 için beyaz yaka ve yönetici pozisyonları için iç işe alım kaynakları tercih edilmektedir. Her bir katılımcının verdiği yanıtlar incelendiğinde mavi yaka ve diğer pozisyonlar için LinkedIn, kariyer.net, İŞKUR gibi platformlar üzerinden başvuruların kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 4*İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeniden İşe Alım Görüşü (Tema 3)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Kurumdan ayrıldıktan sonraki ayrı kaldığı zamanla endeksli olarak bumerang çalışanların istihdamı faydalı bir uygulama olarak düşünülebilir.	Yeniden işe alınan personeller "Bumerang Çalışan" olarak adlandırılmaktadır. Bir takım dikkat edilmesi gereken noktalar olduğu görüşüyle birlikte faydalı ve giderek yaygınlaşan da bir uygulamadır.
K2	Kurumsal imaja ve çalışan bağlılığına katkı sağladığı için istifa ederek giden bazı personellerin tekrardan kuruma dönmesine izin verilmesi gerektiğini düşünüyorum.	
K3	Ara ara kullandığımız ve yetenek olarak adlandırdığımız kişileri takip ettiğimiz faydalı bir uygulama.	
K4	Çıkış sürecine bağlı olarak değerlendirilebilir. Her çıkan aday bizim için potansiyel çalışan ve her işletme bizim için potansiyel gelecek iş yeri.	
K5	Ara ara kullandığımız bir yöntem olumlu yanlarının olduğunu söyleyebiliriz.	

Tablo 4 (Devamı)

K6	Bumerang çalışanın geçmiş deneyimleri, kurumsal imaja katkısı ve arkadaşları arasında olumlu bir etki oluşturduğundan avantajlı bir uygulama olarak değerlendirilebilir.
K7	Yeteri kadar tecrübeli birini bulamadığımız durumlarda eski çalışanları değerlendirebiliyoruz. Giderek kullanılan bir uygulama.

Tema 3 Değerlendirme:

“Bumerang çalışan” olarak adlandırılan yeniden işe alım uygulaması hakkında görüşleri sorulduğunda insan kaynakları yöneticilerinin verdiği cevaplar tabloda gösterilmiştir. Genel olarak faydalı ve kullanılan bir uygulama olduğu belirtilmiştir. Bumerangların belirli kriterlere bakılarak tercih edilebildikleri anlaşılmaktadır. K1 kurumdan ayrı kaldığı sürenin önemli olduğunu söylerken K3 çıkış nedenine dikkat çekmiştir. Faydalı ve kullanılan bir uygulama olduğu görüşü hakimdir. K2 kurumsal imajı olumlu anlamda etkilediğini ve kurumsal bağlılığı artırdığını söylerken, K6 içeride iyi bir firma olduğu algısı oluşturduğunu ve çalışanlar arasında olumlu bir etki bıraktığını söylemiştir.

Tablo 5

Yeniden İşe Alım Politikası ve Kurumların İstihdam Etme Eğiliminde Olduğu Bumerang Çalışan Profili (Tema 4)

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Yeniden işe alımla alakalı ayrı bir işe alım politikamız yok. Kişinin işten ayrılma nedeni, ayrı kaldığı zaman dilimi, performansı ve gelişim alanlarına dikkat edilmelidir.	
K2	Yazılı olarak ayrı bir politikamız yok. Askerlik ya da evlilik gibi mecburi koşullar ile ayrılan personeller ihtiyaç doğrultusunda yeniden tercih edilebilmektedir.	
K3	Yazılı olarak yok. Performans ve potansiyel bizim için en önemlisi. Performans önemli ama bunun yanında kişinin kendi rolünden bir iki basamak daha yukarıdaki işi yapabilecek kapasiteye sahip olmasını bekliyoruz	Yazılı olarak bir yeniden işe alım politikası mevcut değildir. Kişinin işten ayrılma nedeni, kurumdan ayrı kaldığı zaman dilimi, performansı, potansiyeli, kurumun personele olan ihtiyacı ve pozisyonun önemi insan kaynakları yöneticilerine eski çalışanın tercih edilip edilmemesi konusunda fikir vermektedir.
K4	Yazılı olarak yok. Genellikle kişiler kendileri geri dönme taleplerinde bulunuyorlar. Performans, kurumdaki çalışan ihtiyacı ve ücret gibi faktörler önemli oluyor.	
K5	Yazılı olmayan bir kuralımız var. Potansiyeli, performansı, ayrılma ve geri dönme sebepleri bu kişileri yeniden tercih etmede önemli.	
K6	Yazılı olarak bir politikamız yok. Performans artı potansiyel olarak ilerleyebiliyoruz.	
K7	Hayır yazılı olarak yok. Pozisyonun önemi ve pozisyonun kapanma süresi uzadığı zaman daha fazla bu alanda kendi adıma rapor tutup bu alanda tercih ediyoruz.	

Tema 4 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticilerinin yeniden işe alım politikaları ve yeniden işe alım yaparken dikkat ettikleri noktalara tabloda yer verilmiştir. Kurumların genelde yazılı olarak bir yeniden işe alım politikalarının olmadığı belirtilmiş olup bumerang çalışanların da yine ilk defa işe başlıyormuş gibi süreçlerden geçtiği ifade edilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin genel olarak bumerang çalışanları istihdam ederken bumerangın performansına, potansiyeline, işten ayrılma sebeplerine, kurumdan ayrı kaldığı zaman dilimlerine dikkat ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 6*Mevcutta Bulunan Yeniden İşe Alınan Bumerang Çalışanlar (Tema 5)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Yönetmel pozisyonlarda eğer adaylar aynı performansa sahipse tercih edilebilir ama bir öncelik yoktur. Bumerangın organizasyonu tanınması, şirket kültürüne adaptasyonu, performans çıktıları, potansiyeli ve karakteri hakkında bilgi sahibi olunması bumerangların tercih edilme sebepleri arasında sayılabilir.	Kurumların bumerang çalışanları istihdam ettiği görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin bumerang çalışanları eski performansları ve potansiyellerinden hareketle yeniden istihdam etme eğiliminde oldukları belirtilmiştir.
K2	Evet var. Bu kişilerin performansları ve potansiyellerine güvendiğimiz için yeniden işe alındılar.	
K3	Evet var. Bu kişileri yeniden istihdam etmemizin sebebi ise yetenekli ve işinde uzman olmaları. Ayrıca örgüt kültürüne uyum sağlamaları tabi ki de.	
K4	Evet var. Performansı kişilerle yeniden çalışmamız anlamında etkili bir faktör.	
K5	Evet var. Çalışan bağlılığına, örgüt kültürüne, çalışan motivasyonuna fayda sağlayacak performansı ve potansiyeli yüksek kişiler tercih edilebiliyor.	
K6	Evet var. Geçmiş performansları, potansiyelleri, kurum içindeki uyumu, örgüt kültürünü bilmesi vb. Sebepler nedeniyle yeniden istihdam edebiliyoruz.	
K7	Evet var. Genellikle geri dönen çalışanların pozisyonları nedeniyle eğer kritik ve önemli bir pozisyondaysa geri dönüşler sağlanabiliyor.	

Tema 5 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerden hareketle kurumların hepsinde bumerang çalışan istihdam ettikleri öğrenilmiştir. K1 ve K7 pozisyonlar için bumerang çalışanları tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Performansın yanı sıra kurum aidiyeti, kurum kültürünü bilmesi ve kişinin tanınması da eski çalışanları yeniden tercih etmelerinin yaygın nedenleri arasındadır.

Tablo 7*Uygun Koşullar Altında Bumeranglar ile Çalışmak (Tema 6)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Karakterini ve performansını bildiğim kişilerle çalışmak isterdim.	İnsan kaynakları yöneticileri performansından ve kalitesinden emin olduğu eski çalışanları ile yeniden çalışma eğilimindedirler.
K2	Eğer çok ihtiyacım varsa ve gerçekten kalitesini güvendiğim birisiyse çalışmak isterim.	
K3	Eğer olmasaydı da bu çalışanlarla yeniden çalışmak isterdim.	
K4	Bence bu konuda eski çalışanlar uyum sağlamada daha kolay adapte olabiliyorlar ve onları seçmek risksiz. Olmazsa olmaz değil ama faydalılar.	
K5	Çalışandan memnunsam bizde iz bıraktıysa, potansiyel ve performansı yüksekse, geri dönüşündeki samimiyeti ile ilişkili olarak çalışmak isterim.	
K6	Katma değeri yüksek bir personel ise çalışmak isterdim.	
K7	Kişi kurumdan ayrı kaldığı zaman içerisinde farklı deneyimler ve bakış açısı elde etmiş olabilir. Tercih edilebilir.	

Tema 6 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerden hareketle yöneticilerin eski çalışanları ile yeniden çalışmaya sıcak baktıkları söylenebilir. K4 eski çalışanların yeni alınan çalışanlara nazaran daha risksiz olduğuna, kurum için faydalı olabileceğine aynı zamanda da olmazsa olmaz olmadıklarına dikkat çekmiştir.

Tablo 8*Yeniden İşe Alımda Mavi Yaka-Beyaz Yaka Ayrımı (Tema 7)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Hayır bir ayrım söz konusu değil.	Mavi yaka ve beyaz yaka da yeniden işe alım konusunda bir ayrım söz konusu olmadığı görülmektedir.
K2	Kurum açısından yeni yeni böyle bir ayrıma gidiyoruz.	
K3	Hayır herkese eşit fırsat sağlıyoruz. Mavi yaka da ayrılıktan itibaren bir sürenin geçmesi bekleniyor sadece.	
K4	Resmi olarak bir ayrılık söz konusu değil fakat beklenti anlamında mavi yakada performansın, beyaz yaka da ise karşılıklı katma değer sağlanması ve performans etkenlerdendir.	
K5	İkisi içinde ortak beklentiler var, bir ayrım söz konusu değil.	
K6	Her iki personel grubu için yeniden çalışanları istihdam edebiliriz. Bir ayrım söz konusu değil.	
K7	Mavi yaka ve beyaz yaka ayrımı yok. Pozisyonun ne kadar kritik olduğu önemli oluyor.	

Tema 7 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticileri yeniden işe alım kararında mavi yaka ve beyaz yaka arasında bir ayrıma gidilmediğini genel olarak belirtmişlerdir. K2 kurum açısından yavaş yavaş yaka bağlamında bir ayrıma gidildiğini belirtmiştir. K3 ve K4 mavi yaka ve beyaz yaka pozisyonlar için beklentilerin birbirinden farklılaştığına dikkat çekmiştir.

Tablo 9*Yeniden İşe Alımın Olumlu ve Olumsuz Etkileri (Tema 8)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Örgüt kültürü ve diğer personeller arasında değer veriyor etkisi oluşturur. Daha önce yaşamış olduğu çatışmalar olumsuz olarak yansıyabilir, kendini geliştirmeme, öğrenmeme gibi durumlar ortaya çıkabilir.	Örgüt kültürüne etkisi yeniden işe alım kavramının en yaygın olumlu katkılarında biri olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri maliyetler açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirtmişlerdir. Bu anlamda bumerang çalışanın maliyetleri azaltma açısından tercih edilen bir uygulama değildir. Olumsuz etkileri arasında disiplini kaybetmiş ve öğrenmeye açık olmama durumu olabileceği belirtilmiştir.
K2	Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından faydalı olduğunu düşünüyorum. Eski bildiklerini ve alışkanlıklarını değiştirmekte direnç gösterebilir. Bumerangların adaptasyon sorunları daha fazla olabilir ve değişimi kabullenmeme durumu ortaya çıkabilir. Bumerangların bu anlamda daha fazla riski vardır.	
K3	Yeniden işe alım kuruma bağlılık, kuruma ait bir imaj ve örgüt kültürü, çalışanların kuruma duyduğu aidiyeti geliştiriyor. İSG ya da oryantasyon açısından zaman kaybı olabilir ama yeniden bir eğitim gerektirmeyebilir.	

Tablo 9 (Devamı)

K4	Olumlu açısından değerlendirdiğimde örgüt kültürüne kolay uyum sağlar, süreç ve işleyişleri daha iyi biliyorlar. Yani disiplini kaybetmiş olabiliyorlar. Diğerlerini ayrılmaya ve ayrılırsa geri dönebileceği konusunda cesaretlendirebiliyorlar.
K5	Diğer çalışanlar açısından kurum içerisinde tercih edilebilirlik örgüt kültürü açısından faydalı olabilir. Sürprizleri ortadan kaldırır. Kaybettiklerinde üzüldüğümüz kişiler olduğunda insanlar arasında olumlu ve pozitif bir etkisi var.
K6	Kurumumuzu bildiği için oryantasyon süreci daha kısa sürer. Kullanılan eğitimleri biliyor, ilişkileri daha önceden deneyimlemiş. Her yönü ile avantajlı oluyor. Kuruma dinamizm, geri bildirim katıyor. Olumsuz açıdan şu ana kadar rastlamadım.
K7	Örgüte bağlılık ve bumerang çalışanların kurumu bilmesi olumlu olarak değerlendirilebilir. İK alanında fonksiyonlar bazında değerlendirecek olursak emeklinin işe başlaması ve sonrasında ayrılması konusunda zaman kaybına sebep olabilir.

Tema 8 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticilerinin tümü yeniden işe alımın faydalı yönlerinden bahsederken örgüt kültürüne değinmişlerdir. Diğer personeller arasında olumlu bir etki oluşturduğu, kurumsal imaja katkı sağladığı belirtilmiştir. Hiçbir personelin iş yerinde kalma garantisi olmadığından işten çıkış oranlarına bir etkisi olmadığı belirtilmiş ve risk olarak görülmemektedir. Olumsuz etkileri arasında K1, K2 ve K4 bumerang çalışanların adaptasyon sorunları ve disiplin kaybetmiş olabileceklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar, insan kaynakları maliyetleri anlamında bumerang çalışan istihdam etmenin anlamlı bir farklılık oluşturmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 10*Bumerang İstihdamında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar (Tema 9)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Kişinin önceki performansı, iş yapma şekilleri ve kişinin karakteristik özellikleri bumerang istihdamı yaparken dikkat edilen noktalardır.	Bumeranglar yeniden istihdam edilirken işten ayrılış sebebi, işten ayrılış türü ve performansı dikkat edilen faktörlerdendir.
K2	Ayrılış şekli, sebebi, performansı ve kurumda ayrı kaldığı süre önemlidir. Değişim olduğundan performans çok ayrıştırıcı değil.	
K3	İşten çıkış sebebi, performans ve potansiyeli ve duygusal dayanıklılığı yüksek kişileri tercih ederim.	
K4	İşten çıkış nedeni ve çıkış mülakatları önemli, davranış değişikliği olumsuz açıdan olursa, iş süreçlerinden memnun değilsek seçmemeye gayret gösteriyoruz.	
K5	İşten ayrılış sebepleri, geri dönme nedenleri, geçmiş performans göstergeleri, ilerisi için ne kadar potansiyel olabilir. Bize katma değer sağlayan çalışanlar olabilir. Kültürü davranışsal göstergelerimize uyumlu olmalı.	

Tablo 10 (Devamı)

K6	Çıkış nedeni, insanı ilişkileri, takım çalışmasına yatkın olması, yüz kızartıcı bir suç nedeniyle ya da disiplin nedeni ile çıkartılmamış olması gerekir.
K7	Çalışanın çok yetenekli olması mantıklı bir seçim olamayabiliyor çünkü kısa bir süre sonra yine ayılma niyetine girebiliyor. İşletme değerleri ile uyumlu olmalı.

Tema 9 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticileri, bumerang çalışanları istihdam ederken işten çıkış nedenine ve şekline dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. K7 çalışanların çok yetenekli olmalarının onları yeniden istihdam için yeterli bir sebep olmadığını kısa süre sonra yeniden ayrılma niyetine girme ihtimalleri olduğundan ve K2 ise değişim sürekli gerçekleştiğinden geçmiş performansın çok dikkat edilmeyen bir etken olduğundan bahsetmiştir.

Tablo 11

Bumerang İstihdamının Kurumda Yaygınlaşması (Tema 10)

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Genel olarak organizasyonlarda yaygınlaşması gerektiğini düşünüyorum. Tabi bir denge usulünde olmalı. İşin kriterlerine göre dikkat edilmelidir.	Bumerang çalışan istihdam etme kurumlar için faydaları ve katkıları olan bir uygulama olmakla birlikte olmazsa olmaz bir uygulama da değildir.
K2	Yaygınlaşması taraftarı değiliz. Şirket içinde pozitif etki yaratacak kişilerse tercih edilebilir. Durumu ve nedenini biliyorsak tercih konusu olabilir.	
K3	İlla da olmalı değil ama sırf işten çıktığı için kişinin yeniden alınmaması bence yersiz. Bu dönemde firmaların yeteneği bulunduğu an sarılması gerekiyor artık.	
K4	İşletmede çok fazla yaygınlaşmaması görüşündeyim. Bu giriş çıkış oranlarını etkileyecek bir faktör. Nasıl olsa geri döneceğiz bakış açısını oluşturuyor diğerleri arasında da.	
K5	Faydalı bir uygulama olduğunu düşünüyorum çünkü mevcutta çalışan bir personeline ayrılık ihtimali var.	
K6	Evet olabilir. Kendi işletmemiz için konuşursam bizde yeterli seviyede ama diğer kurumlarda da oldukça yaygınlaştı.	
K7	Ben çok olumsuz bakmıyorum. Gidip gelmek ve arada farklılıklara tanık olmakta faydalı olabiliyor.	

Tema 10 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticileri arasında bumerang çalışanların yaygınlaşması konusunda 2 ayrı fikir olduğunu söylemek gerekir. İnsan kaynakları yöneticilerinden K1, K5, K6 ve K7 bu uygulamanın gerekli olduğundan bahsederken K2, K3 ve K4 ise uygulamanın çok fazla gerekli olmadığından fakat gerekli durumlarda ve iş durumuna göre uygulanabileceğini belirtilmiştir.

Tablo 12*Ekleme İstenilenler (Tema 11)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Mavi yaka konusunda bir şey söylemek gerekirse mevcut işleyişi verimli bir şekilde arttırsın sistemleri bilen kişiyi geri almayı tercih ederim. İK Planlaması ve her şeyin denge usulünde olması gereklidir.	İnsan kaynakları yöneticileri yeniden işe alımı bu süreci suistimal etmedikleri sürece tercih ettiklerini belirtmişlerdir.
K2	Bumerangların kalıcı olduğunu düşünmüyorum. Kısa süre içerisinde şirkete fayda sağlar, misyonunu tamamlar ve gider. Ayrılan personelin uzun süreli bir daha kurumda kalacağını düşünmüyorum.	
K3	Mesela EYT çıktı bu sebeple kişiler işlerine devam ediyor. Devletin emekli çalışanları istihdam ettiğimizde bize sunduğu bir teşvik var. Yeniden istihdam etme konusunda EYT'li çalışanları pek tercih etmiyorum. EYT'li olanları bumerang olarak değerlendirsek süre burada önemli bu suistimal edilebildiğinden pek fazla EYT'li çalışanları istihdam etme taraftarı değilim.	
K4	İşletmenin ve kişinin özelliklerine bağlı olarak değişiyor her işletme için çok gerekli bir kavram olarak gelmiyor.	
K5	-	
K6	-	
K7	-	

İnsan kaynakları yöneticilerinden alınan ek görüşler, “bumerang çalışan” istihdam edilmesinin kuruma ve istihdam edilecek potansiyele göre farklılık gösterse de bazı riskler taşıyabileceğini göstermektedir. Özellikle işleyişi bozabilecek ya da suistimal etme davranışlarına yol açabilecek kişilerin istihdamı, yöneticiler tarafından bir risk olarak değerlendirilmiştir.

Bununla birlikte, bumerang çalışanların kurum için faydalı olabileceği ancak diğer çalışanlardan ayrı değerlendirilmemesi ve dengeli bir şekilde süreçlerin yönetilmesi gerektiği görüşü yaygın bir şekilde ifade edilmiştir. Bu bulgu, bumerang çalışanların yeniden istihdam edilmesinin kurumlar için önemli bir avantaj sunarken, doğru bir yönetim ve dikkatli bir değerlendirme süreci gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, her çalışanın kurumdan ayrılma ihtimali göz önünde bulundurulduğunda bumerang çalışanların istihdamı doğru bir strateji ve değerlendirme ile yönetilmelidir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüz iş dünyasında, çalışanların özelliklerindeki değişimler ve teknolojik gelişmeler işveren ve çalışan olmak üzere iş yaşamının taraflarının birbirlerinden beklentilerini farklılaştırmıştır. Çalışanlar kişisel gelişimlerini tamamlamak ve kariyerlerini oluşturmak amacıyla kimi zaman kendi istekleriyle kimi zaman da zorunlu sebeplerden dolayı kurumlarından ayrılmaktadırlar. Bu çalışmada, insan kaynakları yöneticilerinin bumerang çalışanlara yönelik algısını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırma 2 aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında insan kaynakları yöneticilerine ait demografik veriler ele alınmıştır. Yöneticilerin farklı sektörlerden seçilmesine dikkat edilmiş olup genel olarak kurumların bir insan kaynakları stratejine sahip olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları departmanlarının adlandırılmasında farklılık olsa da genel olarak uygulanan fonksiyonlar büyük oranda benzerlik göstermektedir. Kurumların farklı sektörlerden seçilmesine dikkat edilmiş olup, sektörlerdeki farklılıklar bumerang çalışanlara bakış açısında bir değişiklik oluşturmamaktadır.

Araştırmanın ikinci aşamasında mülakatlar ile elde edilen bilgilere göre İK Yöneticilerinin bumerang çalışanların kuruma geri dönüşlerinin sağlayacağı faydaların bilincinde oldukları gözlemlenmiştir. Özellikle bumerang çalışanların örgüt kültürüne aşina olmaları, hızlı adaptasyon süreçleri, daha kısa işe alım ve eğitim süreçlerinin olması, çalışanların geçmiş performansları hakkında bilgi sahibi olunması, geçmiş deneyimlerin kuruma sağladığı katkılar ve bumerangların yeniden istihdamının şirketin imajı üzerinde olumlu bir etki oluşturması İK yöneticilerinin bumerang çalışanları tercih etmelerinde önemli bir etken olmuştur. Bu bulgu, bumerang çalışanların yalnızca geri dönme süreçlerinde değil, aynı zamanda organizasyon içindeki diğer rollerinde de dengeli ve adil bir yaklaşımın önem taşıdığını göstermektedir.

Bununla birlikte, eski çalışanların yeniden işe alım kararında dikkat edilmesi gereken faktörler arasında, çalışanların kurumdan ayrı kaldıkları süre, ayrılma sebepleri, performansları ve potansiyelleri gibi unsurlar öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak bumerang çalışan istihdam edilmesi, genel olarak insan kaynakları yöneticileri tarafından faydalı bir strateji olarak değerlendirilmekle birlikte, bu uygulama insan kaynakları yöneticileri arasında bir zorunluluk olarak görülmemektedir. Bununla birlikte bumerang çalışanların diğer çalışanlardan ayırtılmaması ve hem diğer çalışanlar hem de aday kaynaklarının değerlendirilmesinde nesnel bir değerlendirme yapılması gerektiğine dikkat çekilmiştir.

Literatürde bumerang çalışanlar konusunda yapılan kavramsal araştırmalar olmakla birlikte tarafların değerlendirmelerine dair sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın, alana katkı sağlamasının yanında gelecekte yapılacak araştırmalar için temel oluşturacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışmanın sınırlı sayıda katılımcı ile yapılan mülakatlarla gerçekleştirildiği değerlendirildiğinde ilerleyen araştırmaların daha geniş örneklem ve farklı yöntemlerle desteklenmesi gerektiği söylenebilir.

Kaynakça

- Altunay, E., Oral, G., & Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Apy, F. A., & Ryckman, J. (2014). Boomerang hiring: Would you rehire a past employee? *Employment Relations Today*, 41(3), 13-19
- Arnold, J. D., Iddekinge, Ç. H. V., Campion, M. C., & Bauer, T. N. (2021). Welcome back? Job performance and turnover of boomerang employees compared to internal and external hires. *Journal of Management*, 47(8), 2198-2225.
- ASAE Center (2021). *Pros and cons of boomerang hires*. Erişim adresi: Pros and Cons of 'Boomerang' Hires (asaecenter.org) (16.01.2023).
- Badal, J. (2006, October 15). More “boomerangs” return to old jobs. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/SB116086993499893095>
- Baum, N. (2024). When the boomerang employee tries to return. *Physicians Practice*, 1-17.
- Breitsohl, H., & Ruhle, S. (2016). The end is the begining- the role of residual affective commitment in former interns' intention to return and Word of mouth. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 833-848.
- Caraher, L. (2017). *The boomerang principle: Inspire lifetime loyalty from your employees*. New York.: Taylor&Francis.
- Chadbone, D. (2022, August 31). The rise of the boomerang employee trend. *Moorepay*.
- Christian, A. (2022, August 11). The employees returning after quitting. *BBC Worklife*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220809-the-boomerang-employees-returning-after-quitting?ysclid=mci4f5w5ic599581442>
- Dachner, A. M., & Makarius, E. (2022). Follow the trails: A path to systematically designing corporate alumni programs. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100897>
- Duff, A., & Barragan, S. (2015). Making a comeback: Best practices in boomerang hiring. *The National Journal of Human Resource Management*. <https://www.hrreporter.com/news/hr-news/making-a-comeback/280751>
- Finans Gündem. (2022). Bumerang çalışanlar. Finans Gündem. <https://www.finansgundem.com/haber/bumerang-calisanlar/1682100>
- Gajendran, R., & Somaya, D. (Mart, 2016). Employees Leave Good Bosses Nearly as Often as Bad Ones. *Human Business Review*.
- Grotto, A. R., Hyland, P. K., Caputo, A. W., & Semedo, C. (2017). Employee turnover and strategies for retention. In J. Smith & R. Brown (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 350-375). Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118972472.ch21>
- Günsüzalp, S., & Boydak Özcan, M. (2019). Akademisyenlerin yetenek yönetimi algısı. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-14.
- Half, R. (2016). *Bulletin, Strategic Finance*.
- Half, R. (2022, January 10). How and why to embrace boomerang hiring. *Robert Half*. <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/boomerang-employees-talent-can-come-back-to-you-so-be-ready-to-catch-it>

- Harvard Business Review. (2014). Bumerang çalışanlarınıza kapılarınızı kapatmayın. *Harvard Business Review Türkiye*. <https://turkiye.harvardbusinessreview.org/bumerang-calisanlarina-kapilarinizi-kapatmayin>
- Hawkes, R. (2020, Şubat 5). What are boomerang employees (and should you hire them?). Elevate. <https://www.elevatedirect.com/tag/boomerang-employee/>
- Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2013). *Görev süreleri: Yeni işçi işveren sözleşmesi*. Harvard Business Review (Kasım, 2022). İstanbul.
- Kalaycı, Z. (2024, Mayıs). *Bumerang çalışanları*. <https://tr.linkedin.com/pulse/bumerang-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1-zafer-kalayci-bn9qe>
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Keller, J. R., Kehoe, R., Bidwell, M., Collings, D., & Myer, A. (2019). In with the old? Examining when boomerang employees outperform new hires. *Academy of Management Journal*, 1-63.
- Kulik, C. T., Rae, B., Sardeshmukh, S. R., & Perera, S. (2014). Can we still be friends? The role of exit conversations in facilitating post-exit relationships. *Human Resource Management*, 54(6), 893-912. <https://doi.org/10.1002/hrm.21642>
- Kumavat, P. P. (2012). Boomerang of employees: "The strategic way of filling the organizational talent gap". *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 1(2).
- Küçük, H. D. (2019). *İşletmelerin bumerang çalışanlara ilişkin işe alım politikalarının mevcut çalışanların bağlılık düzeyine etkisi: İstanbul ve Kocaeli illerinde görgül bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi].
- Martin, M. (2016). *Strategies to retain employees in the insurance industry* [Doktora tezi, Scholar Works] (2847).
- Maurer, R. (2015, Eylül 23). Attitude on rehiring boomerang workers changing. *SHRM*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/rehiring-boomerang-workers.aspx>
- Oksijen. (2022, Ağustos). İstifa ettikleri işlere dönenlerin sayısı artıyor. *Oksijen*. <https://gazeteoksijen.com/dunya/istifa-ettikleri-islere-donenlerin-sayisi-artiyor-bumerang-calisanlar-159863>
- Otto, N. (2015, Eylül 4). Employers increasingly open to catching boomerang employees. *Employee Benefit News*. <https://www.benefitnews.com/news/employers-increasingly-open-to-catching-boomerang-employees>
- Özçelik Sözer, B. (2017). İşten ayrılani geri alır mısınız? *Burcu Özçelik Blogu*. <https://burcuozcelik.wordpress.com/2017/06/12/isten-ayrilani-geri-alir-misiniz/>
- Paulsen, E. (2022). Boomerang employees: The pros, the cons and how to uncover their potential. *Quantum Workplace*. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/boomerang-employees>
- Pierre, R. R. (2019). *A phenomenological study of the boomerang-employment experience of scientists and engineers*. [Doktora tezi] Proquest (10974392).
- Ponomareva, N. (2022). What are the pros and cons of hiring boomerang employees? *Horizons*. <https://nhglobalpartners.com/boomerang-employees/>

- Prakoso, Y. (2024). Boomerang employee sabagai model alternatif untuk rekrutmen sumber daya manusia. (Studi kasus: PT Delta Jakarta, TBK). *Hope Economic Journal (Mega)*, 2(2), 268-282.
- Raj, S. V., & Hundekar, S. G. (2013). Developing a successful rehiring model. *Internation Research Journal of Social Sciences*, 2(6).
- Rao, G. V., & Priyadarshini, K. I. (2017). Some insights into procedures and practices to acquire the right talent. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(2), 34-39.
- Raveendra, P. V., & Satish, Y. M. (2022). Boomerang hiring: Strategy for sustainable development in COVID-19 era. *Human Systems Management*, (41), 277-282.
- Sessiz istifa ile artan bumerang gündemi. (2023, Kasım). *HR Dergi*. <https://hrdergi.com/sessiz-istifa-ile-artan-bumerang-calisan-gundemi>
- Sharma, N. (2018). Role of corporate communication in boomerang. *European Journal of Economics and Businnes Studies*, 4(1), 66-78.
- Shipp, A., Furst-Hollaway, S., Harris, T. B., & Rosen, B. (2014). Gone today but here tomorrow: Extending the unfolding model of turnover to condider boomerang employees. *Personnel Psychology*, 67, 421-462.
- Snyder, D. G., Stewart, V. R., & Shea, C. T. (2020). Hello again. Managing talent with boomerang employees. *Human Reseour Manage*, 1-18.
- Swider, B. W., Liu, J. T., Harris, T. B., & Gardne, R. G. (2017). Employees on the rebound: Extending the carees literatüre to include boomerang employment. *Journal of Applied Pyschology*, <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000200>
- Tian, Z., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Y. (2022). The generative mechanism of boomerang intention: From the perspective of legacy identification. *Frontiers in Psychology*, 13, 807887.
- Vestal, K. (2006, Ekim). Ex-Employees: Can they come back? *Lessons Learned*. 6-14.
- Vozza, S. (2022, February 9). Why you should welcome back boomerang employees. *SHRM*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/why-you-should-welcome-back-boomerang-employees.aspx>
- Wisenberg Brin, D. (2018, May 2). Catching a boomerang? Pros and cons of rehiring former employees. *SHRM*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/catching-a-boomerang.aspx>
- Workforce Institute. (2015, September 2). Are your boomerangs welcomed back? *The Workforce Institute at UKG*. <https://workforceinstitute.org/are-your-boomerangs-welcomed-back/>

Makale Bilgi Formu

Yazarların Katkıları: Saliha Merve Ardiç; çalışmanın konsepti ve tasarımı, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması, yazı taslağının oluşturulması, teknik destek ve literatür tarama süreçlerine katkıda bulunmuştur. Prof. Dr. Yasemin Özdemir; çalışmanın konsepti ve tasarımı, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması, teknik destek, içeriğin eleştirel olarak incelenmesi süreçlerine katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yapay Zeka Bildirimi: Bu makale yazılırken hiçbir yapay zeka aracı kullanılmamıştır.

İntihal Beyanı: Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.

Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Önemi: Sistematik Bir Literatür Taraması ve Bibliyometrik Analiz

The Importance of Green Transformative Leadership: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis

Miray Celepli Sütbaş^{1*}
Cem Oktay Güzeller²

¹ Akdeniz Üniversitesi, Kumluca Meslek Yüksekokulu, Antalya, Türkiye, celeplimiray@gmail.com, ror.org/01m59r132

² Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, cguzeller@gmail.com, ror.org/0547yzj13

*Sorumlu Yazar/Corresponding Author



Öz: Bu çalışmada, yeşil dönüştürücü liderlik kavramı sistematik bir literatür taraması ve bibliyometrik analiz yoluyla açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma, dönüştürücü liderlik ile yeşil dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi vurgulamış ve aynı zamanda sürdürülebilirlik ve çevre bilincinin önemini ele almıştır. Bu bağlamda, yeşil dönüştürücü liderlik literatüründeki eğilimler, en sık atıfta bulunulan çalışmalar, başlıca yazarlar ve temel kavramlar titizlikle belirlenmiştir. Bu amaca ulaşmak için, 2013'ten 2024'e kadar Scopus veritabanında yayınlanan 56 İngilizce makaleyi inceleyen bibliyometrik analiz metodolojisi kullanılmıştır. Verilerin analizi R ve VOSviewer 1.6.6 yazılım programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın başlıca bulguları şu şekilde özetlenebilir: Yıllar geçtikçe yeşil dönüştürücü liderlik üzerine yapılan çalışmalarda belirgin bir artış olmuştur ve bu çalışmalar özellikle sürdürülebilir yönetim uygulamaları ve çevre odaklı örgütsel stratejilerle ilişkilendirilmiştir. Yeşil dönüştürücü liderlik alanına en önemli akademik katkıları yapan yazarlar ve kaynaklar belirlenmiştir. Yeşil dönüştürücü liderlikle ilgili en yaygın anahtar kelimeler ve araştırma eğilimleri üzerinde bir analiz yapılmıştır. Bu alandaki araştırma çabalarının bilimsel üretkenliği değerlendirilip ve hangi ülkelerin yeşil dönüştürücü liderlik araştırmalarına daha önemli katkılarda bulunduğunu ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu araştırma, yeşil dönüştürücü liderlik yapısının anlaşılmasını geliştirmeyi, temel kavramları belirlemeyi ve gelecekteki araştırma çabaları için stratejik bir çerçeve sağlamayı amaçlamaktadır. Bibliyometrik analiz yaklaşımı aracılığıyla, yeşil dönüştürücü liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine katkısı ve yönetim disiplindeki önemi kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Dönüştürücü Liderlik 1, Sürdürülebilirlik 2, Bibliyometrik Analiz 3

Geliş Tarihi/Received: 10.04.2025
Kabul Tarihi/Accepted: 24.06.2025
Yayınlanma Tarihi/ Available Online: 29.06.2025

Abstract: In this study, the concept of green transformative leadership was tried to be explained through a systematic literature review and bibliometric analysis. The research emphasised the relationship between transformational leadership and green transformational leadership and also addressed the importance of sustainability and environmental awareness. In this context, the trends in the green transformative leadership literature, the most frequently cited studies, major authors and key concepts were meticulously identified. To achieve this aim, a bibliometric analysis methodology was used, examining 56 English articles published in the Scopus database from 2013 to 2024. Data analysis was carried out using R and VOSviewer 1.6.6 software programmes. The main findings of this research can be summarised as follows: Over the years, there has been a significant increase in studies on green transformational leadership, particularly in relation to sustainable management practices and environmentally focused organisational strategies. The authors and sources that have made the most significant academic contributions to the field of green transformative leadership have been identified. The most common keywords and research trends related to green transformative leadership are analysed. The scientific productivity of research endeavours in this field is assessed and an attempt is made to identify which countries have made more significant contributions to green transformative leadership research. This research aims to improve the understanding of the construct of green transformative leadership, identify key concepts and provide a strategic framework for future research endeavours. Through a bibliometric analysis approach, the contribution of green transformative leadership to organisational sustainability goals and its importance in the management discipline is comprehensively examined. words should be written in capital letters.

Keywords: Green Transformative Leadership 1, Sustainability 2, Bibliometric Analysis 3

Extended Abstract

The concept of transformational leadership is defined by Bass (1985) as a leadership paradigm that not only motivates and inspires, but also encourages people to develop their intrinsic talents while organisationally promoting them. This leadership model increases organisational effectiveness by facilitating individual development while enabling people to achieve set goals (Bass, 1990; Piccolo & Colquitt, 2006). Transformational leaders serve as role models for their teams by exemplifying ethical and responsible behaviours. They put forward a compelling vision designed to mobilise their teams (Bass, 1990). In particular, transformational leaders' integration of environmental policies into their organisations and encouraging employee involvement in such initiatives significantly increases the active participation of businesses in green innovation efforts (Lathabhavan & Kaur, 2023). The transformative leadership framework, especially the dimensions of idealised influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualised attention, provide the main pillars of green leadership by creating an impact towards sustainability among employees (Mittal and Dhar, 2016). Green leadership promotes organisational sustainability by leveraging key elements of transformational leadership and plays an important role in advancing long-term environmental performance (Chen & Chang, 2013). Green leaders utilise this principle to develop a sustainability vision that is aligned with organisational goals and encourage employees to participate in environmental initiatives (Lathabhavan & Kaur, 2023; Mittal & Dhar, 2016; Özgül & Demir, 2024). In this respect, transformational leaders recognise and develop the significant potential of their employees, while green leadership offers special support to employees who participate in sustainability initiatives and promotes a culture of environmental responsibility (Mittal & Dhar, 2016).

A distinctive feature of transformative leadership is encouraging employees to think critically and questioning established norms (Bass, 1999). Today, the increasing importance of sustainability and environmental practices increases the importance of the concept of green leadership, which is an adaptation of transformative principles focusing on sustainability. In this context, green transformational leadership (GTL) can be defined as a leadership style that effectively motivates and guides strategies to achieve sustainability (Chen & Chang, 2013). Green transformational leaders extend this approach to sustainability by proposing innovative solutions to environmental challenges and integrating green technologies into organisational operations (Robertson & Barling, 2013).

While green transformative leadership embodies the basic principles of transformative leadership, it also emphasises aspects such as environmental awareness, sustainable practices and ecological awareness (Çop et al., 2020). It can be said that GTL helps organisations to increase their environmental awareness and reduce their ecological footprint. However, green transformative leaders try to implement various strategies to raise employees' awareness and encourage them to adopt environmentally friendly decision-making in order to increase environmental awareness. These strategies include training programmes, incentive systems and sustainability policies. Thus, it can be said that green transformative leaders have the potential to achieve lasting growth by expanding the transition of organisations to a green economy (Chen & Chang, 2013; Farrukh et al., 2022).

This study addresses the dialogue between transformative leadership and green leadership, assesses the interconnection between these two paradigms and examines the role of transformative management in the realisation of corporate sustainability goals.

This research explores the evolution of the green transformational leadership paradigm within the management discipline and its relationship with sustainability strategies through bibliometric analysis. It is found that green transformational leadership is crucial in developing organisational environmental awareness, promoting innovative sustainable practices and enhancing long-term environmental performance.

The results of the analyses show that academic interest in this area has increased significantly in recent years and is intricately linked to themes such as green innovation, human resource management and sustainable development.

Research on green transformational leadership has increased significantly over the years and is particularly relevant to sustainable management practices. The researchers and publications that have made the most significant academic contributions to this field have been identified, and it has emerged that reputable journals such as *Business Strategy and the Environment* and *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* have published extensively on this topic. The most common keywords associated with green transformational leadership include environmental management, sustainable development and innovation, indicating that the discipline has a comprehensive academic framework. In terms of academic productivity, India, Pakistan and Indonesia have emerged as some of the most active nations, while countries such as Türkiye, the United States, Spain and the United Kingdom are also making significant contributions to the field. When the most cited studies are analysed, it is seen that research addressing the application of green transformational leadership in various sectors stands out. The findings of the study show that green transformational leadership serves as an important element not only in the context of environmental sustainability, but also in the context of improving organisational performance and providing competitive advantages. However, several factors hinder the adoption of this leadership approach. Financial constraints, institutional resistance, inadequacies in legal frameworks and short-term profit-oriented strategies pose significant challenges for the effective implementation of green transformational leadership.

1. Giriş

Dönüştürücü liderlik kavramı, Bass (1985) tarafından yalnızca motive eden ve ilham veren değil, aynı zamanda insanların içsel yeteneklerini geliştirirken kurumsal olarak teşvik eden bir liderlik paradigması olarak ifade edilmiştir. Bu liderlik modeli, belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlarken aynı zamanda bireysel gelişmeyi kolaylaştırarak kurumsal etkinliği artırır (Bass, 1990; Piccolo & Colquitt, 2006). Dönüştürücü liderler etik ve sorumlu davranışları örnekleyerek ekipleri için rol model oluştururlar. Ekiplerini harekete geçirmek için tasarlanmış ilgi çekici bir vizyon ortaya koyarlar (Bass, 1990). Özellikle, dönüştürücü liderlerin çevre politikalarını kendi örgütlerine entegre etmeleri ve bu tür girişimlerde çalışanların katılımını teşvik etmeleri, işletmelerin yeşil inovasyon çabalarına aktif katılımını önemli ölçüde artırır (Lathabhavan & Kaur, 2023). Dönüştürücü liderlik çerçevesi, özellikle idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutları çalışanlar arasında sürdürülebilirliğe yönelik bir etki oluşturarak yeşil liderliğin temel dayanaklarını sağlar (Mittal & Dhar, 2016).

Literatür incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ve çevresel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarda artış olduğu görülmektedir. Robertson ve Barling (2013), dönüştürücü liderlerin yeşil davranışları etkileyip teşvik etmesinde önemli bir rol üstlendiğini belirtmişlerdir. Mittal ve Dhar (2016) ise çalışmalarında çalışanların çevresel bağlılıklarında dönüştürücü liderlik davranışlarının arttırıcı rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Chen ve Chang (2013) tarafından yapılan çalışmada, yeşil liderliğin kurumsal çevresel performans üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, mevcut literatür çoğunlukla teorik tartışmalar veya sınırlı örneklem grupları ile yapılan ampirik çalışmalarla sınırlı olduğu görülmektedir.

Yeşil liderlik, dönüştürücü liderliğin temel unsurlarından yararlanarak örgütsel sürdürülebilirliği teşvik eder ve uzun vadeli çevresel performansın ilerletilmesinde önemli bir rol oynar (Chen & Chang, 2013). Yeşil liderler, kurumsal hedeflerle uyumlu bir sürdürülebilirlik vizyonu geliştirmek ve çalışanları çevresel girişimlere katılmaya teşvik etmek için bu ilkedden yararlanırlar (Lathabhavan ve Kaur, 2023; Mittal & Dhar, 2016; Özgül & Demir, 2024). Bu doğrultuda, dönüştürücü liderler, çalışanlarının belirgin potansiyellerini kabul eder ve geliştirirken, yeşil liderlik sürdürülebilirlik

girişimlerine katılan çalışanlara özel destek sunmak ve çevresel sorumluluk kültürünü teşvik etmektedirler (Mittal & Dhar, 2016).

Dönüştürücü liderliğin belirgin bir özelliği, çalışanların eleştirel düşünmeye teşvik edilmesi ve yerleşik normların sorgulanmasıdır (Bass, 1999). Günümüzde, sürdürülebilirlik ve çevre uygulamalarının giderek önem kazanması, sürdürülebilirliğe odaklanan dönüştürücü ilkelerin bir uyarlaması olan yeşil liderlik kavramının önemini arttırmaktadır. Bu bağlamda, yeşil dönüştürücü liderlik (YDL), stratejilerin sürdürülebilirlik sağlayabilmeleri yönünde etkili bir şekilde motive eden ve yönlendirilen bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir (Chen & Chang, 2013). Yeşil dönüştürücü liderler, çevresel zorluklara yenilikçi çözümler önererek ve yeşil teknolojileri kurumsal operasyonlara entegre ederek bu yaklaşımı sürdürülebilirliğe genişletirler (Robertson & Barling, 2013).

Bu çerçevede, dönüştürücü liderlik ve yeşil liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan sistematik bir analiz bulunmamaktadır. Bu bağlamda, dönüştürücü liderlik ve yeşil liderlik literatürlerinin gelişim dinamiklerini gösteren, yeşil dönüşümcü liderliğin ana araştırma temalarını ve işbirlikçi ağ yapılarını bütüncül bir perspektifle inceleyecek bir bibliyometrik analiz çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, yeşil dönüşümcü liderliğin güncel eğilimlerini ve gelecekteki araştırma fırsatlarını sistematik olarak ortaya koymayı amaçlamakta ve literatürdeki önemli bir boşluğun doldurulmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

YDL, dönüştürücü liderliğin temel ilkelerini bünyesinde barındırırken aynı zamanda çevre bilinci, sürdürülebilir uygulamalar ve ekolojik farkındalık gibi yönleri de vurgulamaktadır (Çop vd., 2020). YDL, organizasyonların çevre bilincinin oluşmasında yardımcı olurken ekolojik ayak izinin azalmasına da yardımcı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, yeşil dönüştürücü liderler çevre bilincinin artması için çalışanları bu konuda bilinçlendirmekte ve onları çevre dostu karar alma benimsemeye teşvik etmek için çeşitli stratejiler uygulamaya çalışmaktadırlar. Bu stratejiler arasında, eğitim programları, teşvik sistemleri ve sürdürülebilirlik politikaları yer almaktadır. Böylece yeşil dönüştürücü liderlerin, organizasyonların yeşil ekonomiye geçişini genişleterek kalıcı büyüme sağlama potansiyeline sahip olduğu söylenebilir (Chen & Chang, 2013; Farrukh vd., 2022).

Dönüştürücü liderlik, örgütsel değişim için çalışanların değerlerini, tutumlarını ve motivasyonlarını teşvik eden bir liderlik biçimidir. Bu liderlik tarzı, çevreye duyarlı bireyler yetiştirme ve sürdürülebilirlik odaklı kurumsal değişimleri desteklemede etkili bir role sahiptir. Yeşil liderlik ise çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik liderlik davranışlarını ifade etmektedir. Literatürde, dönüştürücü liderlik, özellikle ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım boyutlarıyla çalışanların çevresel bilinçlerini geliştirme ve çevre dostu davranışlara yönlendirme özelliğine sahip olduğu belirtilmektedir (Mittal & Dhar, 2016; Robertson & Barling, 2013). Bu doğrultuda, dönüştürücü liderliğin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik yeşil liderliği destekleyen bir temel oluşturduğu, çalışanların çevresel değerlerini içselleştirmelerine ve yeşil liderlik uygulamalarını etkin şekilde hayata geçirmelerine aracılık ettiği söylenebilir (Robertson & Barling, 2013; Mittal & Dhar, 2016; Graves & Sarkis, 2018).

Bu çalışma, dönüştürücü liderlik ile yeşil liderlik arasındaki etkileşimi ele alarak, bu iki paradigma arasında bağlaşmayı değerlendirme ve dönüştürücü yönetimlerin kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde üstlendiği rol inceler.

2. Yeşil Dönüştürücü Liderlik

Yeşil dönüştürücü liderlik kavramı, çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmeye özel bir vurgu yaparak dönüştürücü liderlik kavramının bir uyarlaması olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bu liderlik paradigması, liderlerin çalışanların çevre dostu davranışlarını ve yenilikçi düşüncelerini aktif olarak teşvik etmesini sağlarken, çevresel yöneticiliği önceliklendiren kurumsal stratejilerin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır (Lathabhavan & Kaur, 2023). Yeşil dönüştürücü liderlik modelinin, liderlerin

bireylerin ve kurumların çevresel sorumlulukları konusunda farkındalıklarını artırmak için ilham verici ve motive edici bir rol üstlendiği söylenebilir. Yeşil dönüştürücü liderler, ekolojik sorunlara karşı duyarlılıkları ve kuruluşlarını sürdürülebilir uygulamalara yönlendirme yetenekleri ile karakterize edilirler. Bu çerçevede, etik ilkelere bağlılık, yeniliğin teşvik edilmesi ve çevresel sorumluluk konusunda kolektif bir bilincin geliştirilmesi önemli bir öneme sahiptir. Yeşil dönüştürücü Liderler, çevreye duyarlı karar almaya örnek teşkil ederek kurumsal politikaların formülasyonuna rehberlik ederler (Robertson & Barling, 2013).

Yeşil dönüştürücü liderliğin örgütler üzerindeki etkisini daha derinlemesine anlayabilmek için, çevresel kaygılar ve sürdürülebilirlikle içsel olarak ilişkili kavramlarla ilişkisini araştırmak gerekmektedir. Bu kavramlardan bazıları; yeşil vizyon ve strateji, yeşil yenilik ve yaratıcılık, yeşil insan kaynakları yönetimi, yeşil çalışan davranışları, çevresel motivasyon, yeşil entellektüel uyarım, bireysel çevresel kaygı şeklinde sıralanabilir.

Yeşil vizyon ve strateji: Liderler, kurumlarının sürdürülebilirlik hedeflerini belirler ve personeli bu hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde yönlendirir. Hedefler doğrultusunda oluşturulacak olan yeşil vizyonun, kuruluş içinde çevreye duyarlı politikaların ve stratejik hedeflerin formüle edilmesini önemli ölçüde etkilediği söylenebilir (Çop vd., 2021). Bu doğrultuda liderler, ikna edici bir sürdürülebilirlik vizyonu oluşturarak çalışanları harekete geçirir ve böylece bireysel isteklerini kurumsal çevresel hedeflerle senkronize etmeleri için onları motive eder. Paylaşılan bir amaç duygusu, kurumsal yeşil girişimlere olan bağlılığı güçlendirir (Mittal & Dhar, 2016).

Yeşil yenilik ve yaratıcılık: Liderler, çalışanları arasında çevresel yeniliklerin gelişimini aktif olarak teşvik ederek, iş operasyonları içinde sürdürülebilirliği artıran çözümlerin yaratılmasını kolaylaştırır (Ayandibu, 2019)

Yeşil insan kaynakları yönetimi: Yeşil insan kaynakları politikalarının uygulanması, çalışanların çevresel açıdan sorumlu davranışlarını artırmak için uygulanmalıdır (Cahyadi vd., 2023). Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için, kuruluşlar çevresel açıdan sürdürülebilir uygulamaları işe alım, eğitim ve performans değerlendirme çerçevelerine entegre etmelidir. Bu bağlamda, çalışanlar arasında çevre bilincini geliştirmek için eğitim girişimleri başlatılmalı ve çevre dostu davranışları teşvik eden teşvik sistemleri oluşturulmalıdır (Farooq vd., 2022).

Yeşil çalışan davranışlarını teşvik etmek: Liderlerin çalışanların çevreye duyarlı davranışlarını beslemeleri ve öz yeterlilik duygularını güçlendirmeleri gerekmektedir (Madani ve Najjari, 2022). Yeşil liderler, çalışanları için çevresel açıdan sürdürülebilir uygulamalara örnek teşkil eder ve onları kapsamlı sürdürülebilirlik vizyonuna aktif olarak dahil ederler (Lathabhavan & Kaur, 2023).

Çevresel motivasyon: Yeşil liderler, çalışanların çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları için onlara ilham verirken, aynı zamanda bu girişimlere aktif katılımlarını sağlarlar (Farooq vd., 2022).

Yeşil entelektüel uyarım: Ekolojik yeniliği teşvik eden yeşil liderler, çalışanlarını sürdürülebilir ürün ve süreçlerin geliştirilmesinde yönlendirirler (Özgül & Demir, 2024).

Bireysel çevresel kaygı: Yeşil liderler, çalışanların çevreye duyarlı metodolojileri benimsemesini sağlayarak sürdürülebilirlik kültürünü kurumsal çerçeveye yerleştirir (Cahyadi vd., 2023).

Bu yönlerin her biri, yeşil dönüştürücü liderliğin yalnızca çalışanları kurumsal hedeflere ulaşma konusunda güçlendirmekle kalmayıp aynı zamanda kuruluşun çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına da yardımcı olduğunu göstermektedir.

Liderler, çalışanlara rehberlik ve destek sunmada önemli bir rol üstlenir ve böylece sürdürülebilirlik girişimlerine bireysel katkıların önemini kabul eden bir kültürel ortam oluştururlar. Çalışanlar arasında yeşil yeterliliklerin edinilmesini kolaylaştırırlar ve çevre dostu çabalara katılımlarını sağlarlar (Farrukh vd., 2022).

Yeşil dönüştürücü liderlikte, sürdürülebilirliği teşvik eden politikaların savunulması yoluyla kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) çerçevelerinin örgütsel karar alma süreçlerine sistematik bir şekilde entegre edilmesi söz konusu olduğu söylenebilir (Khamdamov vd., 2023).

3. Çevre Yönetim Sistemlerinin ve Yeşil Dönüşüm Liderliğinin Rolü

Çevre yönetim sistemleri, kuruluşların sürdürülebilirlik hedeflerini yerine getirmelerini sağlamayı amaçlayan yapılandırılmış metodolojiler sunarlar. Bu sistemler, yeşil dönüşüm liderlerinin çevresel yenilikleri teşvik etmelerini ve işletmeler içinde sürdürülebilir iş uygulamalarını hayata geçirmelerini kolaylaştırmaktadır (Begum vd., 2021). Çevre yönetim sistemleri, çevresel etkilerin niceliksel olarak belirlenmesini, çevre politikalarının formüle edilmesini ve sürdürülebilir süreçlerin iyileştirilmesini garanti ederek kuruluşların ekolojik bilincini artırdığı söylenebilir (Farrukh, 2022; Can & Korkmaz, 2017).

Yeşil dönüşüm liderleri, çevre yönetim sistemleri uygulamalarının onaylanması yoluyla çevresel performansı önemli ölçüde artırmaktadır. Bu bağlamda, liderler personelin çevresel farkındalığını yükseltmek, çevresel yenilikleri teşvik etmek ve sürdürülebilir iş uygulamalarını yaymak için eğitim girişimleri düzenler (Cahyadi vd., 2023). Dahası, çevre yönetim sistemleri uygulamalarının kuruluş genelinde dahil edilmesi, liderlerin ekolojik olarak bilgilendirilmiş kararlar almasını sağlayarak işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejilerini destekler (Ayandibu, 2019; Gull vd., 2022).

Çevre yönetim sistemlerinin bir diğer önemli faydası, çevresel olarak sürdürülebilir iş operasyonlarının geliştirilmesini kolaylaştırarak kuruluşların karbon ayak izlerini en aza indirmelerine yardımcı olma kapasitesidir. Bu sistemler aracılığıyla, yeşil dönüşüm liderleri enerji verimliliğini artırabilir, atık yönetimini kolaylaştırabilir ve yenilenebilir kaynakların kullanımını teşvik edebilir (Çop vd., 2020).

Sonuç olarak, çevre yönetim sistemlerinin yeşil dönüştürücü liderlikle birleştirilmesi, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik performansını artırmada çok önemli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, çevre yönetim sistemlerinin liderler tarafından etkili bir şekilde yürütülmesi, çalışanların bu girişimlere katılımıyla birleştiğinde, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için önemli bir strateji olarak kabul edilebilir.

4. Yeşil Dönüştürücü Liderliğe Yönelik Potansiyel Engeller

Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, liderlerin hem bireysel hem de örgütsel katmanlarda yeşil dönüşümü gerçekleştirmesini engelleyen çeşitli yapısal ve yönetsel engellerle karşılaşmaktadır.

Finansal engeller: Yeşil dönüşüm girişimlerini başlatmak sıklıkla önemli miktarda ön harcama gerektirir ve anında finansal getiri sağlamayabilir (Begum vd., 2021). Çok sayıda işletme, kaynaklarını yeşil davranışları teşvik etmek için kaynaklarını sınırlayabilir (Mukonza & Swarts, 2019).

Kültürel direnç ve algı sorunları: Personelin ve yönetimin geleneksel operasyonel uygulamaları terk etme konusundaki tereddütleri, yeşil dönüştürücü liderliğin uygulanmasını engelleyebilir (Cahyadi vd., 2023).

Düzenleme ve yasal kısıtlamalar: Çevre düzenlemelerinin manzarası uluslar ve endüstriler arasında belirgin şekilde farklılık gösterebilir. Yetersiz veya etkisiz düzenleyici çerçeveler nedeniyle çevre dostu politikalar yürürlüğe koyamama, kuruluşların sürdürülebilir dönüşüm çabalarını olumsuz etkileyebilir (Singh vd., 2019).

Kısa vadeli kar beklentileri: Kuruluşlar, acil finansal hedeflere odaklanmaları nedeniyle uzun vadeli sürdürülebilirliğe yatırım yapmayı göz ardı edebilirler (Hart, 1995). Yeşil dönüştürücü liderlikle ilişkili

stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için etkili uzun vadeli planlama zorunludur (Tseng vd., 2019; Özgül & Demir, 2024).

Sonuç olarak, yeşil dönüşüm liderliğinin yürütülmesini engelleyen faktörler, kuruluşların uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte, bu engelleri kabul etmek ve uygun stratejilerle bunları ele almak, yeşil dönüşüm girişimlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.

5. Yeşil Dönüştürücü Liderliği Benimsemek İçin Önerilen Stratejiler

Yeşil dönüştürücü liderliğin yapılan çalışmalarda son derece etkili bir liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bu liderlik tarzının uygun bir şekilde benimsenip uygulanması için stratejiler geliştirilebilir.

Eğitim ve farkındalık programları, çevresel sürdürülebilirlik zorlukları konusunda personel ve yönetim personeli arasında farkındalığın artırılması, yeşil liderliğin kabullenilmesini kolaylaştırabilir (Özgül & Demir, 2024).

Ödül ve teşvik mekanizmaları ile yeşil liderliğe ilişkin stratejileri uygulayan kuruluşlar, iş gücünü sürdürülebilir iş uygulamalarına katılmaya motive edebilir. Çevresel olarak sürdürülebilir yeniliklere katkıda bulunan çalışanları tanımak ve ödüllendirmek bu tür girişimleri yaygınlaştırabilir (Farrukh, 2022).

Yeşil teknolojilere yatırımlar için kuruluşlar, çevresel inovasyon girişimlerini desteklemek için yeşil teknolojilere kaynak ayırabilir. Sürdürülebilir enerji kaynaklarının entegrasyonu, geri dönüştürülebilir malzemelerin önceliklendirilmesi ve çevre dostu üretim metodolojilerinin benimsenmesi, bu stratejilerin etkinliğini artırabilir (Çop vd., 2020).

Liderlik geliştirme programları yeşil dönüşüm liderlerinin yeterliliklerini geliştirmeyi amaçlayan girişimler kurum içinde sürdürülebilir liderliği teşvik edebilir. Üst yönetim için sürdürülebilirlik odaklı liderlik geliştirme programları, organizasyonun uzun vadeli çevresel stratejilerini önemli ölçüde etkileyebilir (Lathabhavan & Kaur, 2023).

Paydaş katılımını artırmak çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri kuruluşların sürdürülebilir dönüşüm çabalarına dahil etmek, yeşil liderliğin entegrasyonunu hızlandırabilir. Paydaş katılımını teşvik eden açık iletişimi ve işbirlikçi stratejileri teşvik eden politikalar, kuruluşun çevresel hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilir (Özgül & Demir, 2024). Bu tür işbirlikleri, sürdürülebilir uygulamaların yaygınlaşmasına ve sektör genelinde yeşil inovasyonun ilerlemesine de katkıda bulunabilir (Robertson & Barling, 2013).

Sonuç olarak, yeşil dönüştürücü liderliği benimsemek için, kuruluşlar çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu stratejiler geliştirmelidir. Eğitim, teşvik mekanizmaları, teknolojik yatırımlar ve paydaş katılımı gibi yönler, kuruluşlar tarafından yeşil dönüşüm süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesine önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.

Bu çalışmada yeşil dönüştürücü liderlik tanımlanmaya çalışılmakta ve organizasyonel çevresel sorunlar üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bunla birlikte aşağıdaki soruların cevapları araştırılmıştır

- Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili yönetim disiplininde yayınlanmış olan çalışmaların yıllara göre dağılımı nasıldır?
- Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili yönetim disiplininde en fazla akademik çalışma yapan yazarlar kimlerdir?
- Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili yönetim disiplininde en çok yayın yapılan kaynaklar hangileridir?

- Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili yönetim disiplininde en çok kullanılan anahtar kelimeler hangileridir?
- Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili yönetim disiplinindeki yayın yapan ülkelerin bilimsel üretkenliği
- Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili yönetim disiplininde en çok atıf alan çalışmalar nelerdir?
- Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili yönetim disiplinindeki çalışma konuları yıllar içerisinde nasıl bir trend izlemiştir?
- Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili yönetim disiplinindeki yazın ve araştırmacıların bu alana katkıları yeterli midir?
- Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili gelecekte çalışma yapacak olan araştırmacıların trend olan araştırmaları ve takip edebilecekleri yollar nelerdir?

6. Yöntem

6.1 . Araştırma yöntemi

Bu çalışmada Yeşil dönüştürücü liderlik kavramı ile ilgili bilgi birikimini anlama, önemli kavramları belirlemek, ileride yapılacak çalışmalar için tren konuları belirlemek ve konunun nereye evrimleştiğini ortaya koymak amacı taşıdığı için amaçlandığı için tarama modeli kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2016; Karasar, 2023).

Bu çalışmada alanyazın çalışmaları incelenmiştir. Alanyazın çalışmaları araştırmacıları bilgilendirmek, araştırmanın sınırlarını, araştırmanın önemli değişkenleri belirlemek amacı taşımaktadır (LeCompte vd., 2003). Veri tabanlarının gelişmesi ve araştırmacılar için daha kullanışlı hale gelmesi alanyazın araştırmalarında yeni yöntemlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur (Aria vd., 2020). Bu doğrultuda bibliyometrik araştırmaların önemi artmıştır (Martinez vd., 2015). Bibliyometrinin amacı ilgili alandaki bilimsel literatürü değerlendirmektir (Andres, 2009). Bibliyometrik araştırmalar çalışma ile ilgili işbirlikleri, ortak atıf ağları, sosyal ağları görselleştirerek ifade etmektedir (Baytok vd., 2019).

6.2. Veri toplama araçları

Araştırmada, bibliyometrik veri toplama aracı olarak Scopus veri tabanı kullanılmıştır. Scopus'ta "green transformational leadership" anahtar kelimesi ile 2013-2024 yılları arasını kapsayan ve işletme alanı seçilerek bir tarama gerçekleştirilmiştir. Yapılan tarama sonucunda toplam 85 yayın belirlenmiştir. Bu yayınların türlerine göre dağılımı incelendiğinde, 63'ünün makale, 15'inin konferans bildirisi ve 7'sinin kitap bölümü olduğu belirlenmiştir. Yayınların %88'i İngilizce, %7'si Çince ve %5'i Almanca dillerindedir. Çalışmanın kapsamı yalnızca hakemli akademik makaleler ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle İngilizce yazılmış ve makale türünde olan 56 çalışma analiz kapsamına alınmıştır. Konferans bildirileri, kitap bölümleri ve farklı dillerde yazılmış yayınlar kapsam dışı bırakılmıştır. Bu seçim, çalışmanın odaklandığı literatürün güvenilirliğini artırmak ve metodolojik tutarlılığı sağlamak amacıyla yapılmıştır.

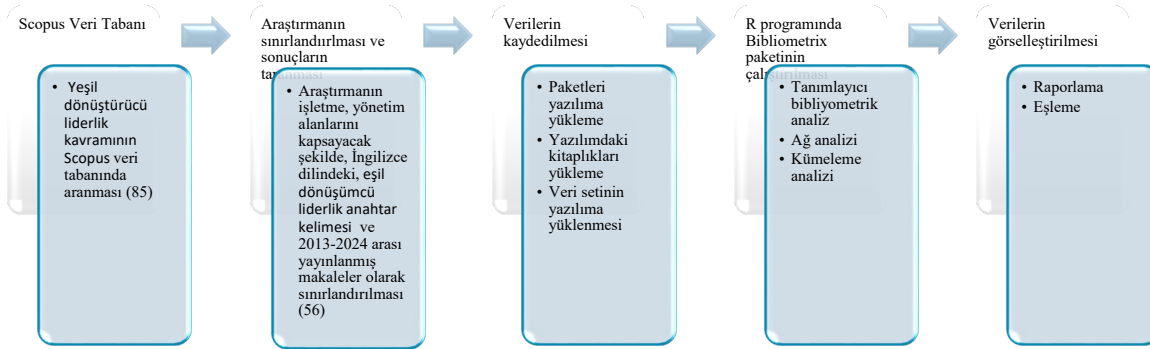
6.3. Verilerin analizi

Verilerin analizinde R ve Vosviewer 1.6.6 programları tercih edilmiştir. R, <https://cran.rproject.org/>, içerisinde analizlerin yapılabileceği birçok paketi olan bir programdır. Vosviewer bibliyometrik analizlerin haritalarının oluşturulmasında en sık kullanılan programlardan bir tanesidir (Sinkovics, 2016). Programa ilk önce Scopus veri tabanından elde edilen veriler yüklenmiş ve bibliyometrik analizlerde kullanılan paketi ve bu paketin içerisindeki biblioshiny yazılımı aracılığı ile analizler elde edilmiştir (Aria & Cuccurullo, 2017).

Araştırma sürecinde takip edilen adımlar şekil 1’ de verilmiştir.

Şekil 1

Araştırma Süresinde Takip Edilen Adımlar



7. Bulgular ve Yorum

Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda Yeşil dönüştürücü liderlik kavramının en çok kullanılan akademik araştırma veri tabanlarından biri olan Scopus veri tabanında dayanarak 2013 yılından itibaren yer aldığı görülmektedir. Yeşil dönüştürücü liderliğin 2013-2024 yılları arasında yapılan akademik çalışmalar arasında yer aldığı görülmektedir. Tablo 1. de yeşil dönüştürücü liderliğe ait akademik çalışmaların, büyüme hızını ve iş birliği düzeyleri görülmektedir.

Tablo 1

Veriler Hakkında Genel Bilgiler

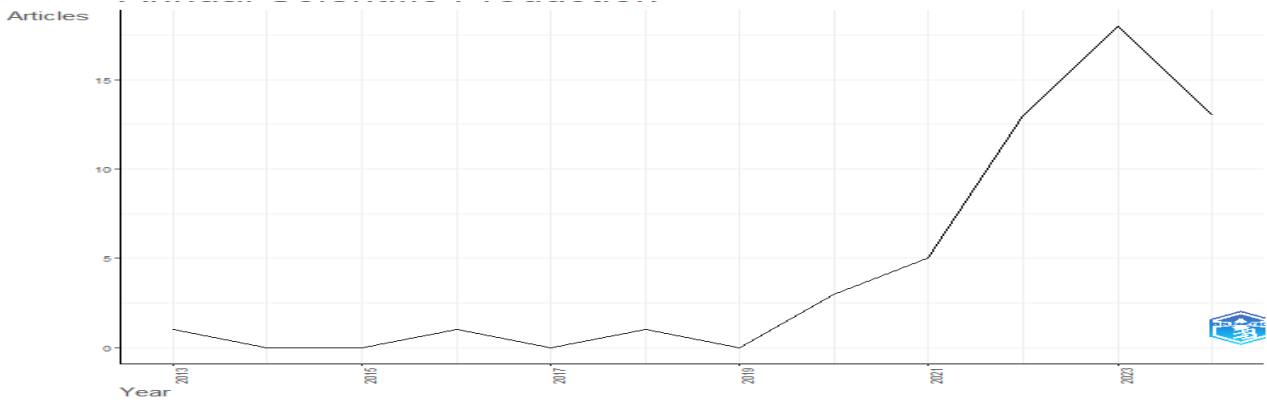
Zaman Aralığı	2014-2024 (Mart)
Dokümanlar	56
Kaynaklar (Dergiler, Kitaplar vb.)	45
Referanslar	3776
Kullanılan anahtar kelimeler	94
Yazarların anahtar kelimeleri	185
Yıllık Büyüme Oranı	27,91
Yazar Sayısı	183
Tek Yazarlı Makale Sayısı	2
Uluslararası Ortak Yazarlılık Oranı	42,86
Makale Başına Düşen Ortak Yazar Sayısı	3,41
Makale başına düşen ortalama atıf sayısı	54,23

Tabloda 56 makalenin oluşmasında 45 farklı akademik kaynağın kullanıldığı görülmektedir. Tabloda yer alan büyüme hızı (27,91) yeşil dönüştürücü liderlik konusu hakkında yapılan çalışmaların hızının arttığını ve bu alana olan ilginin giderek arttığı söylenebilir. Tabloda 56 akademik çalışmaya 183 yazarın katkıda bulunduğu ve 42,86’sının uluslararası işbirliği ile yapıldığı görülmektedir. Bunlara ek olarak her bir makalenin ortalama 3,41 yazar tarafından yazılmış olması farklı uzmanların katkıları ile yapıldığını göstermektedir. Tabloda yer alan yazarların kullanmış olduğu anahtar kelime sayısı (185) ve kullanılan referansların çokluğu (3776), her bir makalenin ortalama 54,23 atıf almış olması yeşil dönüştürücü liderlik konusunun çok boyutlu ve geniş bir alanda incelendiğini göstermektedir.

Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili yayınlanmış olan makalelerin yıllara göre dağılımı Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2

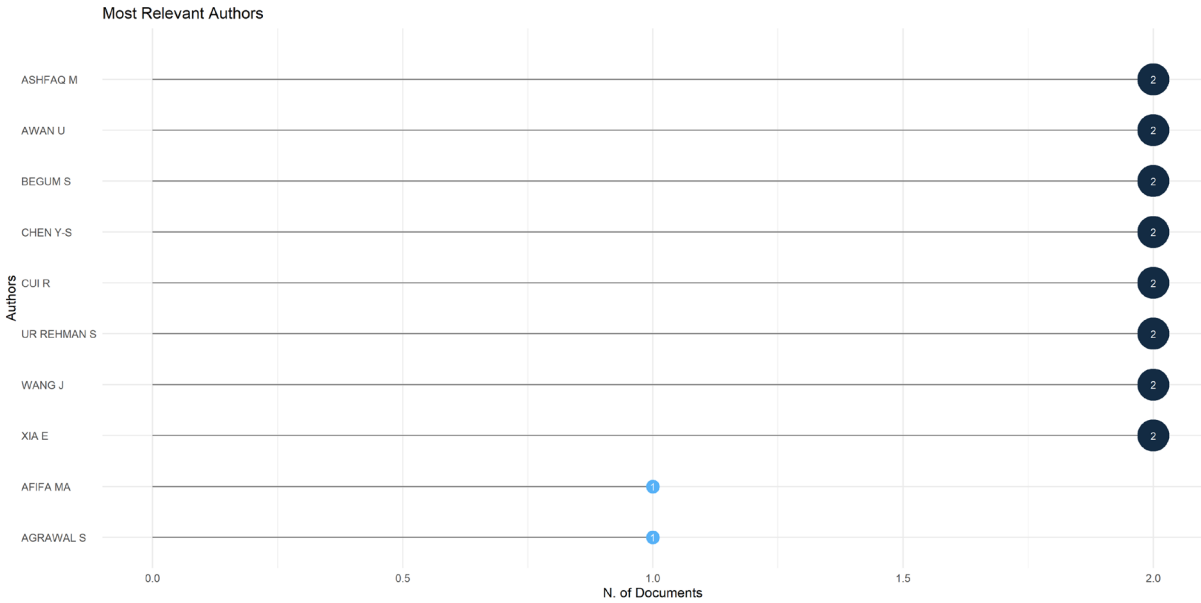
Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı



Şekil 2’de yeşil dönüştürücü liderlik çalışmalarının yıllık büyüme oranları görülmektedir. Şekilde yeşil dönüştürücü liderlik çalışmalarının 2013’den itibaren sürekli arttığı 2023 yılında ise bir anda arttığı görülmektedir.

Şekil 3

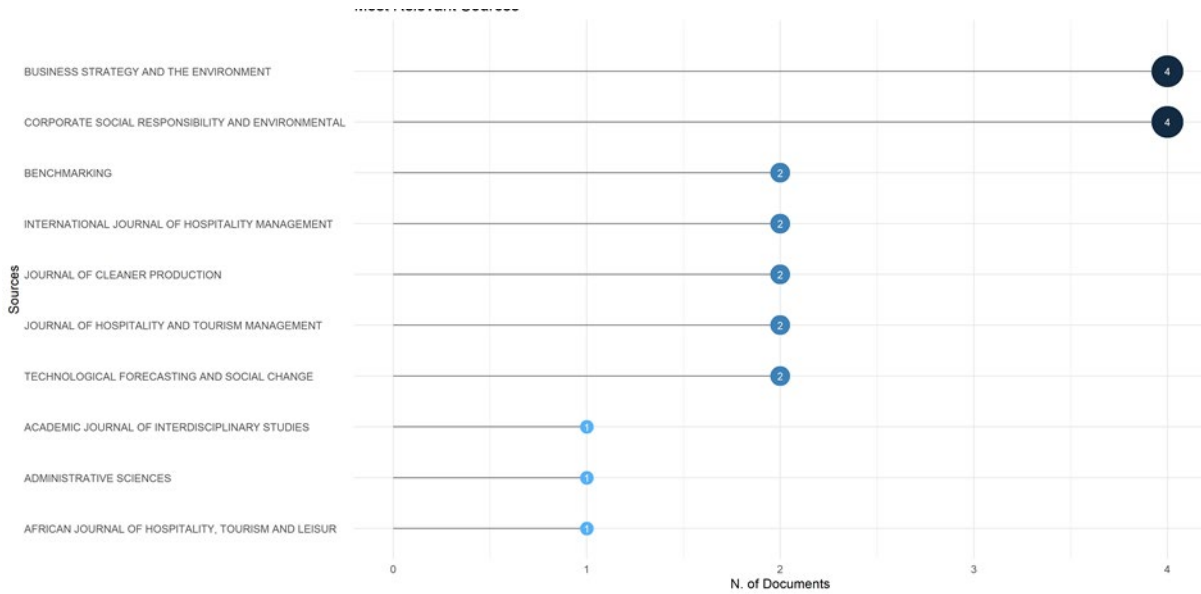
Yeşil Dönüştürücü Liderlik Konusu ile İlgili En Çok Çalışma Yapan 10 Yazar



Konu ile en alakalı on yazarın çoğunun katkıda bulunduğu doküman sayısının iki olduğu görülmektedir (Ashfaq M., Awan U., Begum S., Chen Y-S., Cui R., Ur Rehman S., Wang J., XIA E.). Her bir belge ortalama 54,23 atıf almaktadır.

Şekil 4

Yeşil Dönüştürücü Liderlik Konusu En Çok Yer Aldığı Akademik Dergiler



Business Strategy and the Environment (4) dergisinin ve Corporate Social Responsibility and Environmental Management (4) dergisi ilk iki dergi oldukları görülmektedir. Bu dergileri, Benchmarking (2) dergisi, International Journal of Hospitality Management (2) dergisi, Journal of Cleaner Production (2), Journal of Hospitality and Tourism Management (2) dergisi, Technological Forecasting and Social Change (2) dergileri takip etmektedir.

Şekil 5

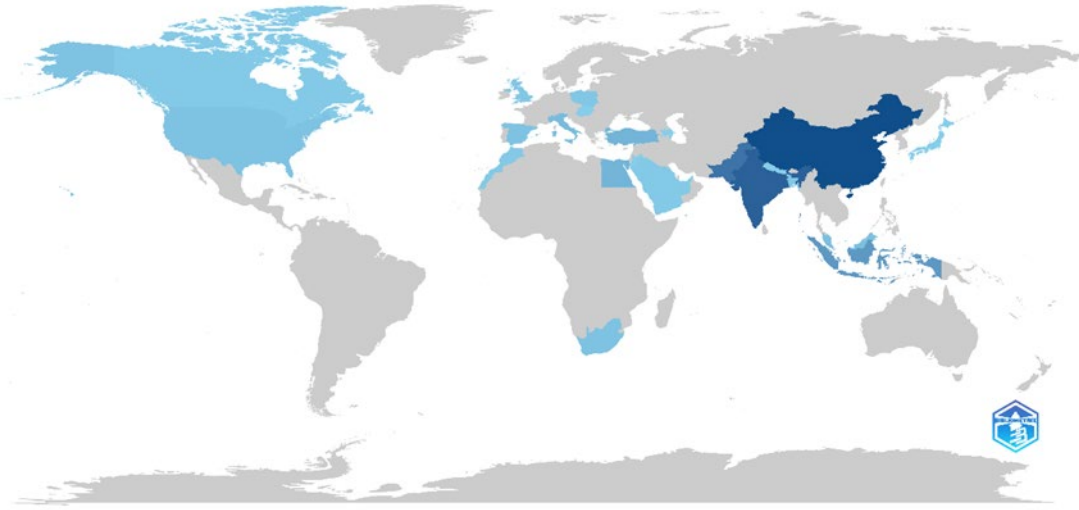
Yeşil Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Yönetim Disiplininde En Çok Kullanılan Anahtar Kelimeler



Şekil 5’de Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili en çok kullanılan anahtar kelimelerin; dönüştürücü liderlik, yeşil dönüştürücü liderlik, çevre yönetimi, insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir kalkınma, yeşil yenilikler, süreç yenilikleri, yenilik kavramlarının olduğu görülmektedir.

Şekil 6

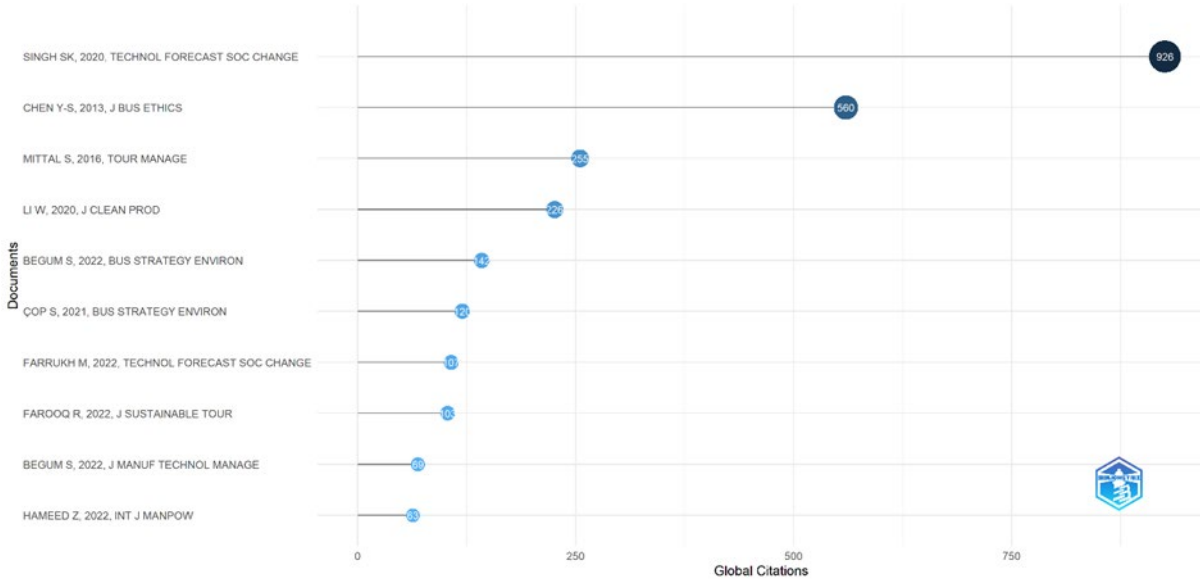
Yeşil Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Yönetim Disiplinindeki Yayın Yapan Ülkelerin Bilimsel Üretkenliği



Şekil 6’de yer alan dünya haritasında yoğun renkler bilimsel üretkenliği yüksek olan ülkeleri temsil etmektedir. Koyu mavi renkler en yüksek bilimsel üretkenliği temsil ederken açık mavi renkler düşük, gri renkler ise en düşük bilimsel üretkenliği temsil etmektedir. Bu doğrultuda bilimsel üretkenliğin en yoğun olduğu ülkeler Hindistan, Pakistan ve Endonezya görülmektedir. Bu ülkeleri, Türkiye, Mısır, Malezya, Amerika Birleşik Devletleri, İspanya, Bangladeş, Polonya, Birleşik Krallık takip etmektedir.

Şekil 7

Yeşil Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Yönetim Disiplininde En Çok Atıf Alan Çalışmalar



Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili küresel anlamda en çok atıf alan belgeler arasında Singh (2020), Chen (2013), Mittal (2016), Li (2020), Begum (2022), Çop (2021), Farrukh (2022), Farooq (2022), Begum (2022), Hameed (2022)’in çalışmaları olduğu görülmektedir.

8. Sonuç

Bu araştırma, bibliyometrik analiz yoluyla yönetim disiplini içindeki yeşil dönüştürücü liderlik paradigmasının gelişimi ve sürdürülebilirlik stratejileriyle ilişkisini araştırmaktadır. Yeşil dönüştürücü

liderliğin, örgütsel çevre bilincini geliştirmede, yenilikçi sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmede ve uzun vadeli çevresel performansı artırmada çok önemli olduğu görülmektedir.

Analizlerden elde edilen sonuçlar incelendiğinde, yapılan çalışmaların 2013 yılı itibari ile artış gösterdiği ve 2023 yılında belirgin bir yükseliş yaşandığı gözlenmiştir (Şekil 2). 2023 yılında konu ile alakalı literatür incelendiğinde, iklim değişikliği, teknolojik yeniliklerin, sürdürülebilirliğin ve önemlerinin yer aldığı IPCC'nin Altıncı Değerlendirme Raporu (IPCC, 2023), Uluslararası antlaşmalar ve politikalar (COP28) (Keller, 2023), Çevresel sürdürülebilirlik kalkınma, toplumsal farkındalık ve eğitim adına 2023'deki faaliyetler (UNEP - UN Environment Programme) görülmektedir. Analizlerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda bu alana olan akademik ilginin son yıllarda belirgin şekilde arttığını ve yeşil inovasyon, insan kaynakları yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma gibi temalarla karmaşık bir şekilde bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Çalışmada yeşil dönüştürücü liderlik konusunda en çok yayın yapan dergiler incelenmiştir (Şekil 4). Business Strategy and the Environment (n=4) dergisinin ilk sıradaki iki dergiden biri olduğu görülmektedir. Bu dergi incelendiğinde, çevresel sürdürülebilirlik stratejileri ve bunların iş dünyasındaki etkilerini araştıran konuları içeren yayınlara sıkça yer verildiği görülmektedir. Corporate Social Responsibility and Environmental Management (n=4) dergisi, çevresel sürdürülebilirliğin yanı sıra toplumsal sorumluluk konularını araştıran yayınların yoğun olduğu bir dergi olduğu görülmektedir. Benchmarking (n=2) dergisi performans ve sürdürülebilirlik üzerine, International Journal of Hospitality Management (n=2) dergisi çevresel yönetim ve sürdürülebilirlik üzerine, Journal of Cleaner Production (n=2) temiz üretim ve sürdürülebilirlik üzerine, Journal of Hospitality and Tourism Management (n=2) dergisi çevresel yönetim ve sürdürülebilirlik üzerine, Technological Forecasting and Social Change (n=2) dergisi ise toplumsal değişimler ve sürdürülebilirlik üzerine yapılmış yayınların sıkça yer aldığı dergiler olduğu görülmektedir. Yeşil dönüştürücü liderlik çalışmalarının bu dergilerde sıkça yer almasının nedenlerinin sürdürülebilirlik, toplumsal değişimler, çevresel yönetim gibi konular ile yakından ilgili olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Yönetim disiplininde yeşil dönüştürücü liderliğin en çok kullanıldığı anahtar kelimeler belirlenmiştir (Şekil 5). Bu kelimeler, yeşil dönüştürücü liderlik araştırmalarında teorik bir çerçeve sağlamakta ve araştırmacının merkezindeki çalışmaların literatürü hakkında bilgi vermektedir. Bu durumda yeşil dönüştürücü liderlik ve çevresel sürdürülebilirlik, etkin çevre yönetimi, yenilikler, insan kaynakları konuları arasında etkileşim olduğu bu nedenle de literatürde birlikte yer aldıkları söylenebilir.

Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili yönetim disiplindeki yayın yapan ülkelerin bilimsel üretkenliği incelenmiştir (Şekil 6). Bilimsel üretkenliğin en yoğun olduğu ülkeler Hindistan, Pakistan ve Endonezya görülmektedir. Bu sıralama iklim değişikliği ve sürdürülebilir kalkınma, hükümet politikaları ve uluslararası işbirlikleri ile ilişkili olabilir (IPCC, 2023; UNEP, 2023).

Yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili en çok atıf alan çalışmalar incelenmiştir (Şekil 7). Bu çalışmaların yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili farklı atıflar almalarının farklı nedenlerinin olduğu söylenebilir. Singh (2020) ve Li (2020)'nin Yetenek-Motivasyon-Fırsat Teorisi ve Kaynak Temelli Görüş çerçevesinde, yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Chen (2013) ilk çalışmalardan biri olmakla birlikte kaynak temelli görüş yeşil entelektüel sermaye ve rekabet avantajları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Mittal (2016) ve Farooq (2022)'in çalışmaları sırası ile kurumsal sürdürülebilirlik teorisi ve kurumsal sosyal sorumluluk teorisi çerçevesinde, turizmde sürdürülebilir uygulamalar hakkında bilgi vermekte ve önerilerde bulunmaktadır. Farrukh (2022) sosyal bilişsel teori ve Begum (2022) yeşil insan kaynakları yönetimi yaklaşımı gibi çalışmalar, farklı ülkelerden ve kültürlerden alınan veriler ve yapılmış işbirlikleri temelinde küresel anlamda sürdürülebilirlik sorunlarına çok yönlü bir bakış sunmaktadırlar. Çop (2021) çalışmasında, pozitif duyguların genişletici etkisi, iş kaynakları ve talepleri

denge teorisi, kaynakları koruma arttırma çabası teorilerini değerlendirmiştir. Bu çalışmalar, Journal of Cleaner Production, Business Strategy and the Environment ve Technological Forecasting and Social Change gibi dergiler de yayınlanmış olup, bu sayede yüksek etkiye ve geniş bir akademik okuyucu kitlesine sahip oldukları söylenebilir. Buna ek olarak yayınlanmış oldukları prestijli dergiler bu çalışmaların, akademik yayın platformlarında öne çıkmalarına ve bu sayede daha çok atıf almalarına katkıda bulunduğu söylenebilir.

Çalışmanın bulguları, yeşil dönüştürücü liderliğin yalnızca çevresel sürdürülebilirlik bağlamında değil, aynı zamanda kurumsal performansı artırma ve rekabet avantajları sağlama bağlamında da önemli bir unsur olarak hizmet ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte, birkaç faktör bu liderlik yaklaşımının benimsenmesini engellemektedir. Finansal kısıtlamalar, kurumsal direnç, yasal çerçevelerdeki yetersizlikler ve kısa vadeli kar odaklı stratejiler, yeşil dönüştürücü liderliğin etkili bir şekilde uygulanması için önemli zorluklar oluşturmaktadır.

Bu bağlamda, gelecekteki araştırmalar için aşağıdaki öneriler önerilebilir:

Yeşil dönüştürücü liderliğin sektöre özgü uygulamalarını araştırmak, kurumsal direnci ve finansal engelleri aşmak için stratejiler formüle etmek, yeşil inovasyon ve insan kaynakları yönetimi ile etkileşimi hakkında kapsamlı bir araştırma yürütmek, Çeşitli ülkelerdeki politikaların ve düzenlemelerin bu liderlik modeli üzerindeki etkisini değerlendirmek.

Sonuç olarak, yeşil dönüştürücü liderlik, sürdürülebilir yönetimin ilerlemesi için temel bir alan olarak ortaya çıkmaktadır. Kuruluşların yeşil dönüşüm süreçlerini etkili bir şekilde denetleyebilmeleri için, liderlerin stratejik bir vizyonla çevresel yenilikleri teşvik etmeleri ve çalışanlarını sürdürülebilir uygulamalara yönlendirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, yaklaşan akademik araştırmalar yeşil dönüştürücü liderliğin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını kolaylaştıracak ve çeşitli sektörlerde uygulanabilirliğini daha ayrıntılı olarak inceleyecektir.

Bu çalışmada kullanılan bibliyometrik analiz yalnızca nicel ölçütlere dayanmakta, niteliksel içerik analizi yapılmamıştır. Bununla birlikte, bu çalışma makale bazlı bir incelemeye odaklanmış ve kitap, tez, konferans bildirileri gibi diğer akademik yayın türleri kapsam dışı bırakılmıştır. Gelecek araştırmalarda bu sınırlılıkların giderilmesi için niteliksel içerik analizleri ile bulguların desteklenmesi önerilmektedir. Ayrıca, farklı disiplinler arasında karşılaştırmalı bibliyometrik analizler yapılarak yeşil dönüştürücü liderlik kavramının disiplinlerarası etkileşimi daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilebilir.

Kaynakça

- Andrés, A. (2009). Akademik araştırmayı ölçmek: Bibliyometrik bir çalışma nasıl yapılır? Elsevier.
- Apostu, S. A., Jabeen, R., & Hussain, A. (2024). A study among green transformational leadership, green learning, government regulation and sustainable project success across renewable energy investments. *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability*, 15(4), 42-57.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Aria, M., Misuraca, M., & Spano, M. (2020). Mapping the evolution of social research and data science on 30 years of social indicators research. *Social Indicators Research*, 149, 803-831.
- Asghar, M. M., Zaidi, S. A. H., Ahmed, Z., Khalid, S., Murshed, M., Mahmood, H., & Abbas, S. (2022). The role of environmental transformational leadership in employees' influencing organizational citizenship behavior for environment well-being: A survey data analysis. *Environmental Science and Pollution Research International*, 29(39), 58773-58790. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19886-5>
- Ayandibu, A. O. (2019). Green transformational leadership and organizational behavior effectiveness. In *Contemporary multicultural orientations and practices for global leadership* (pp. 225-244). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6286-3.CH012>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Baytok, A., Boyraz, M., & Pelit, E. (2019). Turizm işletmeciliği alanında yapılan yüksek lisans tezlerinin değerlendirilmesi: Afyon Kocatepe Üniversitesi örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 287-305.
- Begum, S., Ashfaq, M., & Xia, E. (2021). Does green transformational leadership lead to green innovation? *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 580-597.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (22.bas.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Cahyadi, A., Natalisa, D., & Szabó, K. (2023). Predicting the relationship between green transformational leadership, green human resource management practices, and employees' green behavior. *Administrative Sciences*, 13(1), 5.
- Can, H., & Korkmaz, Ö. (2019). The relationship between renewable energy consumption and economic growth: The case of Bulgaria. *International Journal of Energy Sector Management*, 13(2), 573-589. <https://doi.org/10.1108/IJESM-11-2017-0005>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2020). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 671-682.
- Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S., & Dhira, A. (2022). Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(4), 824-845. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1891239>

- Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y., & Wang, H. (2022). Fostering employee's pro-environmental behavior through green transformational leadership, green human resource management and environmental knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121643. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121643>
- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' pro-environmental behaviours. *Journal of cleaner production*, 196, 576–587
- Gull, S., Qamar, U., Bukhari, S. N. Z., & Tanvir, A. (2022). Is transformational leadership instrumental to environmental sustainability? A perspective of Pakistani textile sector. *Industria Textila*, 73(04), 411–419. <https://doi.org/10.35530/it.073.04.202157>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/10.2307/258963>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2023). *Climate change 2023: Synthesis report*. IPCC. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>
- Karasar, N. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemi "Kavramlar ilkeler ve yöntemler"* (28. basım). Nobel Yayıncılık.
- Keller, J. B., McArthur, J. W., Patnaik, S., Rabe, B. G., Roehse, S., Kirişci, K., Signé, L., & Victor, D. G. (2023, December 14). *The successes and failures of COP28*. Brookings. <https://www.brookings.edu/articles/the-successes-and-failures-of-cop28>
- Khamdamov, A., Tang, Z., & Hussain, M. A. (2023). Unpacking parallel mediation processes between green HRM practices and sustainable environmental performance: *Evidence from Uzbekistan*. *Sustainability*, 15(1434).
- Lathabhavan, R., & Kaur, S. (2023). Promoting green employee behavior from the lens of green transformational leadership. *Leadership ve Organization Development Journal*, 44(8), 994-1015.
- LeCompte, M. D., Klinger, J. K., Campbell S. A., & Menke, D. W. (2003). Editor's Introduction, *Review of Educational Research*, 73(2), 123-124.
- Madani, J., & Najjari, R. (2022), "Green organizational support: A new approach in reinforcement and promoting green organizational behavior of employees", *Journal of Organizational Behavior Studies Quarterly*, 11(4), 197-216.
- Martínez, M. A., Cobo, M. J., Herrera, M., & Herrera-Viedma, E. (2015). Analyzing the scientific evolution of social work using science mapping. *Research on Social Work Practice*, 25(2), 257- 277.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of Indian organizations. *Business Strategy and the Environment*, 25(3), 199-216.
- Mukonza, C., & Swarts, I. (2019). Examining the role of green transformational leadership on promoting green organizational behavior. In F. O. Olokundun, I. M. Evans, & S. T. Peter (Eds.), *Contemporary multicultural orientations and practices for global leadership* (pp. 200–224). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6286-3.CH011>
- Özgül, B., & Demir, İ. (2024). The mediating role of green perceived organizational support in the relationship between green transformational leadership and green self-efficacy. *Social Responsibility Journal*, 21(1), 78-96.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>

- Priyadarshini, C., Chatterjee, N., Srivastava, N. K., & Dubey, R. (2023). Achieving organizational environmental citizenship behavior through green transformational leadership: A moderated mediation study. *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/jabs-05-2022-0185>
- Robertson, J. L., & Barrling, J. (2013). Greening Organizations through Leaders' Influence on Employees' Pro-Environmental Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 176-194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Sinkovics, N. (2016). Enhancing the foundations for theorising through bibliometric mapping. *International Marketing Review*, 33(3), 327-350.
- Tseng, M.-L., Islam, M. S., Karia, N., Fauzi, F. A., & Afrin, S. (2019). A literature review on green supply chain management: *Trends and future challenges*. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 145-162. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.009>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2023). *Climate change 2023: Synthesis report*. IPCC. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>
- United Nations Environment Programme. (2023). *Emissions gap report 2023: Broken record – Temperatures hit new highs, yet world fails to cut emissions (again)*. UNEP. <https://www.unep.org/resources/emissions-gap-report-2023>

Makale Bilgi Formu

Yazarların Katkıları: Prof. Dr. Cem Oktay Güzeller; çalışmanın konsepti ve tasarımı, veri analizi ve yorumlama, yazı taslağı, içeriğin eleştirel incelemesi, Öğr. Gör. Dr. Miray Celepli Sütbaşı çalışmanın veri toplama, veri analizi ve yorumlama, teknik destek ve malzeme desteği, literatür taraması sürecine katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yapay Zeka Bildirimi: Bu makale yazılırken hiçbir yapay zeka aracı kullanılmamıştır.

İntihal Beyanı: Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.