



ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART UNIVERSITY



BİGA UYGULAMALI BİLİMLER FAKÜLTESİ
BIGA FACULTY OF APPLIED SCIENCES

YIL | **2023**
Year

CİLT | **02**
Volume

SAYI | **Ek**
Issue | Additional

Parion Akademik Bakış

Parion Academic Review

parion.dergi.comu.edu.tr



e-ISSN 2757-749X



T.C.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Canakkale Onsekiz Mart University

PARION AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ
PARION ACADEMIC REVIEW JOURNAL

CİLT 2. SAYI EK. 2023
Volume 2. Issue Additional. 2023

PARION AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ
PARION ACADEMIC REVIEW JOURNAL

Yılda İki Kez Yayınlanır/*Published Twice a Year*

Parion Akademik Bakış Dergisi (PABD) yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmaları ile tanınmış iki ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin kararları doğrultusunda yazı yayımlanır veya yayımlanmaz.

Parion Akademik Bakış Dergisi (PABD)/Parion Academic Review Journal (PARJ)

Parion Akademik Bakış Dergisi
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey
Phone: +90 (286) 335 8739 Fax: +90(286) 3358853
Web: <http://parion.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: pabd@comu.edu.tr

PABD’de yayınlanan yazılarda fikirler yalnızca yazar(lar)ına aittir. Dergi sahibini, yayıncıyı ve editörleri bağlamaz.

Bu yayında yer alan tüm çalışmalar başvuru anında ve yayın öncesi olmak üzere iki kez iThenticate uygulaması aracılığıyla benzerlik taramasından geçirilmiştir.

Yayın Türü: Yaygın Süreli Yayın
Yayın Şekli: 2 aylık (Ocak-Temmuz) Türkçe ve İngilizce

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz.

Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written consent of the PARJ editors

Disclaimer: Statements of facts or opinions appearing in the Parion Academic Review Journal (PARJ) are solely those of the authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.

E-ISSN: 2757-749X

PARİON AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ
PARION ACADEMIC REVIEW JOURNAL

PARJ is published twice a year
Vol. 2 Issue. Additional Year 2023

Parion Academic Review Journal is a peer reviewed interdisciplinary journal (both Turkish and English) sponsored by Canakkale Onsekiz Mart University. The Editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to three international referees known for their academic reputation in their respective areas. Send your articles to pabd@comu.edu.tr

PARJ publishes original research articles that engage with but not limited to the following subjects: economics, politics, history, international relations, business, accounting and public administration.

Manuscripts submitted to PARJ should be original and challenging, and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

All the works in this publication have been subjected to similarity screening through iThenticate application twice, at the time of application and before publication.

Editorial Office
Parion Academic Review Journal (PARJ)

Parion Akademik Bakış Dergisi
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey
Phone: +90 (286) 335 8739 Fax: +90(286) 3358853
Web: <http://parion.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: pabd@comu.edu.tr

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written consent of the PARJ editors

Disclaimer: Statements of facts or opinions appearing in the Parion Academic Review Journal (PARJ) are solely those of the authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.

E-ISSN: 2757-749X

PARİON AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ
Parion Academic Review Journal

Cilt 2. Sayı Ek. 2023 / Volume 2. Issue *Additional*. 2023

SAHİBİ/Owner

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi adına Rektör Prof. Dr. Sedat MURAT

EDİTÖR / Editor

Doç. Dr. Nur DİLBAZ ALACAHAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

EDİTÖR YARDIMCILARI / Assistant of Editors in Chief

Öğr. Gör. Dr. Muhammet KARANFİL (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

YAZI İŞLERİ / Assisting Editor

Arş. Gör. Mehmet GÜRTÜRK (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Öğr. Gör. Yağmur AKARSU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Arş. Gör. Oğuz CİCAK (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Arş. Gör. Mehmet KARADAĞ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

KAPAK TASARIMI / Cover Design

Hayri ÇÜREN

YAZI VE DANIŞMA KURULU/ Editorial Board

Alfabetik Sıra ile / In Alphabetical Order

ACAR, Ahmet Cevat (İstanbul Üniv.)	GÜLTEKİN, Yasin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	PAZARCIK, Yener (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)
ALAGÖZ, Mehmet (Selçuk Üniv.)	GÜRSOY, Ümman Tuba (İstanbul Üniv.)	SAATÇIOĞLU, Cem (İstanbul Üniv.)
ALBAYRAK, Barış (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	İÇÖZ, Orhan (Yaşar Üniv.)	SAYGIN, Tuğdem (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)
ARTUÇ, Kutlay (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	KASAPOĞLU AKÇAY, Özlem (İstanbul Üniv.)	SELVİ, Yakup (İstanbul Üniv.)
ATAKİŞİ, Ahmet (Trakya Üniv.)	KANTEN, Pelin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	SÖNMEZ, Rukiye (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)
ATMACA, Metin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	KANTEN, Selahattin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	TUNA, Muharrem (Hacı Bektaş Veli Üniv.)
AYTAÇ, Ayhan (Trakya Üniv.)	KANYILMAZ POLAT, Ebru (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	TURAN, Sibel (Trakya Üniv.)
BACAK, Bünyamin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	KARANFİL, Muhammet (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	UĞUR, Suat (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)
BARAN, Muhteşem (İstanbul Üniv.)	KIREL, Ayşe Çiğdem (Anadolu Üniv.)	ÜNSAR, Sinan (Trakya Üniv.)
ÇELİK, Savaş (Selçuk Üniv.)	KOÇER, Tamer (İstanbul Kültür Üniv.)	YARAŞ, Eyüp (Akdeniz Üniv.)
DEMİREL, Esra (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	KÖSE, Kamil Ahmet (İstanbul Üniv.)	YEŞİLTAŞ, Murat (Mehmet Akif Ersoy Üniv.)
DİLBAZ ALACAHAN, Nur (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	KURT, Ünzüle (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	YILMAZ, Fatih (İstanbul Üniv.)
ERKUL, Hüseyin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.)	OKUMUŞ, Abdullah (İstanbul Üniv.)	
GÖKBULUT, Rasim İlker (İstanbul Üniv.)	ÖZÇELİK, Ayşe Oya (İstanbul Üniv.)	
GÜLMEZ, Mustafa (Akdeniz Üniv.)	PAKSOY, Mahmut (İstanbul Kültür Üniv.)	

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

İçindekiler / Contents	V
Hizmetkar Liderlik ve Motivasyon Temaları Üzerine Vosviewer ile Bibliyometrik Bir Analiz	
Yavuz Sezer Oğuzhan	1-13
Kadın Kooperatiflerinin Başarısında Yönetmel Yetkinliğin Etkileri: Karşılaştırmalı Örnek Olay Analizi	
<i>The Effects of Managerial Competence on The Success of Women's Cooperatives: A Comparative Case Study</i>	
Şenay Karakuş Uysal	14-27
Mükelleflerin Muhasebecilerine Karşı Memnuniyet Düzeylerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma	
<i>A Study on The Evaluation of Satisfaction Levels of Taxpayers Against Their Accountants</i>	
Turhan Moç	28-41
Karmaşık Adaptif Sistemler Ve Kuantum Liderlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Literatür Değerlendirmesi	
<i>A Literature Review on The Relationship Between Complex Adaptive Systems and Quantum Leadership</i>	
Gökçe Akdemir Ömür	42-69

HİZMETKAR LİDERLİK VE MOTİVASYON TEMALARI ÜZERİNE VOSVIEWER İLE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Yavuz Sezer OĞUZHAN¹

Öz

Bu çalışmanın amacı hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili çalışmaların sayısını, hangi akademik tür olduklarını, hangi akademisyenlerin çalışma yaptıklarını, hangi araştırma alanlarında yapıldığını, hangi ülke ve üniversitelerde konu edildiğini tespit etmektir. Çalışmanın amacına ulaşabilmek için Web of Science veri tabanı kullanılarak bibliyometrik bir analiz yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda toplamda 268 çalışma bulunmuş bunların 236'sı makale türü olup en çok araştırma türü olarak dikkat çekmektedir. En çok 2022 yılında yapılan çalışmalarda bu iki kavramı en çok 56 çalışma ile ABD'deki üniversiteler gerçekleştirmiş ve 8 çalışma ile Avustralya'da bulunan Monash Üniversitesi literatüre katkı sağlamıştır. Araştırma alanlarından en çok İşletme Yönetimi 132 ile birinci sırada kendine yer bulurken bu iki konuda en çok araştırma yapan akademisyen ise Quenn Mary University of London'dan Profesör Gary Shwarz'dır. Gerçekleştirilen bu bibliyometrik çalışmanın hem benzer konulardaki bibliyometrik çalışmalara ışık tutması hem de hizmetkar liderlik ve motivasyon konularında nitel ve nicel olası çalışmalara ışık tutması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkar Liderlik, Motivasyon, Örgütsel Davranış, Yönetim.

Abstract

The aim of this study is to determine the number of studies on servant leadership and motivation, what types they are, which academics work, in which research areas, in which countries and universities. In order to achieve the aim of the study, a bibliometric analysis was made using the Web of Science database. As a result of the analyzes, a total of 268 studies were found, 236 of which are article types, which draws attention as the most research type. In the studies conducted in 2022, universities in the USA realized these two concepts with the most 56 studies, and Monash University in Australia contributed to the literature with 8 studies. While it ranks first among research fields with 132 Business Administration, the academician who has done the most research on these two subjects is Professor Gary Shwarz from Quenn Mary University of London. This bibliometric study is expected to shed light on bibliometric

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Gelibolu Piri Reis Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ysezer.oguzhan@comu.edu.tr ORCID: 0000-0002-1097-9094

studies on similar topics and to shed light on possible qualitative and quantitative studies on servant leadership and motivation.

Keywords: Servant Leadership, Motivation, Organizational Behavior Management.

Giriş

Herhangi bir amaç için herhangi bir işi ifa etme olarak tanımlanabilecek hizmet kavramı, birine ya da birilerine menfaat sağlama edimini kapsamaktadır. Bireysel ve/veya sosyal yaşamda her insan mutlaka hizmet etme süreci içerisindedir. Öyle ki sosyal veya örgütsel bağı olmayan bireyler de kendilerine hizmet etmektedirler. Zira hayatta kalmak için gereksinimleri karşılamak da bireyin kendisine hizmeti olarak değerlendirilebilecektir.

İnsanlıkla yaşıt olan liderlik kavramı her ne kadar çok eskilerde var olsa da bilimsel anlamda 20. yüzyıl'da araştırma konusu haline gelmiştir. Özellikle insanın değerinin anlaşılmasıyla liderlik algısında da değişiklikler olmuş ve değişen koşullar, liderliği modernizmin içine sokmuştur. Hizmetkar liderlik de modern liderlik tarzlarından biri olup son zamanlarda liderlik ve yönetimle ilgili araştırmaların önemli bir konusu haline gelmiştir.

Klasik ve bazı modern liderlik anlayışında bir liderin takipçileri kadar çalışması beklenmezken hizmetkar liderlik anlayışında lider, takipçileri gibi çalışmaktadır. Örgütsel anlamda ise çalışanlar gibi emek sarf eden lider, çalışanlarda olumlu değişiklikler olmasını sağlamaktadır. Hizmetkar lider davranışı, liderin çalışanlarla beraber emek sarf etmesiyle çalışanlardaki motivasyon ve verimliliğin istenen düzeye çıkması sağlanmış olacaktır.

Motivasyon, özellikle örgütlerde yönetimin çalışanlardan daha iyi verim alabilmek için desteklenmesi gereken önemli bir konudur. İnsanın bir makine değil de duyguları olan varlık olduğunun anlaşılması sonucunda örgütsel verimliliğin sağlanması da bireysel ve grupsal motivasyonun sağlanması ile olanaklı hale gelebilecektir. Zira bütünsel bir motivasyonun tatminkar sonuçlar doğurması beklenmektedir. Hizmetkar lider de empati yaparak, karşısındakini dinleyerek, farkındalık oluşturarak ve çalışanlara inanç aşılıyarak belirlenen hedeflere ulaşılması sağlanacaktır. Hizmetkar liderin bu davranışları, kolektif bilincin yaratılmasına yardımcı olacaktır. Araştırmanın önemi, daha önce bu iki kavram arasında bibliyometrik çalışmaya rastlanmamış olmasıdır. Bu çalışmanın ise literatürdeki bu boşluğu doldurması beklenmektedir.

1. Hizmetkar Liderlik

Çok eski bir özellik taşıyan hizmetkar liderlik kavramı, yüzyıllar boyunca tüm kültürlerde var olan temel prensip olarak karşımıza çıkmaktadır (Sendjaya ve Sarros, 2002). Bekker (2010: 60) ve Irving (2011: 119), bir liderin öncelikle hizmetkar olması gerektiği düşüncesinin altında felsefi ve dini temellerin olduğunu ifade etmektedirler. Kutsal metinlerde genel itibariyle bir

liderin öncelikle tevazunun bir tezahürü olarak hizmetkar sıfatıyla eylemlerde bulunması ve yönetici sıfatıyla da kararlar vermesi önerilmektedir. Hindu inancının kutsal metinlerinden Bhagavad Gita'da Tanrı'nın tezahürü şeklinde kabul görmüş Krishna, Kral Arjuna'nın at arabasını süren hizmetçi sıfatıyla anlatılmıştır (Sivananda, 2003: 201). Bunun yanında Hristiyan ve İslam inançlarında da koruyucukla beraber hizmetkarlık da lider özelliklerindedir (Beekun ve Badawi, 1997). Kültürümüzde genellikle kamu yönetiminin önemli bir mottosu olan "Halka hizmet, Hakk'a hizmettir" sözü de hizmet anlayışının dini bir boyutu olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir.

Modern liderlik anlayışları; esasında liderin algılanışı, ondan beklentiler ve bıraktığı etkiler üzerine şekillenmektedir. Modern liderlik tarzlarının birbirlerinden bağımsız tanımlarında farklılıklar olsa da modernizmin getirmiş olduğu temel değerler göz önüne alındığında benzerliklerinin de oldukça çok olduğu anlaşılmaktadır. Bu ise bazı modern liderlik tarzlarının girift ilişki içerisinde olması anlamını taşımaktadır. Hizmetkar liderliğin diğer modern liderlik tarzlarından ayrılan en temel noktası liderin de bir takipçi gibi çalışması yani yönetmek fiilinin yanında eylemde de yer almasıdır.

Dönüştürücü liderlik, paternalist liderlik, kendi kendine liderlik, simbiyotik liderlik, zamansal liderlik vb. gibi liderlik tarzlarının yanında hizmetkar liderlik de bilim dünyasında artan bir ilgiye sahiptir.

Son yıllarda liderlik anlayışında etiklik büyük önem kazanmıştır (Avolio ve Gardner, 2005; Brown ve Trevino, 2006; van Knippenberg, De Cremer ve Van Knippenberg, 2007). Modern liderliklerin her bir tarzı çok önceleri de kendini göstermiş tanımlanıp belirli kalıplarla kendine yirminci yüzyılın başlarında ancak yer bulmuştur. Hizmetkar liderlik de 1970 yılında Amerikan Robert K. Greenleaf tarafından kavramsallaştırılmıştır. Greenleaf, Herman Hesses'in 1956 yılında kaleme aldığı *The Journey to East* (Doğu'ya Yolculuk) romanındaki Leo karakterinden ilham alarak böyle bir liderlik tarzını ortaya atmıştır. Lopez (1995), söz konusu romandan yola çıkarak Greenleaf'in etkili bir liderin diğerlerine hizmet eden özelliğine sahip olması gerektiği sonucuna vardığını ifade etmiştir.

Hizmetkar liderlik, bir örgütte sorumlu yönetim gereksinimini karşılamakta (Taylor ve Pearse, 2009: 226) ve takipçilerin en iyi oldukları özelliklerini temel almaktadır. Hizmetkar liderler, takipçilerinin becerilerini, noksanlıklarını, hedeflerini ve arzularını sağlam iletişim yoluyla anlamaya çalışmaktadırlar. Elde edilen gerekli bilgiler sayesinde her bir takipçinin var olan potansiyellerine ulaşma ve özgüvenlerini artırma gayretine girmektedirler (Liden vd., 2008: 162). Hizmetkar liderler, takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmakta ve eylemlerini bu şekilde yönlendirmektedir. Hizmetkar liderlik; insanlara değer verip

gelişmelerini sağlayarak sosyalizasyon yaratmayı, güvenilir olarak başkalarına iyilik yapmayı ve toplumun en küçük yapı taşı olan bireyin iyiliğini sağlamak amacıyla güç ve pozisyon paylaşmayı içermektedir (Laub, 2004: 8). Hizmetkar liderlik anlayışında örgütsel geleceğin sürdürülebilirliği için yönetimin büyük sorumluluklara sahip olması gerekmektedir (Taylor ve Pearse, 2009: 226). Spears (1998: 11) Greenleaf'in çalışmalarından derlediği hizmetkar liderlerin sayılan özellikleri dışında şu özelliklere de sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir:

- **Karşındakini Dinleme:** karşındakini insanların dinlenmesi, onların istek, gereksinim ve düşüncelerinin anlaşılması ve bunun sonucunda da motivasyon kaynağının oluşturulmasını içermektedir.
- **İsabetli Tahmin Yeteneği:** Takipçilerin iyi tanınmasının bir sonucu olarak onların gereksinimlerini ve çözüm yollarını tahmin etmeyi içermektedir.
- **İyileştirme:** Takipçilerin içerisinde bulunduğu durumu yönetebilme ve daha iyiye çevirerek motivasyonlarını artırmayı içermektedir.
- **Empati Kurabilme:** Takipçilerin içerisinde bulunduğu ruh halini anlayabilmeyi içermektedir.
- **Farkındalık:** Belirli bir durumun ortaya çıkardığı veya çıkaracağı olası sonuçların anlaşılmasını içermektedir.
- **İnanç Aşılama:** Belirlenen bireysel ya da örgütsel hedefe ulaşılabilirliği amacıyla işin yapılabileceğini takipçilere inandırmayı kapsamaktadır.
- **Kavramsallaştırma:** Belirlenen bireysel ya da örgütsel hedefi somutlaştırıp üzerine gidilebilmeyi ve sonuç olarak da başarıya ulaşabilmeyi içermektedir.
- **Yönetme:** Liderlik sürecinde gerek takım gerekse takım üyelerinin her birini beklenen amaç ve hedeflere yönlendirebilmeyi içermektedir.
- **Görev Halinde Olma:** Gerçekleşen liderlik sürecinde liderin takipçiler gibi bizzat işin içerisinde olmayı içermektedir.
- **Takım Oluşturma:** Belirlenen hedeflere ulaşabilmek amacıyla takipçilerden takım oluşturmayı ve kolektif çalışma ile daha kısa ve etkin sonuç almayı içermektedir.

Hizmetkar liderliğin giderek artan popüleritesi 1990'lı yıllara damga vurmuş ve bilim, yönetim ve iş dünyasında önemli bir basamak olarak görülmüştür. Hizmetkar liderliğin modellenmesi konusunda Graham (1991), Buchen (1998), Farling vd. (1999), Page ve Wong (2000), Russell ve Stone (2002), Sendjaya ve Sarros (2002), Patterson (2003); düzey ölçme ve belirleme konusunda da Laub (1999), Page ve Wong (2000), Sendjaya ve Sarros (2002), Barbuto ve Wheeler (2006), Van Dierendonck ve Nuijten (2011) bilime önemli katkılar sunmuşlardır.

2. Motivasyon

Motivasyon kelimesi Türkçeye Fransızcadan geçmiş olup bir işin yapılması amacıyla bireyin güdülenmesi anlamı taşımaktadır. Özellikle insan faktörünün önem kazanması ile motivasyon kavramı örgütler ve yönetimi için çalışanların örgütlerde daha verimli ve istekli davranmalarını sağlayan önemli bir faktör haline gelmiştir. Bartol ve Martin (1998: 385) ve Tella vd.'ye (2007) göre motivasyon, tatmin edilmemiş herhangi bir gereksinimi karşılamak ve daha önceden belirlenmiş hedefe ulaşmak amacıyla harekete geçirilen içsel bir dürtüdür. Bununla birlikte performansı teşvik eden fiziksel ve psikolojik gereksinimlerle başlayan bir prosedürdür.

Motivasyon kavramını ilk kez 1918 yılında Woodworth tanımlamıştır. Woodworth motivasyonu herhangi bir organizmanın değişik şekillerde harekete geçiren bir enerji birikimi olarak tanımlamıştır.

Motivasyon; uyanma, yön ve davranışı devam edilmesini sağlayan, çalışanların bireysel farklılıklarını kapsayan çeşitli sonucunda gerçekleşen bir süreçtir (Mitchell, 1982: 80; (Khalatbaria vd., 2013: 861). Daft (1997: 526) ve Haque vd. (2014) motivasyonu herhangi bir davranışı sürdürme odaklı bireylerin heyecan, ısrar ve istek hislerini harekete geçiren içsel ve dışsal bir etkidir. Belirlenen hedefe ulaşmak amacıyla ortaya çıkan kararlılık, yönelim ve yoğunluk olarak tanımlanabilecek (Robbins ve Judge, 2013: 204) motivasyon, öyle bir güçtür ki bireylerin sadece beceri kazanmalarına değil aynı zamanda bu becerileri nasıl ve ne ölçüde kullanacaklarını da belirleyebilmektedir (Locke ve Latham, 2004: 388). Motivasyon kavramı farklı şekillerde algılanıp tanımlanmış olsa da teorik gelişim içinde olan hedonizm olarak da karşımıza çıkabilmektedir (Kian vd., 2014: 2).

Deci (1985) ve Cho ve Perry (2012: 386), motivasyon kavramını içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak kategorize etmektedirler. İçsel motivasyon, bireyin iç dünyasından kaynaklanan bir motivasyon türüdür (Mottaz, 1985; Ryan ve Deci, 2000: 57). İçsel motivasyonda birey, dışarıdaki etkilerden ziyade kendi kendini harekete geçirebilmesi becerisidir. İç dinamiklerin devreye sokulması için bireyde özgüven, öz farkındalık ve inanç hislerinin olması beklenmektedir. Dışsal motivasyon ise bireyin dış etkenler sayesinde güdülenmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların örgütte motive olabilmeleri için bazı maddi ve manevi faktörler gerekmektedir. Örgütsel anlamda maddi faktörlere örnek olarak prim, taltif, promosyon, ikramiye, plaket gibi ödüller verilebilecekken manevi ödüllere taltif ve izin gibi ödüller örnek olarak gösterilebilecektir.

3. Araştırma Yöntemi

Çalışma için kullanılan veriler Web of Science veri tabanında “servant leadership” (hizmetkar liderlik) ve “motivation” (motivasyon) anahtar kelimelerini içeren 2008-2023 (02.02.2023 itibarıyla) yılları arasındaki 268 çalışma belirlenerek oluşturulmuş ve bu çalışmalar bibliyometrik analiz ile incelenmiştir. Web of Science (WOS) çevrimiçi veri tabanı, temsili rakamlar üretmek için yerleşik analiz araçlarını da kapsayan neredeyse bütün değerli araştırma makalelerini içermektedir (Yuetian vd., 2020: 2).

Bibliyometri; ölçülebilir, tekrar edilebilir ve nesnel verilere ulaşmak için belirli bir alandaki bilgi yapısını ve araştırmalar sonucunda elde edilen eğilimleri analiz eden ölçülebilir bir bilişim yöntemidir (Kreps ve Neuhauser, 2013; Guo vd., 2020: 2). Özellikle bibliyometri, herhangi bir alanda çalışılan bilgilerin neler olduğunu, çalışmaların hangi yıllarda yapıldığını, hangi araştırmacılar tarafından değinildiğini, hangi ülke ve üniversitelerde söz konusu edildiği ve bu bilgilerin hangi kavramlarla bağlantılı olduğunu belirleyen etkili yöntemlerden biridir.

Bibliyometrik analiz, büyük boyutta yapılandırılmamış verileri en ince ayrıntısına kadar anlamlandırarak kümülatif bilimsel bilgilerle köklü alanların evrimsel nüanslarını deşifre etme ve bilgi boşluklarını belirlemede ve alana yönelik amaçlanan katkıları konumlandırmada oldukça faydalı bir yöntemdir (Donthu vd., 2021: 285).

Çalışmanın amacı, hizmetkar liderlik ve motivasyon çalışmalarına yönelik Web of Science veri tabanında yapılmış olan çalışmaları bibliyometrik analiz yöntemi ile belirlemektir. Çalışma, konuyla ilgili literatürdeki boşluklara vurgu yapmasına, çalışılmamış alanların daha iyi şekilde tespit edilmesine ve araştırmacıların yöneleceği alanlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın amacına ulaşmak için, hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan çalışmaların bibliyometrik analiz ile incelenmesinde cevapları aranan sorular şu şekilde belirtilmiştir:

- 2008-2023 yılları arasında Web of Science veri tabanında taranan çalışmalarda hizmetkar liderlik ve motivasyon ile çalışmalar hangi çalışma türlerindedir?
- 2008-2023 yılları arasında Web of Science veri tabanında taranan çalışmalarda hizmetkar liderlik ve motivasyon ile çalışmalar hangi yıllarda yapılmıştır?
- 2008-2023 yılları arasında Web of Science veri tabanında taranan çalışmalarda hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili en fazla çalışma yaparak literatüre katkılarını sunan ülkeler ve üniversiteler hangileridir?

- 2008-2023 yılları arasında Web of Science veri tabanında taranan çalışmalarda hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili en fazla çalışma yaparak literatüre katkıları sunan akademisyenler kimlerdir?
- 2008-2023 yılları arasında Web of Science veri tabanında taranan çalışmalarda hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili en fazla çalışma yaparak literatüre katkıları sunan yazarlar hangileridir?

Bu çalışma kapsamında ilk olarak Web of Science (WOS) çevrimiçi veri tabanında çalışmaların başlığında, özetlerinde, anahtar kelimelerinde ve içeriğinde (“*Servant Leadership*”) (“*Motivation*”) anahtar kelimeleri 02 Şubat 2023 tarihinde aratılmış ve 268 sonuç bulunmuştur. Daha sonra bulunan 268 çalışma VOSviewer programı kullanılarak bibliyometrik analiz ile incelenmiştir.

4. Bulgular

Hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili 2008-2023 yılları arasındaki çalışmaların türleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo- 1: Çalışma Türleri

Makale	236
İlk erişim	10
Kongre	9
Derleme makale	8
Kitap bölümü	4
Kitap	1

2008-2023 yılları arasında hizmetkar liderlik ile ilgili 2046 çalışma incelendiğinde araştırmacıların en fazla 1682 ile bu konularda makale çalışması yaptığı görülmüştür.

Hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili bibliyometrik analiz ile Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımı Tablo 2’ de gösterilmiştir.

Tablo-2: Hizmetkar Liderlik ve Motivasyon ile İlgili Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	Web of Science’de Gerçekleştirilen Çalışma Sayısı
2022	50
2021	46
2019	42
2020	35
2018	27
2017	13
2016	9
2015	8
2014	7
2013	7

HİZMETKAR LİDERLİK VE MOTİVASYON TEMALARI ÜZERİNE VOSVIEWER İLE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

2023	6
2012	4
2011	4
2010	4
2008	4
2009	2

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmacıların hizmetkar liderlik ve motivasyon ilintili çalışmaları ilk olarak 2008 yılında yaptıkları ancak dünya genelindeki araştırmacıların bu konular üzerine yıllar geçtikçe daha fazla yoğunlaştıkları görülmektedir.

2008-2023 yılları arasında hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan çalışmaların ülkelere göre dağılımı incelenmiş ve en çok taranan 5 dergi analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Hizmetkar Liderlik ve Motivasyon ile İlgili Çalışmaların Ülkelere Göre Dağılımı

Ülkeler	Bu Konular Hakkında Yapılan Çalışmalar
ABD	56
Çin	53
İngiltere	22
Güney Afrika	22
Endonezya	19

Tablo 3'te hizmetkar liderlik ve motivasyon davranışı ile ilgili yapılan çalışmaların ülkelere göre dağılımına bakıldığında en fazla yayın yapan araştırmacıların 56 çalışma ile ABD, 53 çalışma ile Çin, 22 çalışma ile İngiltere ve Güney Afrika ve 19 çalışma ile Endonezya olduğu görülmektedir. Türkiye ise bu kategoride 5 çalışma ile 18. sırada yer almaktadır.

2008-2023 yılları arasında hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan çalışmaların araştırma alanı dağılımı incelenmiş ve en çok ilintili 5 araştırma alanı analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Hizmetkar Liderlik ve Motivasyon ile İlgili Çalışmaların Araştırma Alanları Dağılımı

Araştırma Alanları	Araştırma Alanları Sayıları
İşletme Yönetimi	132
Kamu Yönetimi	64
Psikoloji	60
Diğer Sosyal Bilimler Alanı	23
Eğitim Bilimleri	11

Tablo 4 incelendiğinde 132 ile İşletme Yönetimi, 64 ile Kamu Yönetimi, 60 ile Psikoloji, 23 ile diğer Sosyal Bilimler alanları ve 11 ile Eğitim Bilimleri kendilerine yer bulmuştur.

2008-2023 yılları arasında hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan çalışmaların üniversitelere göre dağılımı incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 5'te şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Çalışmaların Üniversitelere Göre Dağılımı

Araştırma Yapılan Üniversiteler	Yayın Sayıları
Monash Üniversitesi	8
Swinburne Teknik Üniversitesi	7
Londra Üniversitesi	7
Ulusal Seul Üniversitesi	6
Johannesburg Üniversitesi	6

Tablo 5'te hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan ilintili çalışmaların üniversitelere göre dağılımı incelendiğinde en fazla çalışma yapılan üniversitelerin 8 yayın sayısı ile Avusturalya'da bulunan Monash Üniversitesi, 7'şer yayın sayısı ile Avusturalya'dan Swinburne Teknik Üniversitesi ve Londra Üniversitesi, 6'şar yayın sayısı ile Güney Kore'den Ulusal Seul Üniversitesi ve Güney Afrika'dan Johannesburg Üniversitesi araştırmacılar tarafından incelendiği görülmektedir.

2008-2023 yılları arasında hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan çalışmaların akademisyenlere göre dağılımı incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 6. Hizmetkar Liderlik ve Motivasyon ile ilgili Çalışmaların Akademisyenlere Göre Dağılımı

Araştırma Yapan Akademisyenler	Yayın Sayıları
Gary Schwarz	6
Alexander Newman	6
Luu T. Tuan	5
Nathan Eva	4
Amos Engelbrecht	4

Tablo 6'da hizmetkar liderlik ve motivasyon ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan ilintili çalışmaların akademisyenlere göre dağılımı incelendiğinde Web of Science bu konularla ilintili en fazla çalışma yapan akademisyenin 6'şar çalışma ile Londra Kraliçe Mary Üniversitesi'nden Gary Schwarz ve Deakin Üniversitesi'nden Alexander Newman olduğu görülmektedir. Bu akademisyenleri sırasıyla 5 çalışma ile Swinburne Teknik Üniversitesi'nden Luu Trong Tuan ve 4'er çalışma ile Monash üniversitesi'nden Nathan Eva ve Stellenbosch Üniversitesi'nden Amos Engelbrecht takip etmektedir.

Değerlendirme ve Sonuç

Hizmetkar liderlik, modern liderlik tarzlarından biri olup bilim insanlarınca farklı tanımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Hizmetkar liderliğin adından da anlaşılacağı üzere bir liderin takipçileri gibi çalışması ve onlara bu sayede ilham vermesi durumu söz konusudur. Geçmiş dönemlerdeki liderlik anlayışında bir liderin takipçileri kadar iş yapması beklenmezken bu anlayış, modern zamanda değişmiş ve hizmetkar liderlik kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Modern liderlik anlayışındaki birçok özelliği barındıran hizmetkar liderliğin bilfiil

işin içerisinde olması çalışanlar tarafından büyük bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Liderliğin en önemli özelliklerinden olan motivasyon, hizmetkar liderlikte de kendini açık bir şekilde göstermektedir. Motive olmuş bir çalışanın yapmış olduğu işlerde hem bireysel hem de örgütsel verimliliğin artış göstermesi beklenmektedir. Bireysel ve örgütsel verimliliğin yanında hizmetkar liderin önemli fonksiyonlarından biri olan takım oluşturma sonucunda diğer çalışanların da birbirlerini motive etmesi beklenen bir sonuçtur.

Web of Science veri tabanında yapılan taramalar sonucunda ortaya çıkan bu çalışma, nicel bir yöntemdir. Araştırmacılar için hizmetkar liderlik ile motivasyon konularının nitel bir çalışma veya nicel olan diğer yöntemlerden biri ile farklı lokasyonlarda ele alınmasının farklı sonuçlar doğurabileceği ve bu sayede literatüre katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Barbuto, J. E. ve Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bartol, K. M. ve Martin, D. C. (1998). Management, McGraw Hill, New York.
- Bekker, C. J. (2010). *A modest history of the concept of service as leadership in four religious traditions*. In servant leadership. Palgrave Macmillan, London, 55-66.
- Beekun, R. ve Badawi, J. (1997), Leadership: An Islamic perspective, Beltsville, Amana Publications, Maryland.
- Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future. *Institutions Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(1), 125-134.
- Cho, Y. J. ve Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.
- Daft R. (1997). Management. (4. Baskı), The Dryden Press, Florida, 1997.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, Plenum Press.

- Donthu, N., Satish, K., Debmalya, M., Nitesh, P. ve Weng, M. L. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296.
- Farling, M. L., Stone, A. G. ve Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1/2), 49-72.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1970). The Servant as Leader, *Business Leadership*. Jossy Bass: 117-136.
- Guo, Y., Hao Z., Zhao, S., Gong, J. ve Yang, F. (2020). Artificial intelligence in health care: Bibliometric analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 22(7), 1-12.
- Haque, M. F., Haque, M. A. ve Islam, M. S. (2014). Motivational theories: A critical analysis. *ASA University Review*, 8(1), 61-68.
- Irving, J. A. (2011). Leadership reflection: A model for effective servant leadership practice: A biblically-consistent and research-based approach to leadership. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 3(2), 118-128.
- Khalatbari, J., Ghorbanshiroudi, S. ve Firouzbakhsh, M. (2013). Correlation of job stress, job satisfaction, job motivation and burnout and feeling stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 860-863.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W. ve Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
- Laub, J. A. (2005). From paternalism to the servant organization: Expanding the organizational leadership assessment (OLA) model. *The International Journal of Servant Leadership*, 1, 155-186.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.

- Lopez, I. O. (1995). Becoming a servant-leader: The personal development path. Reflections on Leadership, 149-160.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The sociological quarterly*, 26(3), 365-385.
- Page, D. ve Wong, P. T. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership*, Adjibolosoo, S. (Ed.) içinde, *The human factor in shaping the course of history and development*, University Press of America, Boston.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). Çeviri, Örgütsel Davranış, Editör: İnci Erdem, *Çeviren: Güven Ordun*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Russell, R. R. ve Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sendjaya, S. ve Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57-65.
- Sivananda, S. (2003). Sure ways for success in life and God realization. Kessinger Publishing, USA.
- Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant-leadership hisights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership, John Wiley ve Sons, Inc New York.
- Taylor, S. ve Pearse, N. (2009). Creating sustainable organizations through servant leadership. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 4(4), 223-233.
- Woodworth, R. S. (1918). Dynamic psychology. Columbia University Press, New York.
- Van Dierendonck, D. ve Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Van Knippenberg, D., De Cremer, D. ve Van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 113-140.

Yuetian, Y., Li, Y. Z., Zhongheng, Z., Gu, Z., Zhong, H., Zha, Q., Yang, L., Zhu, C. ve Chen, E. (2020). A bibliometric analysis using WOSviewer of publications on Covid-19. *Annals of Translational Medicine*, 8(13), 1-11.

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

Şenay KARAKUŞ UYSAL¹

Öz

Yetkinlik kavramı bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilerin performansına yansımaları olarak bilinmektedir. Örgütlerde çalışanların sahip olduğu yetkinlik çalışan yetkinliği olarak bilinirken yöneticinin sahip olduğu yetkinlik ise yönetsel yetkinlik olarak bilinmektedir. Türkiye’de kooperatif modeli uzun yıllardır katılımcı istihdam olanakları yaratmak, ürün veya hizmet sunmak ve ekonomiye katkı sağlamak için uygulanmaktadır. Kadın kooperatifleri ise ilk olarak 1999 yılında kurulmaya başlamıştır. Günümüzde hızla artan kadın kooperatiflerinin kısa bir süre sonra faaliyetlerini durdurduğu ve kapandığı bilinmektedir. Kadın kooperatiflerinin kapanmasında ise farklı etkenlerle birlikte yönetsel deneyimin etkili olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı son yıllarda hızla artış gösteren kadın kooperatiflerinin başarısında yönetsel yetkinliğin etkisini ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay analizinden faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Aksaray ilinde bulunan 6 kadın kooperatifi oluşturmaktadır. Görüşmeler sonucunda Sınırlı Sorumlu AKMEDSAN Medikal ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi örnek olay olarak incelenmiştir. İncelemeler sonucunda kooperatif başkanı ve kurucu üyelerinin yönetsel yetkinliklerinin kooperatifin başarısı üzerinde oldukça etkin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel Yetkinlik, Kooperatifçilik, Kadın Kooperatifleri.

THE EFFECTS OF MANAGERIAL COMPETENCE ON THE SUCCESS OF WOMEN'S COOPERATIVES: A COMPARATIVE CASE STUDY

Abstract

The concept of competence is known as the reflection of the knowledge and skills of the individual on the performance. While the competency of the employees in the organizations is known as employee competency, the competency of the manager is known as managerial competency. The cooperative model in Turkey has been applied for many years to create participatory employment opportunities, to provide products or services and to contribute to the

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü,
senaykarakusuysal@aksaray.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8040-582X

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

economy. Women's cooperatives were first established in 1999. However, although the number of women's cooperatives is increasing day by day, it is known that there are women's cooperatives that are closing rapidly. Studies show that women's co-operatives face problems such as low literacy levels, low job skills, financial inadequacies and inadequate access to credit and information. In this context, it is thought that the managerial competence of the presidents may be effective in the success of women's cooperatives. The concept of managerial competence, which is considered among the capabilities of the organization, expresses the reflection of the values, beliefs, knowledge and skills of the manager to the management approach and can affect the performance of the business. This situation can be explained by the Upper Echolens Theory. According to the theory, the approaches of senior managers in organizations directly affect the performance of the organization.

The aim of this study is to reveal the effect of managerial competence on the success of women's cooperatives, which have increased rapidly in recent years. In the study, interviews were conducted with 6 active women's cooperatives in Aksaray Province. As a result of the interviews, Limited Liability AKMEDSAN Medical and Medical Products Women's Initiative Production and Business Cooperative was examined as a case study. As a result of the examinations, it has been determined that the president and founding members of the cooperative have work experiences before. During the meeting with the head of the cooperative, it was observed that many activities such as market research for the cooperative, control of production activities, access to financial supports, product management and marketing are carried out expertly. The cooperative, which started with a low budget in the first place, has reached the status of a factory with the grants and supports it has received and is advancing with very successful steps in the textile sector. As a result of the case study conducted in this context, it will be possible to say that the managerial competence of the heads of the cooperatives is quite effective on the success of the cooperative.

Keywords: Managerial Competence, Cooperativeness Women's Cooperatives.

GİRİŞ

Kooperatif modeliyle çalışma usulü dünya genelinde birçok ülkede uygulanmaktadır. Türkiye’de dünyada olduğu gibi kooperatif kuruluşları yüzyıllardır varlığını devam ettirmektedir. Cumhuriyet kurulmadan önce kooperatif modellerine benzeyen “Ahi Birlikleri” ile başlayan sistem, cumhuriyetin kurulması itibariyle yerini günümüz kooperatiflerine bırakmıştır. İlk yıllarda özellikle ülke gelirinin büyük bir kısmının karşılandığı tarım sektöründe kurulan kooperatifler görülmektedir. Cumhuriyetin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk kooperatiflerin gelişimine oldukça katkı sağlamıştır. Zira 1926 yılında kabul edilen Ticaret Kanunu, kooperatifleri bir şirket türü olarak kabul etmiştir (Başar, 1983: 120; Mülâyim, 1992: 46). Ardından çıkarılan yeni kanunlar ile kooperatiflere kredi ve fon destekleri sağlanmıştır. 1972 yılında yenilenen bir kanunla Tarım Kredi Kooperatifler Birliğinin devlet kontrolünden bağımsız hale gelmesi kooperatiflerin kurulumunun hızla artmasına neden olmuştur.

Türkiye’de kadın kooperatifleri ise ilk olarak 1999 yılında kurulmuştur. Kadınların iş gücüne katılması, eğitim ve öğretiminin gelişmesi, ekonomik ve sosyal özgürlüklerini kazanması gibi unsurlar için kadın kooperatifleri çözüm önerisi getiren bir model olarak görülmektedir. Özellikle tarım, sanat, yayıncılık, yiyecek-içecek ve turizm gibi sektörlerde kurulan kadın kooperatifleri, genellikle ev kadınlarının bir araya gelmesi ile kurulmaktadır. Son yıllarda Dünya Bankası (DB) ve Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (ASPB) tarafından kadın kooperatiflerinin kurulumu ve geliştirilmesi için uygulanan girişimler kadın kooperatiflerinin sayılarının hızla artmasına neden olmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar hızla artan kadın kooperatiflerinin ya faaliyete başlamadan ya da faaliyete başladıktan kısa bir süre sonra kapandığını göstermektedir (Duguid, Durutaş ve Wodzicki ,2015). Kadın kooperatiflerinin kapanmasında iş deneyimlerinin olmaması, finansal ve sosyal destek yetersizlikleri, üretim ve pazarlama problemleri sayılabilmektedir. Bütün bu unsurları bir araya getirmekse yönetsel deneyim ve yeterlilik gerektirmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı kadın kooperatiflerinin başarısında yönetsel yetkinliğin etkisini ortaya koymaktır.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay analizi kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini Aksaray ilinde bulunan kadın kooperatifleri oluşturmaktadır. Çalışmada kadın kooperatiflerinin başarısında özellikle kooperatif başkanlarının sahip olduğu yönetsel yetkinliğin oldukça etkin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kooperatif yönetiminde başkanların önemine dikkat çekilmiştir. Kooperatifle ilgili alan yazında

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

kadın kooperatiflerine ilişkin oldukça kısıtlı araştırma yer almaktadır. Bu bağlamda çalışmanın ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan çalışmanın nitel olması ve bir ilde gerçekleştirilmesi geçerlilik oranını olumsuz yönde etkilemekte ve çalışmanın kısıtı olarak görülmektedir. İleride yapılabilecek araştırmalara bu bağlamda önerilerde bulunulacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) kooperatifi, “müşterek sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir işletme yoluyla, ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını ve arzularını karşılamak için gönüllü olarak bir araya gelmiş kişilerin özerk birliği” olarak tanımlanmaktadır (ICA, 2015). Kooperatif modelinin amacı ekonomiye katkı sağlamak, istihdam oranını arttırmak, ürün ve hizmet sağlamak olup daha çok ortaklarına fayda sağlamaktır.

Son yıllarda bütün ülkelerde kadınların işgücüne katılımı gündemde yer alan önemli konulardan bir tanesidir. Kadınların işgücüne katılım oranlarının veya istihdam oralarının artırılması için ise en önemli modelin kadın kooperatifleri olduğu kabul edilmektedir (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2015: 22). Türkiye’de kadın kooperatifleri 2000’li yıllarda Dünya Bankası ve Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının girişimleri ile artış göstermektedir. Duguid vd. (2015) yaptıkları araştırmada, Türkiye genelinde 2015 yılında 154 kadın kooperatifi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu kooperatiflerden ulaşıla bilinenlerin 63’ü aktif, 38’i inaktif durumdadır.



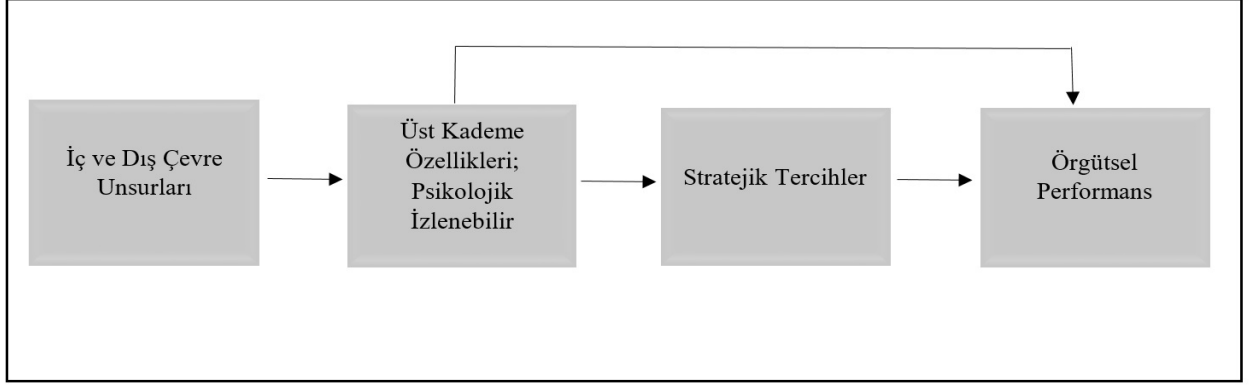
Şekil 1: Türkiye’de kadın kooperatifleri

Kaynak: Türkiye’de kadın kooperatiflerinin mevcut durumu (Duguid vd., 2015)

Kadın kooperatiflerin sayıca az olmasına rağmen kooperatiflerle ilgili yapılan araştırmalar kooperatiflerde lider pozisyonundaki kadın sayısının diğer işletmelere göre daha fazla olduğunu göstermektedir (ILO & ICA 2014). Ancak Şekil 1’de görüldüğü üzere kadın kooperatiflerinin sayısı her ne kadar artmış gibi görünse de önemli bir kısmı inaktif durumdadır. Diğer yandan çoğu kadın kooperatifinin ise henüz faaliyet göstermeden kapandığı bilinmektedir. Bilindiği üzere çoğu kadın kooperatifi ev kadınları tarafından kurulmaktadır. Bu bağlamda düşük okuryazarlık, düşük iş becerileri, toprak mülkiyetinin olmaması, kredi ve bilgiye sınırlı erişim ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği gibi unsurlar kadınların kooperatiflere katılım oranını düşürmektedir (Bonnan-White et al, 2013; Eşim et al, 2009; ILO & ICA 2014; Majurin 2012; Nippierd 2012; Tesfay et al, 2013). Bu engellerin yanı sıra kurulan kadın kooperatiflerinde özellikle üst yönetimin veya kooperatif başkanının işletme ve yöneticilik deneyimine sahip olmamasının faaliyetleri başlatmakta ve sürdürmekte olumsuz etkisi olduğu düşünülmektedir. İşletme ve yöneticilik deneyimi ise yönetsel yetkinlik ile açıklanabilmektedir.

Yetkinlik kavramı, yüksek performansı, düşük performanstan ayırt edici bilgi, beceri ve özellikler, aynı zamanda bir rol veya işin temel sorumluluğunu gerçekleştirmede ortaya konan davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Shippmann vd.,2000). Yetkinlik atfedildiği kişi ile örtüşen bir kavramdır. Örgütsel alanda ise çalışanların sahip olduğu yetkinlik “çalışan yetkinliği” olarak adlandırılırken, yöneticilerin sahip olduğu yetkinlik ise “yönetsel yetkinlik” olarak adlandırılmaktadır (Steven, Lanny, Kenneth ve Manuel, 2001). Yönetsel yetkinliklerin gruplandırması ile ilgili alan yazında farklı bakış açıları bulunmakta olup teknik yetkinlik, liderlik yetkinliği, kişiler arası yetkinlik, iletişim yetkinliği ve kavramsal beceriler yetkinliği üzerinde durulmaktadır (Boyatzis, 1982; Levenson, Van der Stede ve Cohen, 2006; Russel, 2000; Robertson, Gibbons, Baron, MacIver ve Nyfield, 1999; Scullen, Mount ve Judge., 2003). Cheg, Dainty ve Moore ise yönetsel yetkinliği iş odaklı yetkinlikler, kişi odaklı yetkinlikler ve rol odaklı yetkinlikler olmak üzere daha genel bir sınıflandırma sunmuşlardır.

Örgütün sahip olduğu yetenekler ve beceriler kategorisine giren yönetsel yetkinlik kavramı, yöneticinin sahip olduğu değerleri, inançları ve yetenekleri davranışlarına ve yönetim yaklaşımına yansıtmakta olup, işletme performansına doğrudan etki etmektedir (Henderson, 2005). Bu durum “üst kademedekiler teorisi” ile açıklanabilir. Üst Kademedekiler Teorisine göre işletmelerde üst kademe yöneticilerin özellikleri ve eylemleri işletmeleri doğrudan etkilemektedir (Hambrick ve Mason,1984). Şekil 2, Hambrick ve Mason’un üst kademedekiler modelinin sadeleştirilmiş halini göstermektedir (Çevik ve Bingöl, 2022).



Şekil 2: Üst Kademedekiler Teorisi Modeli

Kaynak: (Çevik ve Bingöl, 2022)

Teoriye göre üst kademe yöneticilerin sahip olduğu özellikler ve stratejik tercihleri, örgütün performans düzeyinin saptanmasında birbirini etkilemektedir (Dursun & Köseoğlu, 2016). Diğer bir deyişle yöneticilerin sahip olduğu izlenebilir (yaş, eğitim, sosyo-ekonomik düzey vb.) özellikleri ve değerleri, stratejik tercihlerini (ürün yeniliği, kazanç, çeşitlendirme, finansal kaldıraç vb.) bu da işletmelerde, karlılık, büyüme hayatta kalma gibi performans göstergelerini etkilemektedir.

Üst kademedekiler teorisi ile değerlendirildiğinde kadın kooperatiflerinin başkanları veya yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu finansal, beşeri, iş, teknik, iletişim ve kavramsal beceri gibi yönetsel yetkinliklerin kooperatif başarısına etki edeceği düşünülmektedir.

METODOLOJİ

Bu çalışmanın amacı kadın kooperatiflerin başarısında üst kademe yöneticilerinin sahip olduğu yönetsel yetkinliğin kooperatif başarısına etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç kapsamında çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay analizinden fayda edilmiştir. Çalışmada birden fazla örneklem ile görüşülerek amaca en uygun kooperatif detaylı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda çalışma karşılaştırmalı örnek olay analizi olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmanın örneklemini Aksaray İlinde bulunan aktif kadın kooperatifleri oluşturmaktadır. Aksaray ilinde bulunan 17 kadın kooperatifinden 11'i aktif durumdadır. Aktif kooperatifler arasında faaliyet göstermeyenler bulunmaktadır. Gönüllülük esası gereği 6 kadın kooperatifi ile görüşülmüştür. Başarı düzeyi en yüksek olan kooperatif belirlenerek örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Çalışmanın amacı doğrultusunda Aksaray ilinde yer alan 6 kadın kooperatifi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu kooperatifler:

- Sınırlı Sorumlu Taşpınar Girişimci Kadınlar Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
- Sınırlı Sorumlu Ortaköy Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
- Sınırlı Sorumlu İncesu Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
- Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi
- Sınırlı Sorumlu Derin Süt ve Süt Ürünleri Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi
- Sınırlı Sorumlu Günebakan Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi

şeklinde sıralanmaktadır. Yapılan görüşmeler sonucunda kooperatiflere ait bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır. Tablo 1 incelendiğinde bütün kooperatiflerin faal durumda olduğu görülmektedir. Ancak Sınırlı Sorumlu Taşpınar Girişimci Kadınlar Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, Sınırlı Sorumlu Ortaköy Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi ve Sınırlı Sorumlu İncesu Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifinin finansal problemler sebebiyle henüz hiçbir faaliyet göstermediği tespit edilmiştir. Bütün kooperatifler, kooperatif kanununda yer alan kuruluş maddesi uyarınca, en az 7 ortakla kurulma koşulu sebebiyle 7 ortak ile kurulmuşlardır. Ancak Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi 14 üye ile kurulmuştur. Kooperatiflerin genelinde kuruluş aşamasında ortaklar tarafından ortaya konulmuş bir sermaye olmadığı dile getirilmiştir. Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi ise ilk etapta 8.000 TL, ilerleyen evrelerde ise 182.000 TL sermaye ile faaliyetlerini başlatmıştır.

Sınırlı Sorumlu Taşpınar Girişimci Kadınlar Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, halı ve kilim dokuma üzerine kurulmuş bir kooperatif olup tamamı ev kadınlarından oluşmaktadır. Kendilerine ait atölyeleri ve tezgâhları bulunan kooperatif, faaliyetlerini kooperatif kurmadan önce olduğu gibi devam ettirmektedir. Ancak kooperatif başkanı ve üyelerinin işletme ve pazarlama yetkinliğinin kısıtlılığı, pazarlama sorunu yaşamalarına sebep olmuş ve faaliyet gösterememişlerdir. Kooperatif bugün kapalı durumdadır.

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

Tablo 1: Aksaray İli Kadın Kooperatifleri Durum Analizi

Unvanı	Durumu	Faaliyet Alanı	Gerçekte Faaliyeti
Sınırlı Sorumlu Taşınar Girişimci Kadınlar Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Faal	Halı ve kilim imalatı	Kooperatif 7 üye ile kurulmuştur. Şu anda aktif çalışan 5 kadın bulunmaktadır. Satış gerçekleştiremedikleri için faaliyetlerini durdurmışlardır. Satış konusunda hiç bir bilgileri yoktur. Kooperatif başkanı dâhil bütün yönetim kurulu üyeleri belli yaşa ulaşmış ev kadımlarından oluşmaktadır. İşletme ve girişimcilik deneyimleri yoktur. Kooperatife ait hiçbir bütçe yoktur. Tamamen hibe ve desteğe güvenilerek açılmıştır. Borçlu durumdadır ve başkan kooperatifi kapatmayı düşünmektedir.
Sınırlı Sorumlu Ortaköy Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Faal	Süt ürünleri toptan ticareti	Kooperatif 7 üye ile kurulmuştur. Henüz faaliyetleri yoktur bu nedenle çalışanları da yoktur. Daha önce valilikten kooperatife yer tayin edilmiştir ancak makine, teçhizat ve üretim için gerekli malzemeleri olmadığı için faaliyete geçememişlerdir. Kooperatife ait hiçbir bütçe yoktur. Tamamen hibe ve desteğe güvenilerek açılmıştır.
Sınırlı Sorumlu İncesu Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Faal	Süt ürünleri toptan ticareti	Kooperatif 7 üye ile kurulmuştur. Gerçekte faaliyetleri yoktur. Kooperatife ait bir bütçe yoktur. Tamamen hibe ve desteğe güvenilerek açılmıştır. Beklenen desteği karşılayamadıkları için faaliyete geçememişlerdir. Kooperatifin üyeleri arasında bireysel olarak yoğurt, peynir, süt vs. üreten üyeler vardır ancak gelir bireyin kendisine aittir.
Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi	Faal	Tekstile yönelik tıbbi malzemeler	Kooperatif 14 üye ile kurulmuş en başarılı kooperatiftir. Üyelerin tamamı aktif olarak çalışmaktadır ve her bir üyenin ayrı uzmanlık alanı vardır. Başkanı yıllardır işletme dünyasında deneyimlidir. Kooperatif açılırken belli bir bütçe ile kurulmuştur ve detaylı bir pazar araştırması gerçekleştirilmiştir. Üretime pandemi dönemi fırsatı değerlendirilerek maske ile başlanmıştır. Ardından eczacılar odası ile anlaşarak sağlık sektöründe kullanılan önlüklerin fason üretimine başlanmıştır. Şuan 28 çalışanı vardır. Yakın zamanda SOGEB projesi ile 1.400.000 TL hibe ve destek imkânı sağlamışlardır. Kooperatif organize sanayi bölgesinde fabrika kurmayı ve kendi markalarını üretmeyi aynı zamanda meslek okulları ile işbirliği içerisinde çalışmayı hedeflemektedir.
Sınırlı Sorumlu Derin Süt Ve Süt Ürünleri Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	Faal	Süt ürünleri toptan ticareti	Kooperatif 7 üye ile kurulmuştur. Üyelerden 2'si aktif olarak kooperatifle ilgilenmektedir. Kooperatif kendilerine ait bir bütçeyle başlamıştır. Yalnızca yer problemi yaşamaktadır. Henüz faaliyetlerine yeni başlamışlardır. Üyeler harici 2 tane çalışanları vardır. Şimdilik kendi imkânları ile unlu mamulleri imalatı gerçekleştirerek yerel müşterilere sunmaktadır.
Sınırlı Sorumlu Günebakan Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	Faal	El sanatları ürün ve üretimi	Kooperatif 7 üye ile kurulmuştur. Üyelerin tamamı kooperatifte çalışmaktadır. Faaliyetlerini devam ettirmektedir. Mikro ihracat gerçekleştiren başarılı bir kooperatiftir. Rölyef tablolar yapmaktadır. Rölyef tablolar zaman aldığı için ve ürünler pahalı olduğu için müşteri ve pazar sorunu yaşamaktadır.

Sınırlı Sorumlu Ortaköy Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, unlu mamulleri üretmek adına kurulmuş bir kooperatiftir. Kooperatifin bütün üyeleri ev kadınlarından oluşmaktadır. Belediye tarafından kendilerine yer tahsis edilmesine rağmen makine ve teçhizat eksikliği nedeniyle faaliyet gösterememişlerdir.

Sınırlı Sorumlu İncesu Kadın Girişimciler Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, süt ve süt ürünleri üretmek adına kurulan bir kooperatiftir. Kooperatif başkanı daha önceden işletme deneyimine sahiptir. Kooperatifin diğer üyeleri çoğunlukla köyde yaşayan ev kadınlarından oluşmaktadır. Kadınlar kendilerine ait süt ve süt ürünlerini üretip pazarlasa da kooperatif çatısı altında henüz faaliyet gösterememişlerdir.

Sınırlı Sorumlu Günebakan Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi sanatsal tasarım ve ürün pazarlama odaklı kurulmuş bir kooperatiftir. Kooperatif rölyef kursunda yer alan 7 kadın üye arasında kurulmuştur. Kooperatife belediye tarafından atölye tahsis edilmiş olup faaliyetlerini bu atölye üzerinden devam ettirmektedir. Faaliyetlerini devam ettiren kooperatif, en çok pazarlama konusunda sorun yaşamaktadır. Mikro ihracat gerçekleştiren kooperatif, üyelerin yönetim deneyimsizliği sebebiyle üretim yönetimi ve pazarlama sorunu yaşamaya devam etmektedir. Örneğin e-ticaret yapmak isteyen kooperatif, birçok e-ticaret platformuna başvuruda bulunmuştur. Ancak e-ticaret platformları, mağazalarına veya üyelerine siparişi takip eden 3 iş günü içerisinde kargo süresi tanımaktadır. Rölyef sanatının gerçekleştirilmesinin 3 iş günü içerisinde mümkün olmadığını dile getiren kooperatif üyeleri, faaliyetlerinin ciddi anlamda kısıtlandığından bahsetmiştir.

Sınırlı Sorumlu Derin Süt Ve Süt Ürünleri Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi, süt ve süt ürünleri üretmek amacı ile kurulmuştur. Ancak sermaye yetersizliği sebebiyle faaliyetlerine unlu mamulleri üretip ve pazarlayarak başlamışlardır. Kooperatif yer tahsisini ve üretim için gerekli kaynaklarını kendi sermayesi ile gerçekleştirmiştir. Faaliyetlerine başlamış olsalar dahi henüz çok başarı elde edememişlerdir. Kooperatifte aktif çalışan iki üyenin işletme ve yönetim deneyimi bulunmaktadır. Kooperatif ilerlemeye müsait durumdadır.

Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi, tekstil ürünleri üretmek adına kurulmuş olup Aksaray ilinde en başarılı faaliyet gösteren kadın kooperatifi olarak tespit edilmiştir. Üyelerinin tamamı aktif olarak çalışmaktadır ve her biri ayrı uzmanlık alanına sahiptir. Kooperatif başkanı uzun yıllar boyunca işletme camiasında yer almıştır. Kooperatif başlangıçta belirli bir sermaye ile kurulmuş olup kuruluş öncesinde derinlemesine pazar araştırması gerçekleştirilmiştir. Orta ölçekli tekstil işletmesi

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

olarak faaliyete başlamış olan kooperatif, kalkınma ajansından sağladığı hibe ve destek programı ile günümüzde kendisine ait tekstil fabrikasını kurmuş ve faaliyetlerine başlamıştır. Bu bağlamda Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi diğer kooperatifler ile kıyaslanarak çalışmanın amacına uygun olduğu tespit edilmiş ve örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir.

ÖRNEK OLAY

Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi

Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifinin başkanı Nevin Aydın'dır. Nevin Aydın, 54 yaşında, Üsküdar/İstanbul doğumlu evli ve 2 çocuk annesidir. Aksaray Kız Meslek Lisesi Giyim ve Teknoloji Bölümü mezunu olan Aydın, işletme deneyimine 1987 yılında fotoğrafçı olarak başlamıştır. 1992'de kendine ait moda ve dikim evi kuran Aydın, 2004 yılında Aksaray Organize Sanayi Bölgesine Yıldız Eli Gelinlik ve Tekstil şirketini kurmuş ve yönetici müdür olarak görev almıştır. Ancak 2008 yılında yaşanan kriz nedeniyle fabrikayı devretmek durumunda kalmıştır. 2012 yılında yeniden Nevin Gelinlik Dikim Evini kuran Aydın, halen faaliyetini devam ettirmektedir. 2004-2008 yılları arasında TOBB'a bağlı Kadın Girişimciler Kurulunun Aksaray'da kurulmasında öncülük eden Aydın, bir dönem Kadın Girişimciler Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapmış ve siyasal statüde yöneticilik deneyimine de sahip olmuştur. Ayrıca yapılan görüşmede Aksaray ilinde KOSGEB girişimcilik kredisinden faydalanan ilk iş kadınlarından birisi olduğunu dile getiren Aydın, finansal yönetim ile ilgili yetkinliğinin varlığını da desteklemiştir.

Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi ise 2020 yılında Nevin Aydın önderliğinde 14 üye ile kurulmuştur. Kooperatif üyeleri arasında Aydın ile birlikte Milli Eğitim özel kalem emeklisi, moda tasarım bölümü ve gıda bölümü mezunları, ulusal ve uluslararası işletme sahipleri ve atölye deneyimi olan üyeler yer almaktadır.

Kooperatif kurulmadan önce yönetim kurulu üyeleri ile birlikte derinlemesine pazar araştırması gerçekleştirilmiştir. Özellikle İstanbul'da tekstil federasyonu ve tekstil sektörünün önde giden işletmeleri ile görüşen yönetim kurulu üyeleri, kooperatif faaliyetlerinin tekstil sektöründe gerçekleştirilmesinde karar kılmıştır. İlk etapta 8.000 TL sermaye ile işe başlayan kooperatif, ilerleyen süreçlerde her bir üyeye 13.000 TL düşecek şekilde 182.000 TL sermaye ile faaliyetlerini başlatmıştır. Fason üretimle işe başlayan Kooperatif, pandemi dönemi gönüllü

maske üretimi ile sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirmiştir. Bu proje kapsamında deneyim kazanan ve dikkat çeken kooperatif, 2021 yılında Eczacılar Odası ile anlaşarak fason medikal önlük dikimine başlamıştır. Halen devam eden bu üretimde günümüze kadar yaklaşık 10.000 adet önlük üretimi gerçekleştirilmiştir. Kooperatif için dönüm noktası olan bu iş, yerel ve bölgesel alanda tanınma ve ilerleme olanakları sağlamıştır. Bu bağlamda 2021 yılında kadınlara istihdam sağlamak ve tekstil personeli eğitmek adına SOGEB projesi kapsamında Ahiler Kalkınma Ajansı'ndan 1.450.000 TL'lik hibe ve destek sağlamış ve kooperatif fabrika statüsüne erişmiştir. Başlangıçta 7 çalışanı olan kooperatifte bugün aktif olarak 43 çalışan bulunmakta ve 106 çalışan kapasiteli fabrikalarında tam kapasiteye ulaşmayı hedeflemektedir. BOHO, TRENDYOL, IRMAK GÖMLEK, LABOR TEKSTİL gibi markalarla çalışan kooperatif, iç ve dış kadın giyim üzerine faaliyetlerini devam ettirmekte olup 350-400 bin TL civarı ciroya ulaşmış durumdadır.

SONUÇ

Örgütlerde yöneticilerin sahip olduğu liderlik, iş becerisi, finansal yönetim, iletişim, kişiler arası ilişkiler ve kavramsal beceriler yetkinliği olarak değerlendirilen yönetsel yetkinlik işletme performansına etki edebilmektedir (Henderson, 2005). Üst kademedekiler teorisine göre değerlendirildiğinde ise yöneticilerin sahip olduğu psikolojik ve izlenebilir özellikler, yönetim stratejisine ve bu bağlamda örgüte ait karlılık, büyüme, hayatta kalma gibi performans göstergelerine yansiyabilmektedir. Uluslararası kooperatif birliğinin tanımına göre kooperatif, ortakların birlikte iştiraki ile kurulan, demokratik olarak yönetilen ve ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçları, arzuları karşılamak için gönüllü bir araya gelinen işletme türüdür. Kadınların iş gücü piyasasına katılımını destekleyen en önemli model olarak görülen kadın kooperatifleri ise gün geçtikçe artış göstermektedir. Ancak sayıca artmasına rağmen faaliyet göstermekte veya faaliyetlerini devam ettirmekte sorun yaşayan kadın kooperatiflerinin başarısında yönetsel yetkinliğin etkin olduğu düşünülmektedir.

Bu amaçla yürütülen bu çalışmada Aksaray ilinde görüşülen 6 kadın kooperatifi arasında özellikle işletme ve yöneticilik deneyimi olmayan kooperatiflerin faaliyetlerine henüz başlamadıkları tespit edilmiştir. Diğer yandan faaliyetlerine başlayan kadın kooperatifleri ise sık sık finansal kısıtlar, üretim ve pazarlama problemleri yaşamaktadır. Sınırlı Sorumlu Akmedsan Medikal Ve Tıbbi Ürünler Kadın Girişimi Üretim Ve İşletme Kooperatifi ise gerek başkanı gerekse yönetim kurulu üyelerinin geçmiş deneyimleri ve tecrübeleri doğrultusunda oldukça başarılı ilerleme gösterip, günümüzde fabrika kurma statüsüne erişmiştir. Kooperatif ile yapılan görüşmede pazar araştırması, kurulum faaliyetleri, kredi ve destek imkânları,

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

finansal yönetim, üretim ve pazarlama gibi sorunların kooperatif başkanının işletme ve yöneticilik deneyimi ile giderildiği tespit edilmiştir. Örneğin; kooperatiflere kredi imkânı sağlayan Halk Bankası gibi kuruluşlar başlangıç evrelerinde kooperatifleri kredi imkânlarından faydalandıramamaktadır. Akmedsan kadın kooperatifinde ise kooperatif başkanı Nevin Aydın bireysel bankacılık geçmişi ile Halk Bankasından kuruluş aşlamasında kredi imkânı sağlamıştır. Diğer yandan üretim faaliyetleri esnasında yaşanan ödeme krizleri yine başkanın bireysel girişimleri ile giderilmiştir. Bütün bu göstergeler kadın kooperatiflerinin başarısında yönetsel yetkinliğin etkili olduğunu göstermektedir. Yöneticilik ve işletme deneyimi olan kadınlar kooperatifin bir dernek veya bağış kurumu olmadığına, bir işletme olduğunun farkında olup belirli bir sermaye, insan kaynağı, finansal yönetim, üretim ve pazarlama becerisine sahip olmanın kooperatif için gerekli olduğunu düşünmektedir. Bu da kooperatifin başarısına doğrudan etki edebilmektedir.

Çalışmanın elde ettiği sonuçlar ile öncelikle kadın kooperatifleri ile ilgili alan yazında kısıtlı bulunan araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan kadın kooperatiflerinin kurulmasına ve faaliyet göstermesine önem veren kuruluşlara, kooperatiflerin temel sorunları ile ilgili sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde kadın kooperatifleri kurulurken, özellikle kooperatif başkanlarının yönetsel yetkinliğe sahip olmasının sorunları azaltabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan kadın kooperatifleri için yerel ve bölgesel yönetim organlarında kurulacak özel danışmanlık birimleri veya birebir danışman atamalarının, kadınların yönetsel faaliyetleri yerine getirirken destek sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, Aksaray ilinde bulunan kadın kooperatifleri ile gerçekleştirilmiştir. Kooperatif sayısının yetersizliği sonuçların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu bağlamda ileride yapılacak çalışmaların nicel yöntemlerle desteklenmesinin araştırma sonucunun geçerliliğini destekleyeceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Başar, H., (1983) Türkiye’de ve Dünya’da Kooperatif Kuruluşların Sosyo- Ekonomik Yapısı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Uludağ Üniversitesi Yayınları Yayın No: 3- 020- 0066, Bursa.

Bonnan-White, J., Hightower, A. & Issa, A. (2013) Of Couscous and Occupation: A Case Study of Women’s Motivations to Join and Participate in Palestinian Fair Trade Cooperatives, *Agriculture and Human Values*, 30 (3): 337–50.

Boyatzis Richard E., (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley&Son, New York.

Cheng Mei-I, Dainty Andrew R.J., Moore David R., (2003) *The Differing Faces of Managerial Competency in Britain and America*, *Journal of Management Development*, 22 (6),527–537.

Diguid, F., Durutaş, G. & Wodzicki, M. (2015) *Türkiye’de Kadın Kooperatiflerinin Mevcut Durumu, Dünya Bankası Projesi, Türkiye’de Kadınların Ekonomik Fırsatlara Erişiminin Artırılması Projesi (2012-2017)*.

Dursun, İ.T., ve Köseoğlu, Y. (2016) *Üst Kademe Teorisini Yeniden Düşünmek: Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri & Teorik Açıdan Kapsamı Ve Önemi*, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(4), 117-133.

Erden Çevik, P. ve Bingöl, D. (2022) *Genelci mi, uzman mı? Üst kademe yöneticilerin yönetsel becerileri üzerine bir araştırma*. *KAÜİİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 190-205.

Esim, S. & Omeira, M. (2009) *Rural women producers and cooperatives in conflicts settings in the Arab States*. *FAO-IFAD-ILO Atölye Çalışması Gaps, trends and current research in gender dimensions of agricultural and rural employment: differentiated pathways out of poverty*. Roma. İtalya.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2015) *Kooperatif İstatistikleri Bildirimi*. Ankara.

Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984) *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.

Henderson, I. S., (2005) *British Journal of Occupational Learning*, Ulaşım Tarihi: Kasım 2022, <http://alumni.ebsmba.com/alumni/pdf/ManagerialCompetencies.pdf>, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S II, 2009).

ICA. (2015) *Resource Guide for Advance Training of Co-operatives on Entrepreneurship Development of Women and Gender Equality*.

ILO & ICA. (2014) *Cooperatives and Sustainable Development Goals: A Contribution to the Post-2015 Development Debate A Policy Brief*. Policy Brief. Brüksel, Belçika: Uluslararası Kooperatifler Birliği, Uluslararası Çalışma Örgütü. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/documents/publication/wcms_240640.pdf.

KADIN KOOPERATİFLERİNİN BAŞARISINDA YÖNETSEL YETKİNLİĞİN ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY ANALİZİ

Levenson, Alec R., Van der Stede Wim, A. & Cohen Susan, G., (2006) Measuring The Relationship Between Managerial Competencies and Performance, *Journal of Management*, 32, (3), 360–380.

Majurin, Eva. (2012) How Women Fare in East African Cooperatives: The Case of Kenya, Tanzania and Uganda. Dar es Salaam, Tanzania: Uluslararası Çalışma Örgütü.

Mülâyim, Z. G., (1992) Kooperatifçilik, 1. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara.

Nippierd, A. (2002) Gender Issues in Co-operatives. International Labour Office, Cooperative Programme Cenevre: ILO: 6.

Robertson, I., Gibbons, P., Baron, H., MacIver, R. & Nyfield, G. (1999) Understanding Management Performance, *British Journal of Management*, 10, 5-12.

Russell, C. J., (2000) A Longitudinal Study of Top Level Executive Performance, *Journal of Applied Psychology*, 86, 560-573.

Scullen, S. E., Mount, M.K. & Judge, T.A. (2003) Evidence of Construct Validity of Developmental Ratings of Manageriel Performance, *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 50-66.

Shippmann, J.S., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P.& Sanchez, J. I., (2000) The Practice Of Competency Modeling, *Personel Psychology*, 53,703-740.

Steven, E. A., Lanny, A. K., Kenneth, S.& Manuel, A. M.,(2001) Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process ,*Journal of Management Development*, 20 (10), 842.

Tesfay, A. & Tadele, H. (2013) The Role of Cooperatives in Promoting Socio-Economic Empowerment of Women: Evidence from Multipurpose Cooperative Societies in South-Eastern Zone of Tigray, Ethiopia. *International Journal of Community Development*, 1 (1), 1-11.

MÜKELLEFLERİN MUHASEBECİLERİNE KARŞI MEMNUNİYET DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Turhan MOÇ¹

Öz

Mükelleflerin muhasebecilerden memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırma, Iğdır ilinde bilanço ve işletme hesabı esasına bağlı olan ve raslantısal olarak seçilen 263 mükellefe çevrimiçi anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS 20 ve YEM AMOS 25 istatistikî analiz programları ile analizleri yapılmıştır. Araştırmaya katılan mükelleflerin demografik değişkenlerine ait olan özelliklerini belirleyebilmek amacıyla frekans ve tanımlayıcı analizlerinden, demografik özellikler ile memnuniyet düzeyi arasında farklılık olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla parametrik testlerden t-testi ve ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada mükelleflerin muhasebecilerinden %76,1 düzeyinde memnun oldukları tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Iğdır ilindeki mükelleflerin medeni durum, defter tutma usulü, yaş, gelir, çalışan eleman sayısı ve değiştirdikleri muhasebeci sayısı ile aralarında anlamlı farklıklar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada mükellefler en çok muhasebecilerinin işlemlerini hızlı bir şekilde yerine getirmeleri, vergi muafiyetine göre hareket etmeleri ve güncel değişiklikleri takip etmeleri ve bilgi vermelerinden dolayı memnun oldukları, defter ve belgeleri düzensiz tutmaları, vergi inceleme süreçlerine destek olmamaları ve hatalı kayıttan dolayı en az memnuniyet duydukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe Mesleği, Mükellef, Memnuniyet

Jel Sınıflandırılması : D23, M54, M10

A STUDY ON THE EVALUATION OF SATISFACTION LEVELS OF TAXPAYERS AGAINST THEIR ACCOUNTANTS

Abstract

This research, which was carried out to determine the satisfaction levels of taxpayers with accountants, was carried out by applying the online survey method to 263 randomly selected taxpayers who depend on the balance sheet and business account basis in the province of Iğdır. The data obtained by the survey method were analyzed with SPSS 20 and YEM AMOS 25 statistical analysis programs. In order to determine the characteristics of the demographic variables of the taxpayers participating in the research, frequency and descriptive analyzes were used. In the research, it has been determined that the taxpayers are satisfied with their accountants at the level of 76.1%. As a result of the analyzes made, it has been determined that there are significant differences between the taxpayers in Iğdır province in terms of marital status, bookkeeping method, age, income, number of employees and the number of accountants they change. In addition, in the research, it was concluded that the taxpayers were mostly satisfied with their accountants' fast execution of their transactions, acting according to tax

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Iğdır Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, turhan.moc@igdir.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9639-2974

MÜKELLEFLERİN MUHASEBECİLERİNE KARŞI MEMNUNİYET DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

exemptions, following the current changes and providing information, and they were least satisfied because they kept the books and documents irregularly, did not support the tax inspection processes, and erroneous records. has been reached.

Key Words: Accounting Profession, Taxpayer, Satisfaction

Jel Classification: D23, M54, M10

GİRİŞ

Her ticari örgütün başarısı, müşterilerinin memnuniyetine bağlıdır. İster ürün ister hizmet üreten bir örgüt olsun üretim faaliyetine başladığı ilk andan itibaren kardan önce müşterilerinin memnuniyetine öncelik verilmelidir. Müşterilerini tam olarak memnun eden örgütler ancak sektörde öncü olabilirler ve varlıklarını sürdürebilirler. Günümüz örgütleri, müşteri memnuniyetinin örgütün başarısı için temel bir bileşeni olduğunu ve bununla birlikte pazar payını genişletmek için hayati bir rol oynadığının farkındadırlar. Genel olarak müşteri, ihtiyaç ve isteklerini karşılayan pazardan veya işletmeden mal ve hizmet satın alan kişilerdir. Müşteriler parasal olarak beklentilerini karşılamak için ürün ve hizmet satın alırlar. Bu nedenle örgütler ürettikleri mal ve hizmetler müşterilerinin uzun vadede bağlılık sağlayacak şekilde üretmeli ve sunmalıdırlar. Bu, müşteri sayısını artıracak ve müşteri ile kuruluş arasındaki uzun dönemlere dayalı karşılıklı çıkarların dikkate alındığı bir ticari ilişkinin oluşmasını sağlayacaktır. Ayrıca mevcut müşterilerinde ürün ve hizmetler hakkında memnuniyetlerini potansiyel müşterilere bilgi vererek veya paylaşarak yeni müşterilerin kazanılmasına yardımcı olacaktır.

Memnuniyet, kişinin arzuladığı veya istediği şeyi elde ettikten sonraki ihtiyaçlarını karşılaması durumunda hissettiği duygu ve düşünce anlamına gelmektedir. Müşterilerin ürün veya hizmetlerin mevcudiyetinden memnun olup olmadığını bilmek zordur. Dolayısıyla müşteri memnuniyetini sağlamak ve bilmek kolay bir iş değildir, çünkü bu farklı unsurların dikkate alınmasını gerektirmektedir. Günümüzde rekabet, ticari örgütler arasında çok yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Müşteri memnuniyeti, günümüz örgütleri için iki ana nedenden dolayı hayati önem taşımaktadır. İlk olarak, müşteriler kıt kaynaklardır, ikincisi, müşteri memnuniyetinin örgütün karlılık gelirleri üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Rosenberg & Czepiel 2017). Müşterilerin dikkatini çekmenin önemli yönlerinden biri de bu rekabet halindeki sektörde en iyi ve en uygun ürün ve hizmetleri sunmaktır. Müşteri memnuniyeti kazanılırsa, müşteri sadakatinin de beraberinde geleceği muhakkaktır. Ayrıca, müşterisi olmayan bir örgütün varlığı söz konusu olmayacaktır. Müşteri sayısını artırmak için müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi çok önemlidir. Adaletin sağlanmasında avukatlık, insanların sağlığına kavuşmasında doktorluk, toplumun eğitim ve öğretiminde öğretmenlik ne derece

önemli ise tüm toplumun ihtiyaçlarını karışılmak için mal ve hizmet üreten örgütler ve ekonominin sağlığı için muhasebe mesleği meslek mensuplarıda o derece önemlidir. Bireylerin sahip oldukları haklar ve sorumluluklar muhasebe ile belirlenir. Başka bir ifade ile hak ve sorumluluk muhasebe ile iç içedir. Bir ülkenin ilerlemesi, o ülkede yaşayan bireylerin hukuk ve teknik düzene göre oluşturdukları örgütlere bağlıdır. Belirli bir muhasebe ve hesap düzenine olmayan bir ülkede, sağlam hukuk ve teknik düzenin varlığından bahsedilemez. Belirli bir muhasebe düzeni ve standartı olmayan ülkelerde, hesapsal hatalardan dolayı, mahkemelere müracaat etmeleri bir tesadüf değildir. “Toplumunu oluşturan her gerçek kişi muhasebesini, yani varlık, alacak ve borcuyla, gelir ve giderini iyi hesapladığı ve ona göre davrandığı oranda ölçülü ve dengelidir”. Bugün ekonomik yönden gelişmiş olan ülkelerde, muhasebe mesleği, kendine özgü ilke, yasa, kural, yöntem, teori ve sistemleriyle, başlı başına bir bilim dalı olarak gelişmektedir. Bu ülkelerde, muhasebeye ve muhasebeciliğe özen gösterilmekte muhasebe mesleği mensuplarında büyük bir önem verilmektedir (Yazıcı, 1990:2-4).

Her alanda olduğu gibi birbirinden bağımsız bir şekilde görevlerini icra eden muhasebeciler arasında sahip oldukları mükellef sayısı bakımından yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Muhasebeciler gelir elde edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için var olan mükelleflerinin tüm taleplerini karşılayabilmek başka bir ifade ile memnun edebilmek için gayret göstermek zorunda kalmış durumdadırlar. Taleplerini yerine getirilmediğini, haklarının korunmadığını inan mükellefler, muhasebecilerinden memnun kalmayacaklar ve dolayısıyla başka bir muhasebeciyi kolaylıkla tercih edebileceklerdir. Ayrıca bu durum başka mükellefleride bu yönde etkileyebilir. Mükelleflerinden elde ettikleri gelirlerle devamlılıklarını sürdüren muhasebeciler açısından bu olumsuz bir durumdur. Muhasebecilerin mükelleflerinin yani müşterilerinin tüm taleplerini karşılamaları ve onların tüm haklarını koruyacak şekilde hareket etmeleri gerekir.

Bu çalışmanın temel amacı, Iğdır ilindeki mükelleflerin muhasebecilerinden ne derece memnun olduklarının araştırılmasıdır. Ayrıca bu çalışma ile mükelleflerin özellikle hangi konularda muhasebecilerinden memnun olmadıklarını tespit edilerek muhasebecilere öneriler sunulması, ülkenin kalkınmasında ve hukuki ve teknik düzeyde önemli rolü bulunan muhasebe mesleğine ve muhasebecilere olan önemi vurgulanarak muhasebecilik ile belirli standartların oluşturmasına katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

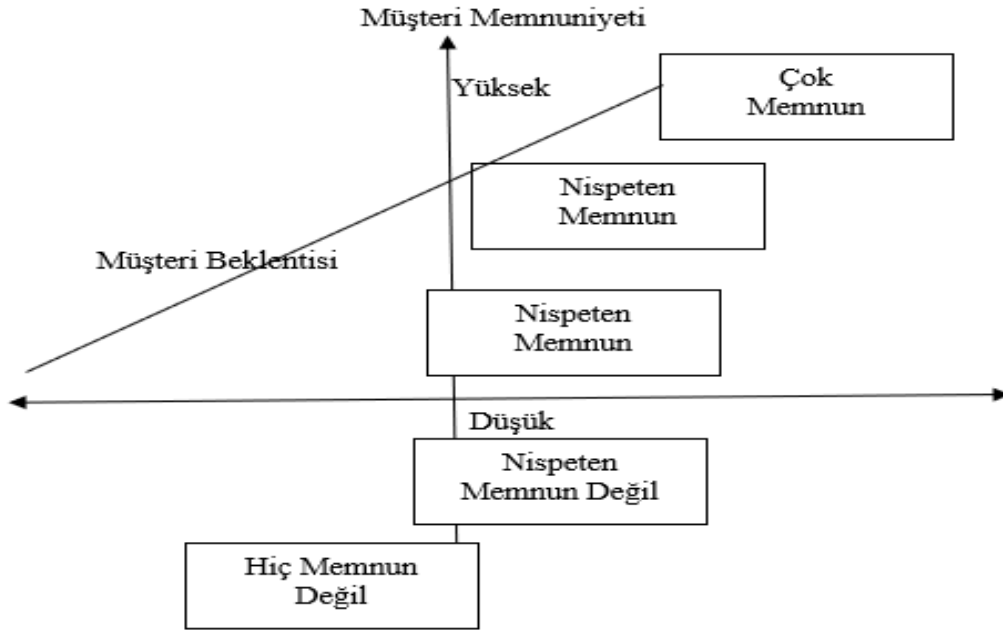
MÜKELLEFLERİN MUHASEBECİLERİNE KARŞI MEMNUNİYET DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Müşterilerin memnuniyet düzeyleri, başarılı ve etkin bir örgüt için en önemli unsurlardan biridir. Müşteri memnuniyeti, zaman içinde mal veya hizmete dayalı olan toplam satın alma ve tüketim tecrübesine bağlı genel bir değerlendirme şeklinde ifade edilmektedir (Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996). Müşteri memnuniyeti, bir örgütün stratejisinin yanı sıra müşteriyi elde tutma ve ürünün yeniden satın alınmasının çok önemli bir bileşenidir ve gelecekteki potansiyel müşterilerin davranış ve tutumlarını öngören bir göstergesidir (Hill, Roche & Allen, 2007). Memnun müşteriler genellikle daha fazla mal ve hizmet satın alırlar ve ayrıca, mal ve hizmet alım tecrübelerini paylaşarak diğer olası potansiyel müşterilere ulaşmak için bir aracı gibi hareket ederler (Hague & Hague, 2016). Bir müşteriyi elde tutmanın değeri, yeni bir müşteri kazanmanın yalnızca onda biridir. Bu nedenle, kuruluş bir müşteri kazandığında, müşteriyle iyi bir ilişki kurmaya devam etmelidir. 20. yüzyılda mal ve hizmet kalitesini sunmak, sadece müşteriyi memnun etmekle değil, aynı zamanda güvenli bir konuma/değere sahip olmaktan geçmektedir (Rebekah & Sharyn, 2004.)

Müşteriler genellikle, ürün ve hizmetin satın alınmasından satın alma sonrasındaki tüm süreçleri birlikte değerlendirirler. Bunun için örgütler karlılık ve verimlilik bakış açısıyla müşterileri için değer yaratan faaliyetler gerçekleştirmelidirler. Bu nedenden dolayı firmalar müşterilerini normalde olduğundan çok daha iyi tanımak zorundadırlar. Bununla birlikte, örgüt, müşteriden geri bildirim almanın kolay olması için müşteri ile güven oluşturabilmelidir. Müşteri odaklı ürün veya hizmet ancak bu şekilde geliştirilebilir (Hill, Brierley & MacDougall, 2003).

Müşteri memnuniyeti dinamik ve görecelidir. Yalnızca “müşteri merkezli” fikri, örgütlerin memnuniyetini artırmasına ve müşteriyi gerçekten elde tutmasına yardımcı olabilir, yada rakipler müşteri memnuniyetini artırırrsa, kurumsal müşterilerini kaybedebilirler. Müşteri memnuniyetini geliştirirken müşteri beklentilerine dikkat edilmelidir. Hizmetin kalitesi, ürünün kalitesi ve verdiği/ödediği bedelin karşılığı, müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu yönde doğrudan bir etkiye sahiptir. Çeşitli unsurlardan etkilenebilen memnuniyet durumu, zamanla gelişebilen dinamik, hareketli bir hedeftir. Özellikle satın alınan ürünün kullanımı veya alınan hizmet deneyimi zaman içinde gerçekleştiğinde, kullanım veya deneyim döngüsünün hangi noktasına odaklanıldığına bağlı olarak memnuniyet düzeyi oldukça değişken olabilir (Lovelock, C & Wright, L., 2007,86-87). Müşteri memnuniyeti, belirli ürün veya hizmet özelliklerinden ve algılanan kalite ve aynı zamanda müşterinin bilişsel/duygusal tepkilerinden etkilenebilmektedir. Memnuniyet aynı zamanda müşterinin duygusal tepkilerinden, onların eşitlik algılarına atıflarından da etkilenir (Zeithal & Bitner, 2003, 87-89). Artan müşteri

memnuniyeti, müşteri sadakatinin oluşması, bir müşterinin yaşam döngüsünü uzaması ve müşterilerin olumlu ağızdan ağza iletişiminin artması gibi örgüte faydalar sağlayabilir. Müşteriler örgütün ürün veya hizmetlerinden memnun kaldıklarında sık sık satın alma davranışında bulunmaya ve potansiyel müşterilere ürün veya hizmet önermeye sevk edebilir. Örgütün müşterilerin ihtiyaçlarını görmezden gelmesi veya göz ardı etmesi durumunda bir ticari örgütün büyümesi ve varlığını sürdürmesi imkânsızdır (Tao, 2014.)



Şekil 1. Müşteri Memnuniyet Analizi Modeli (Kaynak: Tao, 2014)

Müşteri ilişkileri yönetimi üçgeni yasası: Müşteri memnuniyeti= müşteri beklentileri - müşteri memnuniyeti şeklinde ifade edilmektedir. Şekilde görüldüğü gibi müşteri memnuniyeti ile müşteri beklentileri arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütler açısından müşteri memnuniyetini artırmanın iki yolu vardır. Birincisi hizmet iyileştirme, müşteri deneyimini geliştirmek, ikincisi ise müşteri beklentilerini istenen düzeye indirerek etkin bir şekilde yönetmeye çalışmaktır. Bununla birlikte, ilk yaklaşım örgütte yaygın olarak kullanılmakta ve büyük başarılar elde edilmesini sağlamaktadır (Tao, 2014).

2. YÖNTEM

Iğdır ilindeki mükelleflerin muhasebecilerinden aldıkları hizmet kalitesinin memnuniyet düzeylerini belirlenmesi amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden olan çevrimiçi anket yöntemi uygulanmıştır. Anket çalışması toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mükelleflere ait toplam on demografik ve kontrol değişkeni sorusundan oluşmaktadır. İkinci bölümde Kars (2021)'in yüksek lisans tezinden alınan memnuniyet ölçeği bulunmaktadır. Mükelleflerin muhasebecilerinden aldıkları hizmetlerin memnuniyet düzeylerini ölçmek

MÜKELLEFLERİN MUHASEBECİLERİNE KARŞI MEMNUNİYET DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

amacıyla kullanılan memnuniyet ölçeği toplam on üç soru ve tek boyuttan oluşmaktadır. Kars yapmış olduğu çalışmasında ölçeğin güvenilirliğini 0,869 olarak tespit etmiştir. Son bölümde mükelleflerin muhasebecilerinin değiştirmelerine neden olan sebepleri tespit edebilmek amacıyla on bir adet soru bulunmaktadır. Anket çalışması sonucu elde edilen verilerin analizi SPSS 20 ve AMOS 25 istatistiksel veri analiz programları kullanılarak analizleri gerçekleştirilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Mükelleflerin Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

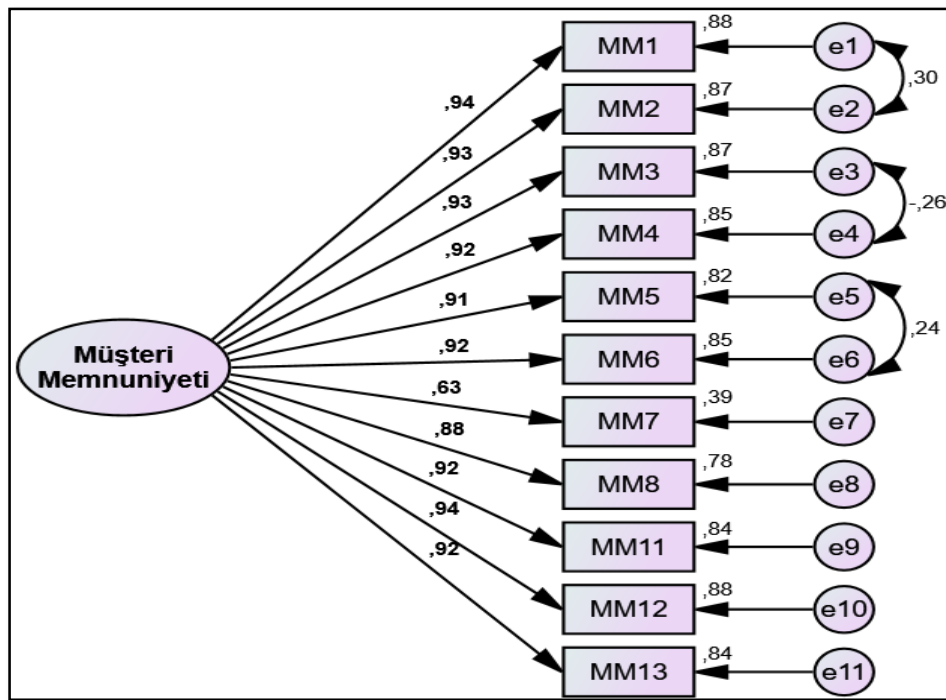
Anket çalışmasına katılan mükelleflerin demografik bilgilerinin frekans ve yüzdelik dağılımları aşağıda Tablo 1`de görüldüğü gibidir.

Tablo 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

DEĞİŞKEN %		FREKANS	
<i>Eğitim</i>	Ortaokul	44	16,7
	Lise	48	18,3
	Önlisans/Lisans	149	56,7
	Lisans üstü	22	8,4
<i>Yaş</i>	18-25 arası	88	33,5
	26-33 arası	91	34,6
	34-41 arası	53	20,2
	42 ve üzeri	31	11,8
<i>Gelir Durumu</i>	5.500- 10.000 TL	89	33,8
	10.001-14.500 TL	61	23,2
	14.501- 19.000 TL	68	25,9
	19.001 TL ve üzeri	45	17,1
<i>Çalışan Sayınız</i>	1-5 arası	191	72,6
	6-10 arası	48	18,3
	11 ve üzeri	24	9,1
<i>Medeni Durumunuz</i>	Evli	157	59,7
	Bekar	106	40,3
<i>Cinsiyetiniz</i>	Erkek	192	73,0
	Kadın	71	27,0
<i>Defter Usulü</i>	Bilanço	176	66,9
	İşletme	87	33,1
<i>Unvan</i>	İş Sahibi	185	70,3
	Yönetici	78	29,7
<i>Çalışılan Muhasebeci Sayısı</i>	0-1	82	31,2
	2-3	164	62,4
	4 ve üzeri	17	6,5

3.2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçecekleri oluşturan maddelerin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Aşağıda Şekil 2’de müşteri memnuniyeti doğrulayıcı faktör analizi hesaplama sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin literatürde istenilen değerler içinde olmadığından düzeltme indekslerinden yararlanılmıştır. Yapılan düzeltme indeksleri sonucunda 9 ve 10. Maddeler ölçeğin uyum iyiliği değerlerini bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Bu çözümleme sonucunda uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de görüldüğü gibi alanyazında istenilen değerlere göre (Şimşek, 2007; Kline, 2005) uyum gösterdiği görülmüştür. Bütün bu model uyum iyiliği değerleri genel olarak değerlendirildiğinde ölçeğin kullanılabilir olduğunu başka bir ifade ile geçerli olduğunu göstermektedir.



Şekil 2. Müşteri Memnuniyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 2. Müşteri Memnuniyeti Ölçeğinin DFA Model Uyum Değerleri ve Yorumları

	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Müşteri Memnuniyeti
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd < 5$	2,771
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,10$	0,082
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$	0,0140
GFI	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI \leq ,95$	0,929
CFI	$,97 \leq CFI \leq 1,00$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	0,983

Ölçeği oluşturan maddelerin kritik oranlarının %0,05 anlamlılık seviyesinde $\pm 1,96$ 'dan küçük ya da büyük olmalıdır (Hox ve Bechger, 1998). Tablo 3.'de görüldüğü gibi ölçeği oluşturan tüm değerler bu şartı taşımaktadır ve bu da %95 güvenirlilik düzeyinde istatistiksel olarak

MÜKELLEFLERİN MUHASEBECİLERİNE KARŞI MEMNUNİYET DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

anlamlılığa işaret etmektedir. Faktör yüklerinin en az 0,30 olması gerekmektedir (Malthouse, 2001). Aşağıda Tablo`3 te görüldüğü gibi düzeltme indeksleri sonucunda uyum iyiliğini bozan maddelerin ölçeklerden çıkarılmasıyla geri kalan tüm maddelerin faktör yükleri Malthouse`nin belirttiği 0,30 eşik değerinin oldukça üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Ölçeğin DFA Faktör Yükleri

Faktörler	Faktör Yükleri	Ort.	S.H.	K.O.
MM1	,936	4,003	,019	9,944
MM2	,934	3,927	,017	9,977
MM3	,934	3,863	,018	9,797
MM4	,921	3,806	,020	10,070
MM5	,908	3,768	,023	10,445
MM6	,922	3,760	,020	10,257
MM7	,625	3,479	,099	11,319
MM8	,883	3,764	,028	10,744
MM11	,918	3,802	,021	10,380
MM12	,939	3,859	,016	9,944
MM13	,916	3,844	,022	10,401

Yukarıda Tablo 3`e göre Iğdır ilindeki mükelleflerin muhasebecilerinden memnuniyet düzeylerinin ortalaması 3,807`dir. Mükelleflerin muhasebecilerinden en çok memnun oldukları üç durum sırasıyla; “İşletme ile ilgili işlemleri hızlı yerine getirir.” (MM1, Ort: 4,00), “Vergi muafiyetlerini bilir ve buna uygun hareket eder.” (MM2, Ort: 3,93) ve üçüncü olarak da “Güncel değişiklikler (vergi, sosyal güvenlik, teşvikler, vergi avantajları vb.) hakkında zamanında bilgi verir.” (MM3, Ort: 3,86) gelmektedir. Iğdır ili mükellefleri en az memnun oldukları üç durum sırasıyla; “Defter ve belgeleri düzenlemede dikkatsiz ve kayıtsız davranması incelemelerde risk oluşturur.” (MM7, Ort: 3,479), “İşletmenin vergi inceleme sürecinde destek olur” (MM6, Ort: 3,76) ve “Hatasız kayıt sürdürür” (MM8, Ort: 3,64) gelmektedir.

Güvenirlüklerinin hesaplanmasında “Cronbach`s Alpha”, “Yapısal Güvenirlük” ve “Yakınsak Geçerlilik (AVE)” analiz yöntemleri kullanılmıştır. Cronbach alpha ve yapısal güvenlik değerlerinin 0,70`in, yakınsak geçerlilik değeri olan AVE`ninde 0,50`nin üzerinde olması gerekir (George ve Mallery, 2003, Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 4. Güvenirlük Sonuçları

Faktörler	Cronbac's Alpha (α)	Yapısal Güvenlik (Y.G)	AVE
Müşteri Memnuniyeti (MM)	,977	,978	,80

Hesaplanan güvenilirlik sonuçlarına göre Tablo 4`te görüldüğü gibi bu araştırmada kullanılan değişkene ait ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu doğrulamaktadır.

3.3. t-Testi ve ANOVA Analiz Bulguları

Demografik ve kontrol değişkenleri ile memnuniyet düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla parametrik olan ve parametrik olmayan analizlerden hangisinin yapılmasına karar verebilmek için normallik analizinden yararlanılmıştır. Yapılan normallik analizi sonucu Büyüköztürk (2019)`ünde belirttiği gibi “çarpıklık (skewness)” ve “basıklık (kurtosis)” değerleri ± 3 arasında bulunduğu için (Tablo 5) parametrik testlerden ikili grup ve daha az olanlar için t-testi (Tablo 6), ikiden fazla olan gruplar için ise ANOVA testleri (Tablo 7) yapılmıştır.

Tablo 5. Normallik Test Sonuçları

Faktörler	Skewness	Kurtosis
Müşteri Memnuniyeti (MM)	-,861	-,377

Aşağıda Tablo 6 ikili gruplardan oluşan demografik ve kontrol değişkenleri için yapılan t-testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 6. t-Testi Sonuçları

Faktörler	Grup	N	Ort.	S.S	t	df	p
Medeni Durumunuz	Evli	157	4,09	,90833	5,503	261	,000
	Bekar	106	3,39	1,1705			
Cinsiyetiniz	Erkek	192	3,86	1,0672	1,413	261	,159
	Kadın	71	3,65	1,0976			
Defter Usulü	Bilanço	176	3,95	1,0419	3,118	261	,002
	İşletme	87	3,52	1,0960			
Unvan	İş Sahibi	185	3,88	1,0822	1,628	261	,105
	Yönetici	78	3,64	1,0546			

Tablo 6`da görüldüğü gibi medeni durum ve mükelleflerin tuttıkları defter usulü ile mükelleflerin memnuniyet seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunurken cinsiyet ve unvana göre herhangi bir anlamlı farklılık bulunamıştır. Tabloda da görüldüğü gibi medeni duruma göre anlamlı farklılık evli olan mükelleflerden memnuniyet ortalamaları 4,09 iken

MÜKELLEFLERİN MUHASEBECİLERİNE KARŞI MEMNUNİYET DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

bekar mükelleflerin memnuniyet ortalamaları 3,39'dur. Başka bir ifade ile evli olan mükelleflerin bekar mükelleflere göre daha çok muhasebecilerinden memnun olduklarını ifade edebiliriz. Ayrıca defter tutuma usulü ile muhasebecilerden duyulan memnuniyet arasındaki anlamlı farklılık bilanço usulüne tabi olanlardan kaynaklanmaktadır. Bilanço usulüne tabi olan mükelleflerin memnuniyet düzeyleri 3,95 iken işletme hesabına tabi olan mükelleflerin memnuniyet düzeyleri 3,52'dir. Bilanço usulüne tabi olan mükelleflerin işletme hesabına tabi olan mükelleflere göre daha çok muhasebecilerinden memnun olduğu ifade edilebilir.

Aşağıda Tablo 7'de ikiden fazla gruplar ile memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan ANOVA analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 7. ANOVA Testi Sonuçları

Faktörler	Grup	N	Ort.	S.S	F	df	p
Eğitim Durumu	Ortaokul	44	3,42	,13784	1,185	3/259	,316
	Lise	48	3,79	,14723			
	Önlisans/Lisans	149	3,65	,08125			
	Lisans üstü	22	3,69	,17965			
Yaş	18-25 arası	88	3,40	,11428	4,461	3/259	,004
	26-33 arası	91	3,61	,09231			
	34-41 arası	53	3,86	,12667			
	42 ve üzeri	31	4,02	,15550			
Gelir Durumu	5.500- 10.000 TL	89	3,30	1,10286	10,867	3/259	,000
	10.001-14.500 TL	61	3,45	,89756			
	14.501- 19.000 TL	68	4,00	,65216			
	19.001 TL ve üzeri	45	3,64	,91729			
Çalışan Sayısı	1-5 arası	191	3,57	1,01052	3,396	2/260	,035
	6-10 arası	48	3,71	,88610			
	11 ve üzeri	24	4,10	,70525			
Değiştirilen Muhasebeci Sayısı	Hiç	8	2,50	1,39314	6,801	3/259	,000
	1 Kez	74	3,79	,94578			
	2 Kez	112	3,77	,86914			
	3 Kez ve üzeri	69	3,40	,99852			

ANOVA analizleri sonucunda Tablo 7'de görüldüğü gibi eğitim durumu dışında tüm değişkenler ile memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yaş, gelir, çalışan sayısı ve değiştirilen muhasebeci sayısı ile memnuniyet düzeyi arasındaki anlamlı farklılıkların hangi guruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek amacıyla yapılan Post Hoc LSD test bulguları Tablo 8'de görüldüğü gibidir.

Tablo 8. Post Hoc LSD Testi Bulguları

		Grup		Grup	Ortalama Fark	p
Yaş	MM	18-25 arası	---	34-41 arası	-,46147*	,006
		18-25 arası	---	42 ve üzeri	-,62023*	,002
Gelir Durumu	MM	5.500-10.000 TL	---	14.501-19.000 TL	-,70115*	,000
		5.500-10.000 TL	---	19.001 TL ve üzeri	-,71714*	,000
		10.001-14.500 TL	---	14.501-19.000 TL	-,55307*	,001
		10.001-14.500 TL	---	19.001 TL ve üzeri	-,56906*	,002
Çalışan Sayısı	MM	1-5 arası	---	11 ve üzeri	-,53470*	,011
Değiştirilen Muhasebeci Sayısı	MM	Hiç		1 Kez	-1,29210*	,000
		Hiç		2 Kez	-1,27404*	,000
		Hiç		3 Kez ve üzeri	-,89799*	,011

Yapılan Post Hoc LSD testine göre;

- Mükelleflerin yaşları ile memnuniyet düzeyleri arasındaki anlamlı farklılık Tablo 9'da görüldüğü gibi 18-25 yaş gurubu (ort: 3,40) ile 34-41 (ort: 3,86) ve 42 (ort: 4,02) yaş ve üzeri olan guruplardan kaynaklanmaktadır. Görüldüğü gibi mükelleflerin yaşları arttıkça muhasebecilerinden duydukları memnuniyet düzeyleride artmaktadır.
- Gelir durumu ile memnuniyet düzeyi arasındaki anlamlı farklılık 5.500-10.000 TL (ort: 3,30) ile 14.501-19.000 TL (ort: 4,00) ve 19.001 TL ve üzeri (ort: 3,64) guruplar ile 10.001-14.500 TL (ort: 3,40) ile 14.501-19.000 TL (ort: 4,00) ve 19.001 TL ve üzeri (ort: 3,64) olan guruplardan kaynaklanmaktadır. Görüldüğü gibi gelir arttıkça memnuniyet düzeyleride artmaktadır.
- Mükelleflerin çalışan eleman sayıları ile memnuniyet düzeyleri arasındaki anlamlı farklılık 1-5 arası çalışan sayısı grubu (ort: 3,57) ile 11 ve üzeri çalışan sayısı (ort: 4,10) arasındadır. Mükelleflerin çalıştırdıkları eleman sayısı çoğaldıkça muhasebecilerinden duydukları memnuniyet düzeylerininde arttığını ifade edebiliriz.
- Mükelleflerin muhasebecilerinden memnuniyet düzeyleri ile değiştirdikleri muhasebeci sayısı ile arasındaki anlamlı farklılık hiç değiştirmeyenler (ort: 2,50) ile 1 (ort: 3,79), 2 (ort: 3,77) ve 3 kez ve üzeri (ort: 3,40) değiştirenler arasında olan guruplardan kaynaklandığı görülmektedir. Görüldüğü gibi mükelleflerin muhasebecilerini değiştirme sayısı arttıkça memnuniyet düzeyleri azalmaktadır.

MÜKELLEFLERİN MUHASEBECİLERİNE KARŞI MEMNUNİYET DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.4. Muhasebecilerini Değiştirmelerine Neden Olan Sebeplerine İlişkin Bulgular

Aşağıda Tablo 9`da mükelleflerin muhasebecilerini değiştirmelerine nedenlerinin dağılımını göstermektedir.

Tablo 9. Mükelleflerin Muhasebecilerini Değiştirmelerine Nedenleri

		n	%	Sıra
Muhasebecisini Değiştirme Sebebi	Yeterli bilgi alamamak	186	26,2	1
	İstenildiğinde ulaşılmamak	151	21,2	2
	Yeterli ilgi göstermemek	147	20,7	3
	Mesleki yetersizlik	63	8,9	4
	Güven	59	8,3	5
	Yüksek ücret tarifesi	30	4,2	6
	Hatasından dolayı zarar görmek	28	3,9	7
	Bilgi sızdırmak	17	2,4	8
	Kurumlarla bağlantı kopukluğu	12	1,7	9
	Vergi tasarrufu sağlayamamak	11	1,5	10
	Şahsiyetiyle ilgili sorunlar	7	1	11

Mükelleflerin muhasebecilerini değiştirme nedeni olarak sırası ile %26,2`si “yeterli bilgi alamamak”, %21,2`si “istenildiğinde ulaşılmamak”, %20,7`si “yeterli ilgi göstermemek” ile ilk üç sırada yer almıştır. Mükellefler en az %1 ile “şahsiyetiyle ilgili sorunlar”, %1,5 ile “vergi tasarrufu sağlayamamak” ve %1,7 ile “kurumlarla bağlantı kopukluğu” nedenlerinden dolayı muhasebecilerini değiştirdikleri tespit edilmiştir.

4. SONUÇ

Araştırma sonucunda Iğdır ilindeki mükelleflerin %76,1`nin (Ort: 3,81) muhasebecilerinden ve verdikleri hizmetlerden memnun olduklarını göstermektedir. Mükellefler en çok muhasebecilerinin işletmeleri ile ilgili işlemlerini kısa bir sürede yapmalarından dolayı memnuniyet duyarlarken, defter ve belgelerin düzenlenmesinde dikkatsiz olmalarından dolayı yaşadıkları endişeden dolayı en az memnuniyet duymaktadırlar. Yapılan farklılık analizleri sonucunda evli olan mükellefler, bekar mükelleflere göre muhasebecilerinden daha çok memnun oldukları görülmektedir. Bu durumu evli mükelleflerin bekarlara göre karşılıklı ikili ilişkileri başarılı bir şekilde yönetebilmede bekar erkeklere göre daha yatkın olabilmelerine bağlayabiliriz. Bilanço usulüne tabi olan mükellefler işletme hesabına olan mükelleflere göre muhasebecilerinden ve sundukları hizmetlerden daha çok memnuniyet duymaktadırlar. Bu durumu bilanço usulüne tabi olan mükelleflerin işletme hesabı usulüne tabi olanlara göre daha kurumsal bir yapıya sahip olmalarından dolayı kaynaklandığını ifade edebiliriz. Mükelleflerin

yaşları, gelir durumları, çalıştırdıkları eleman sayısı ve çalıştıkları muhasebecilerin değiştirme sayısı arttıkça muhasebecilerinden duydukları memnuniyet düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Muhasebecilerin her geçen gün giderek artan rakipleri karşısında varlıklarını sürdürebilmek ve daha çok gelir elde edebilmeleri mükelleflerini elde tutabilmelerine ve sayılarını arttırabilmelerine bağlıdır. Bunun için özellikle muhasebecilerin mükelleflerinin memnuniyetini sağlayacak şekilde hareket etmelidirler. Çalışmada Iğdır ilindeki mükelleflerin muhasebecilerini en çok yeterli bilgi alamamak, istenildiğinde ulaşamamak ve yeterli ilgi göremediklerinden dolayı memnun kalmadıklarından değiştirdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuca dayanarak muhasebecilere mükelleflerinin kendilerine rahatlıkla istedikleri zaman ulaşabilmelerini ve istedikleri bilgileri alabilmeleri için sosyal medya iletişim platformu oluşturmalarını önerebiliriz. Ayrıca, farklı il/bölgelerde ve zamanlarda mükelleflerin memnuniyeti/memnuniyetsizliği ile ilgili olarak çalışmalar yapılarak bir genelleme yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Büyüköztürk, Ş. (2019). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi.
- Fornell, C., & Larcker, D.F.(1981). Evaluating Structural Equation Models with Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C., Johnson, D.M., Anderson, W. E., Cha, J. & Bryant, E. B. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings, *Journal of Marketing*; <http://triton.nfh.uit.no/dok/fornell-1996.pdf>.
- George D, & Mallery P.(2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Hague, P & Hague, N. (2016). Customer Satisfaction Survey: The customer experience through the customer's eyes. London: Cogent Publication.
- Hill, N., Brierley, J. & MacDougall, R. (2003). How to measure customer satisfaction? USA: Gower Publishing Ltd.
- Hill, N., Roche, G. & Allen, R. (2007). Customer Satisfaction: The customer experience through the customer's eyes. London: Cogent Publishing Ltd.
- Hox, J.J., & Bechger, T.M. (1998). An Introduction to Structural Equation Modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373.
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling, (2nd ed.). New York: The Guilford Press.

**MÜKELLEFLERİN MUHASEBECİLERİNE KARŞI MEMNUNİYET
DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

- Lovelock, C. & Wright, L. (2007). Principles of Service Marketing and Management. 5 nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Malthouse, E. (2001). How high or low must loadings be to keep or delete a scale item? Journal of Consumer Psychology, 10 (1/2), 81-82.
- Rebekah, B. & Sharyn, R. (2004). Customer satisfaction should not be only goal. Journal of Services Marketing, Vol.18 Issue 7, PP 514-523.
- Rosenberg, J.L.& Czepiel, A.J. (2017). A marketing approach customer retention. Journal of Consumer Marketing: United Kingdom: MCB UP Limited.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş; Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Tao, F. (2014) . Customer Relationship management based on Increasing Customer Satisfaction. International Journal of Business and Social Science, Volume. 5, Issue. 5, pp. 256-263.
- Yazıcı, M. (1990). Muhasebe Tümlerleri ve Örgütlenmesi, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı, No. 439/672, s. 2-4
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2003). Services Marketing - Integrating Customers Focus across the Firm, Third Edition. Boston: McGraw-Hill.

KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

Gökçe AKDEMİR ÖMÜR¹

Özet

Küreselleşme, enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler ve yaygınlaşmakta olan dijital dönüşüm süreci, örgütleri belirsizliğin yüksek olduğu karmaşık bir ekosistemde varlıklarını sürdürmeye zorunlu bırakmaktadır. Öngörülemez koşulların ve aktörlerin etkileşimi ise, belirsizlikle ve karmaşıklıkla mücadele edebilen, holistik bakış açısına sahip kuantum liderlere olan ihtiyacı arttırmaktadır.

Karmaşık adaptif sistemlerde kuantum liderliğe yönelik yayınların sınırlı sayıda olması ve Türkçe sadece bir adet yayına rastlanması, bu çalışmanın yapılmasında önemli bir motivasyon olmuştur. Kuantum liderliğe yönelik literatürdeki eğilimleri görmek amacıyla Scopus veritabanında kavrama ilişkin ulaşılan 90 adet yayına yönelik bibliyometrik analiz yöntemi ile ortak varlık analizi yapılmıştır. Ortak varlık analizi kapsamında kuantum liderliğin öncülleyicilerinin kaos, karmaşıklık ve liderlik kavramları olduğu görülmüştür. Bununla birlikte Scopus veritabanında yayınlara ait veri setlerinden de yararlanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre özellikle 2007 yılında kavrama ilişkin yayın sayısında artış görülmüştür. 2019 yılında kuantum lidere ilişkin yayın sayısında ciddi bir artış tespit edilmiştir. Bu kavrama ilişkin atıf dağılımı incelendiğinde 2019 ve 2020 yıllarındaki görece artışların en yüksek eğilim gösterdiği ve artışın 2021-2022 yılları arasında da devam ettiği gözlemlenmiştir. Yayınların özellikle makale ve kitap türünde yoğunluk göstermesi, kavrama ilişkin farklı kavramlarla ve unsurlarla olan ilişkilendirmelere yönelik akademik ilginin arttığı ve kavramsal çerçevenin olgunlaşmakta olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Kuantum Lider, Kuantum Liderlik, Karmaşık Adaptif Sistemler*

JEL Kodları: *M540, M120*

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, gakdemir@istanbul.edu.tr
ORCID: 0000-0002-5327-8474

**A LITERATURE REVIEW ON THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPLEX
ADAPTIVE SYSTEMS AND QUANTUM LEADERSHIP**

Abstract

Globalization, developments in information technologies and the widespread digital transformation process make it necessary for organizations to maintain their existence in a complex ecosystem where uncertainty is high. The interaction of unpredictable conditions and actors increases the need for quantum leaders with a holistic perspective who can deal with uncertainty and complexity.

The limited number of publications on quantum leadership in complex adaptive systems and the fact that there is only one publication in Turkish have been an important motivation for this study. In order to see the trends in the literature on quantum leadership, a co-existence analysis was conducted with the bibliometric analysis method for 90 publications related to the concept in the Scopus database. Within the scope of co-existence analysis, it has been seen that the antecedents of quantum leadership are chaos, complexity and leadership. In addition, data sets of publications in the Scopus database were also used. According to the findings of the research, there was an increase in the number of publications related to the concept, especially in 2007. In 2019, a significant increase was detected in the number of publications on quantum leaders. When the citation distribution for this concept is examined, it is observed that the relative increases in 2019 and 2020 showed the highest trend and the increase continued between the years 2021-2022. It has been concluded that the publications are especially concentrated in the type of articles and books, the academic interest in the associations with different concepts and elements related to the concept has increased and the conceptual framework is maturing.

Keywords: *Quantum Leader, Quantum Leadership, Complex Adaptive Systems*

JEL Codes: *M540, M120*

'Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.'

1. GİRİŞ

Karmaşık adaptif sistemlerin, bütünleşik ve sarmal ilişkileri açıklamaya odaklanan karmaşıklık teorisi ile ilişkilendirilerek değerlendirilmesi gerekmektedir. Teorinin tanımı ve yapısı, adaptif diğer bir ifade ile uyum yeteneği yüksek sistemlerin sürdürülebilir olmak için hızla değişen koşullara göre yeniden nasıl yapılanma gerçekleştirdiğini açıklamaktadır. Karmaşıklık teorisi, tüm değişkenlerin birbiri ile kurdukları doğrusal olmayan ve beklenmedik ilişkiler ağından oluşan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Gülcan, 2015). Tanımdan da anlaşıldığı gibi karmaşıklık teorisi, dünyayı ve örgütleri anlamak adına yeni bir perspektif sunmaktadır. Teori, en temelde insanların farklı düşünmeye teşvik etmeye ve olayları farklı bir bakış açısı ile değerlendirmeye odaklanmaktadır (Sayğan, 2014) .

Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler, değişim ile birlikte öngörmenin güç olduğu bir belirsizlik düzlemi yaratmaktadır. Dolayısıyla her geçen gün etkisini artıran değişim ve belirsizlik durumu, tüm yeni arayışların temel itici gücü olmaktadır (Guillory, 2007). Küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler, tüm oyuncuları eş zamanlı olarak bir arenada buluşturmaktadır. Doğal olarakta bu arenadaki işletmeler başarılı olmayı ve rekabet koşulları ile mücadele etmeyi mümkün kılacak yetenekleri ve kaynakları sürekli olarak dönemin koşullarına göre değişmek durumunda kalmaktadır. Ancak yarattığı katma değer açısından bilgi, bu koşullardaki diğer üretim faktörlerinden ayrılmaktadır. Bilginin üretilmesi, yayılması ve kullanılması, işletmelere fark yaratıcı üstünlükler sağlayabilmesi nedeniyle bilgi odağındaki bu üretim faktörünü etkin kullanma becerisi çoğunlukla bir temel yetenek olarak değerlendirilmektedir. Bilginin stratejik öneminden ötürü önceden tahmin edilmesi güç olan koşullarla sürekli olarak başkalaşan bu arenada hayatta kalmayı mümkün kılan en önemli belirleyici güç bilgi kullanma ve yaratma potansiyeli olmaktadır. Bilgi aynı zamanda emek gücüne yönelik beklentileride değiştirmektedir. Bu beklentilerdeki temel koşullardan biri ise, değişen belirsiz koşullara uyum yeteneği yüksek, bütüncül bakış açısına sahip “kuantum lider” tarafından yönlendirilen yüksek motivasyonlu çalışma ekiplerini yaratma olduğu ifade edilebilir.

Kuantum lider, organizasyonların gelecekte olağanüstü performansa ulaşmalarında hem reçete üretme ve hızlı çözüm sunma olasılığı yüksek olan hem de izleyenlerine yol göstermede daha

KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

etkili bir rehber olması beklenen bir liderlik yaklaşımını olarak tanımlanmaktadır (Guillory, 2007). Kuantum liderlik, esasında doğrusal düşünme düzleminden koparak belirsizliğin doğasındaki doğrusal olmayan düşünme düzleminde, günün ve hatta geleceğin sorunlarını anlama ve çözüm yaratma yeteneğine sahip olma ile ilgili olmaktadır. Bu bağlamda karmaşık sistemler ile kuantum liderlik arasındaki ilişkinin ortaya konulması açısından öncelikle teorik altyapıya değinmek gerekmektedir. Çalışma kapsamında ilgili literatürdeki değişimleri tespit etmek amacıyla Scopus veritabanında 2001-2023 yılları arasında kuantum liderliğe ilişkin yayınların üzerinden gerçekleştirilecek bibliyometrik analizlerinin yanında veritabanından elde edilen veri seti analizleri yapılacaktır.

1.1.Literatür Taraması

Karmaşık sistemler, karmaşıklık teori, kaos teorisi, karmaşık adaptif sistemler, kuantum liderlik ve kuantum paradigması odağında kuantum liderliğe ilişkin kavramsal çerçeve incelenecektir.

1.1.1. Karmaşık Sistemler ve Karmaşıklık Teorisi

1700'lü yıllarda Newtoncu bakış öngörülebilir neden-sonuç ilişkisi ile dünyayı bir makine gibi tasarlamaktadır. Doğrusal ilişkiler üzerine kurulu bu bakış açısı, kurallarda ve işleyişte belirli bir doğrusal düzenin olduğunu savunmaktadır. Ancak örgüt yapılarının tanımlanmasında ve yapılandırılmasında temel teşkil eden Newtoncu paradigma (Bayramoğlu, 2016) yöneticilere ve liderlere, 21.yüzyılın açık sistemlerinde faaliyette bulunan organizasyonların çevreyle etkileşimlerinden doğan sorunlara çözüm geliştirmede yeterli düzeyde yardımcı olamamaktadır. Bu durum örgütleri ve yöneticileri doğrusal ilişkileri barındıran "makine" temelli Newtoncu düşünce yapısından uzaklaştırmaktadır. Açık sistemler, yöneticileri ve liderleri, düzensizlik eğilimi gösteren karmaşık sistemlerde çevresel faktörlere dayalı düşünce yapısını benimsemeye itmektedir. Burada vurgulanan belirsiz ve doğrusal olmayan ilişkileri anlama ihtiyacı, aynı zamanda bütünde yaşanan değişimlerin parçalar arasındaki etkileşim ile açıklamaya odaklanan Kaos ve Karmaşıklık Teorilerinin ortaya çıkması için uygun zemini hazırladığı görülmektedir (McMillian, 2004).

Kaos Teorisi ve Karmaşıklık Teorisi, öngörülemezlik ve düzensizlik üzerine yapılandırılmaktadır. Teoriler, doğrusal düzenlere odaklanan Newtoncu paradigmanın

indirgemeci bakış açısına yeni birer açılım getirmektedir. Kaos Teorisi 1960'lı ve 1970'li yıllar arasında ortaya çıkmasına karşın bu teoriyi tamamlar nitelikteki Karmaşıklık Teorisi'ne ilişkin çalışmaların bundan kısa bir süre sonra 1970'li ve 1980'li yıllar arasında yapıldığı ve yoğunlaştığı görülmektedir. Kaos ve Karmaşıklık teorilerinin birbirine iç içe geçmiş olması, bu iki teori arasında bir simbiyotik ilişki yaratmaktadır (McMillian, 2004). Kaos Teorisi düzensizlik ve karmaşadan doğan bir düzene odaklanmaktadır. Öyle ki Kaos'dan ilk bahseden Henri Poincare güneş sisteminin tutarlı olup olmadığını inceleyen çalışmasında "kaos" kavramını kestirilemez ve belirlenemez durumları açıklamak için kullanmıştır. Poincare'e göre Kaos Teorisi'nde rastlantısal olaylar aynı zamanda doğrusal olmayan olaylar anlamına gelmektedir (Ertürk, 2012). Karmaşıklık Teorisi ise yapıya ve düzene odaklanmaktadır (McMillian, 2004).

Karmaşıklık teorisi, 1980'lerde Meksika'daki Santa Fe Enstitüsündeki bir grup bilim adamının yoğun çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Karmaşıklık teorisi, tüm değişkenlerin birbiri ile kurdukları doğrusal olmayan ve beklenmedik ilişkiler ağından oluşan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Gülcan, 2015; Dann & Barclay, 2006). Düzeni oluşturan her bir parça ve/veya üye etkileşime girerek bir nevi bütünün geleceğini belirlemektedir. Bu anlamda Karmaşıklık ve Kaos teorilerinin arasındaki yakın ilişkiyi, belirlilik ve/veya belirsizlikten doğan bir sistemin meydana gelmesi ile açıklamak gerekmektedir. Kaos teorisi tekrar eden belirsizlik barındıran olaylara odaklanırken, karmaşıklık teorisi uyum sağlamaya odaklanmaktadır (Saygan, 2014). Öte yandan belirsizliğin ön planda olması her iki teorinin kesişim noktası olmaktadır (McMillian, 2004).

Aristo'nun "parçaların toplamı bütünden büyüktür" savı, bütündeki bir olayın açıklanmasında parçalar arasındaki doğrusal olmayan ilişkilere ve ağlara yönelik farklı alanlardaki çalışmalara ilgiyi artırmaktadır. Söz konusu çalışmaların aynı zamanda Karmaşıklık Teorisinin gelişmesine de zemin hazırlamış olduğu görülmektedir. Bu durum doğası gereği disiplinler arası kümülatif bilginin birikimi sonucunda bilimin ilerleme göstermesi ve yeni bilginin oluşumu için açılımlar getirmesinin tabii bir sonucu olmaktadır. Bu noktada Karmaşıklık Teorisini besleyen disiplinler arası kümülatif bilgiyi sağlayan kaynakları incelemek gerekmektedir. Karmaşıklık biliminin tanımsal çerçevesinin oluşumunda ise karmaşık sistemleri inceleyen biyologların, matematikçilerin ve fizikçilerin katkılarının olduğu görülmektedir. Sistem teorisi ile Karl Von Bertalanffy'nin, enformasyon teorisi ile Claude Edmud Shannon'nun, disipatif sistemler ile İlya Priogine'nin, değişime uyum yeteneği yüksek yapılar ile Stuart Kauffman'nın, genetik

KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

alanındaki alt ve üst sistem etkileşimine yönelik çalışmaları ile John Henry Holland'ın, canlı sistemlerin temelde kapalı bir sistem gibi davranarak kendini örgütlemesine odaklanan Humberto Maturana'nın, kelebek etkisi ile küçük değişimlerin büyük değişimlere neden olacağını vurgulayan Edward Lorenz'in çalışmalarının Karmaşıklık Teorisi ile kesişim noktalarına ve teorinin gelişimindeki katkılarına değinmek gerekmektedir (McMillian, 2004; Dann & Barclay, 2006).

Karmaşıklık Teorisinin temellendirilmesinde etkili olan çalışmalardan biri sistem teorisinin gelişmesinde önemli katkı getiren biyolog Karl Von Bertalanffy'a aittir. Genel sistem yaklaşımı ile Avusturyalı biyolog Karl Von Bertalanffy'nın yaşamsal faaliyetlerin devamlılığı açısından iletişim ve kontrol esaslı kendi kendini örgütleyen sibernetik sistemlere dikkat çekmektedir. Bertalanffy'a göre karmaşık sistemler, kendi bünyesindeki değişkenler arasındaki ilişkisel ağlarla kendini sürdürülebilir kılacak çözümler geliştirmektedir (Bertalanffy, 1972). Sibernetik sistemin entropik eğilimi bertaraf edecek şekilde alt ve üst sistemlerin karşılıklı tamamlayıcı ilişkiler kurması aynı zamanda Karmaşıklık Teorisi'nin temel varsayımları ile ilişkili olmaktadır. Bu tamamlayıcı ilişkiler, sadece fiziksel materyallerin değil, aynı zamanda bilgi alışverişine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Sistemlerin değişimlere karşı kendilerini örgütleyebilmesindeki en temel katalizör "bilgi"dir. Claude Edmud Shannon tarafından yapılandırılan "enformasyon teorisi" kapsamında belirsizliğin çözümündeki en etkili faktörün bilgi olduğunu vurgulanmaktadır. Claude E. Shannon, bilginin iletilmesinin, işlenmesinin ve yeni bilginin oluşturulmasının karmaşık sistemlerdeki sorunların çözümündeki önemini vurgulamaktadır (Jaoude, 2017). Bilginin paylaşıldıkça değerlenmesi ve çoğalması, sistemlerin birbirini tamamlayıcı ilişkilerinin kurulmasını sağlarken, belirsizliklerle mücadele etme potansiyelini de etkilemesi kaçınılmaz olmaktadır (Jaoude, 2017; Dann & Barclay, 2006).

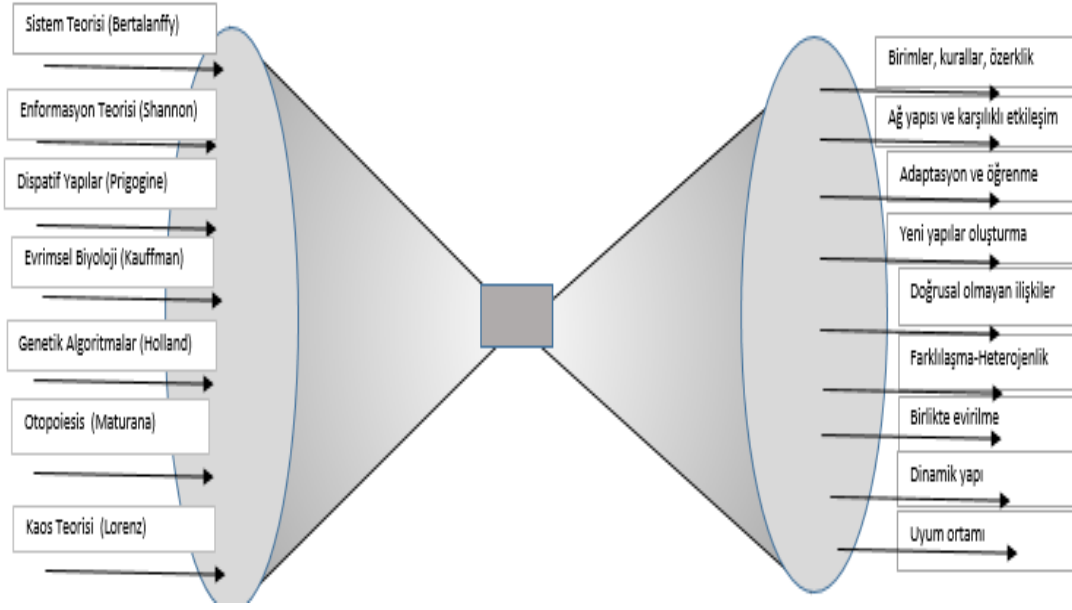
Karmaşık sistemlerin düzensizlikten düzen yaratma eğilimi göstermesi bu alandaki araştırmacılara ilham kaynağı olmuştur. Bu alana katkı getiren, fizik ve kimya alanında çalışmalarda bulunan İlya Priogine, 1960'lı yıllarda disipatif sistemler (kendiliğinden düzene kavuşan sistemler) konusundaki araştırmaları ile karmaşık yapıların nasıl kendiliğinden ortaya çıktığını, yapının fiziksel değişikliklere ne şekilde tepki verdiklerini ve bir bütün olarak davranışlarındaki değişimlerin nasıl gerçekleştiğini açıklamaktadır (Kondepudi, Petrosky & Pojman, 2017). Benzer şekilde Stuart Kauffman karmaşık sistemlerin kendi kendilerini örgütleme yeteneklerinin önemini vurgulamaktadır. S. Kauffman, Darwin'nin düzenin sadece

seçim ile değil, kendi kendini örgütleyerek değişimlere uyum gösterebilme ile de sağlanabileceğini ifade etmektedir. Amerikalı biyolog Stuart Kauffman'ın Darvinci bakışı destekler nitelikteki görüşü, çevredeki değişimlere uyum gösterme yeteneği yüksek olan, karmaşık sistemlerden yeni bir düzen kuran, kendi kendini örgütleyen sistemlerin devamlılıklarını sürdürebileceklerini ifade etmektedir (Kauffman, 1993). Karmaşık sistemlerin sürdürülebilirliğini sağlayan diğer bir çalışma ise, John Henry Holland'ın vurguladığı gibi bu sistemlerin birbiri ile kurdukları karşılıklı ilişkileri konu alan çalışmaları olmaktadır. John Henry Holland'ın genetik algoritmalar üzerinde çalışmalarında karmaşık sistemlerin alt ve üst sistemlerin birbiri ile etkileşimine bağlı olarak karmaşık bir sistemin kendi kendini değişimlere karşı evirilerek aynı zamanda başka karmaşık sistemlerin bir parçası olduğunu belirtmektedir (Holland, 1992).

Humberto Maturana bu alandaki çalışmalara katkı getiren diğer bir bilim adamıdır. H. Maturana'nın otopiyez yaklaşımı ile sistem teorisine farklı bir bakış getirdiği görülmektedir. Otopiyez yaklaşımı, örgütlerin temelde kapalılık özellikleri göstermesine rağmen kendi kendini örgütleyebilmek için çevresiyle etkileşime girmesi olarak ifade edilmektedir (Saygan,2014). Şilili biyolog Humberto Maturana'ın otopiyez konusundaki araştırmalarında bütün canlı sistemlerin temelde kapalı bir sistem gibi davranarak kendi kendini örgütlediklerini ve bu özerklik ile çevreden bağımsız hareket edebildiklerini savunmaktadır (Maturana, Varela, 1992; Çelikkol, 2017; Çobanoğlu, 2008).

Edward Lorenz'in çalışmalarının birbirini tetikleyen olayların yaratacağı sonuçlar açısından karmaşıklık teorisine katkı getirdiği görülmektedir. Kelebek Etkisi isimli çalışması ile anılan matematikçi Edward Lorenz'in kaotik düzende değerlendirilen birbiri ile bağlantılı karmaşık sistemlerde küçük değişimlerin beklenenden büyük ancak öngörülmesi güç olan sonuçlar yaratabileceğini belirtmektedir (Çelikkol,2017; Galbraith,2004). Karmaşıklık teorisine katkı getiren tüm bu çalışmaların hemfikir olduğu noktalar, karmaşık sistemlerin dinamik özellik göstererek herhangi bir değişimin ardından yeni bir düzene geçiş eğiliminin meydana gelmesidir, diğer bir ifade ile uyum yeteneği yüksek olan kendiliğinden örgütlenebilen düzenlerin olmasıdır. Şekil 1'de görüldüğü gibi bu çalışmaların öncüllerine ve karmaşık sistemlerin özelliklerine odak noktalarına değinilerek yer verilmektedir.

KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ



Şekil 1. Karmaşıklık Teorisinin Öncüleri ve Karmaşık Sistemlerin Özellikleri

Kaynak. Çelikkol, 2017.

Karmaşıklık Teorisine katkıda bulunan çalışmalara ve bunların özelliklerine yer verilen Şekil 1’de doğrusal olmayan ilişkilerden doğan girdi-çıkı ilişkisinin öngörülemediği, değişkenlerin birbirine çarpan etkisi olduğu ve değişimlere karşı yüksek adaptasyon (uyum) yeteneğinin kendi kendini örgütlemeye imkan verdiği vurgulanmaktadır. Klasik Newtoncu çevresel faktörlere duyarlı organizmalardaki, örgütlerdeki, gruplardaki girdi-çıkı ilişkisini açıklamakta bu bakış yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle düzensizlikten meydana gelen yeni düzenin özelliklerini, örgütlenme yeteneği yüksek olan Karmaşık Adaptif Sistemler (Complex Adaptive Systems-CAS) ile açıklamak gerekmektedir (Dann & Barclay, 2006).

1.1.2. Karmaşık Adaptif Sistemler

1980 yılında Santa Fe Enstitüsü’nde ilk kez kullanılan Karmaşık Adaptif Sistemler (Complex Adaptive Systems-CAS), kendi kendini örgütlenme süreci boyunca tutarlı yeni davranışlara, yapıya ve kalıplara uyum sağlayan bir sistemi tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Dann & Barclay, 2006). Karmaşık Adaptif Sistemlerin anlaşılabilmesi amacıyla öncelikle kendi kendini örgütlenme yeteneğinin önemi üzerinde durmak gerekmektedir. Bu durumda cevabı bulunması gereken soru, “kendi kendini örgütlenme” ile kast edilenin ne olduğu olmaktadır. Kendi kendini

örgütlenme, zaman zaman kendini yenileme olarak da ifade edilmektedir. Sistemin kendini örgütlenmesi diğer bir ifade ile enerjiyi bütüne dağıtarak yenilemenin bir sonucu olmaktadır. Kendini örgütlenme yeteneği, çevreyle etkileşim halinde olan organizmaların korunma amacıyla aldığı önlemler ve eylemler ile ilişkili olmaktadır. Örnek verecek olursak; balıklar yırtıcı diğer hayvanlardan korunmak için topluluk halinde yüzmektedirler, kuşlar topluluk olarak uçmakta veya birlikte yiyecek aramaktadırlar, yuvalarını inşa ederken ve/veya daha genç olanların beslenmesini sağlarken sosyalleşen karıncalar ve termitler örgütlenerek hareket etmektedirler. Karmaşık Adaptif Sistemler, deniz yıldızı gibi merkezi sinir sistemine sahip organizmaların çevrelerindeki herhangi bir değişime karşı tüm hücreleri ile tepki vermesi ve kopan kollarından kalıtsal özelliklerinden ötürü yeni bir deniz yıldızı oluşturabilmesi ile benzerlik göstermektedir. Doğada deniz yıldızının yeni koşullara uyum gösterme çabası bu kapsamda Karmaşık Adaptif Sistemlere örnek olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır (McMillian, 2004).

Karmaşık Adaptif Sistemler, çevrelerindeki olaylardan “fayda sağlamaya” odaklanmaktadır. Karmaşık Adaptif Sistemlerin fayda sağlamada sürekliliği sağlamaları, deneyimlerden öğrenme ve yeni bilgiyi kullanarak farklılaşan koşullara yüksek düzeyde uyum gösterme eğiliminde olmaları ile ilişkili olmaktadır. İnsan beyni milyonlarca sinirin sürekli olarak etkileşim halinde olması ile deneyimlerinden öğrenebilmekte ve devamlı bir şekilde yeniden örgütlenebilmektedir. Bu durumun sadece canlı organizmalar ile sınırlanarak ele almak sınırlı bir bakış açısı yaratmaktadır aynı zamanda yeniden örgütlenme eğiliminin pek çok değişkenden etkilenen cansız örgütlenmelerde, yapılarda da geçerli olduğu gözlenmektedir. Örneğin, ekonomilerin ticaretteki değişimlere devamlı olarak tepki göstererek faaliyetlerini düzenlemesi bu çerçevede değerlendirilmelidir (McMillian, 2004). Dolayısıyla Karmaşık Adaptif Sistemlerin en temel özelliklerinin neler olduğu ve bunların kendi kendini örgütlemeyi nasıl teşvik ettiğinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda aşağıda belirtilen özellikler Karmaşık Adaptif Sistemlerin karakteristiğinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Karmaşık Adaptif Sistemlerin özelliklerine aşağıda yer verilmektedir (Çelikkol, 2017; Cilliers, 1998; Holland, 1995):

- **Karmaşık Adaptif Sistemler oyunculardan oluşmaktadır:**

Karmaşık Adaptif Sistemler değişkenlerden ve sistemde rol alan oyunculardan oluşmaktadır. Organizmalar hücrelerden, departmanlar çalışanlardan, örgütler

KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

bölgümlerden vb. bütünün parçası olan her oyuncu sistemin değışiminde rol oynamaktadır.

- **Karmaşık Adaptif Sistemler belirli kurallar etrafında şekillenmektedir:**
Oyuncular sistemdeki diğer oyuncular ile bilgi ve kaynak alışverişinde bulunurken belirli kurallar etrafında hareket ederler. Doğadaki topluluklar, örgütlenen yapılar kendi içlerinde belirli davranışsal kurallara yönelik organize olmaktadır.
- **Karmaşık Adaptif Sistemler karşılıklı etkileşim halindeki ağ örüntülerinden meydana gelmektedir:** Sistem, oyunculardan ve sistemin bileşenleri arasındaki bağlantılardan doğan ağlardan meydana gelmektedir. Sinir sistemindeki her bir nöron hücrenin birbirileri ile ilişkisi ve karşılıklı etkileşimi bu sistemin işleyişine etki etmektedir.
- **Karmaşık Adaptif Sistemler adaptasyon ve öğrenme yetenekleri yüksek oluşumlar olmaktadır:**
Organizmalar ve/veya oyuncular değışimlere uyum gösterme yetenekleri ile ortak tepki geliştirerek sistemi koruma eğilimi göstermektedirler. Diğer bir ifade ile bu eğilim entropiyi engelleme amaçlı bir tepkisellik olmaktadır. Bilgi üretme ve işleme, deneyimlerden öğrenme bu adaptasyon yeteneğini pekiştirmektedir.
- **Karmaşık Adaptif Sistemler kendiliğinden örgütlenen ve yenilenen oluşumlar olmaktadır:**
Karmaşık sistemlerde ortak davranış geliştirerek kendini örgütlemektedirler. Uçan kuşların gökyüzünde rüzgarın etkin kullanımını sağlamak amacıyla grubun uçuş performansını artırmak için ok şeklini almaları bir ortak davranış geliştirmektir. Kendiliğinden örgütlenme iki amaç etrafında genetik koda ihtiyaç duymadan ortaya çıkan bir eğilim olarak ortaya çıkmaktadır. Bu örgütlenme entropiyi önlemek amacıyla ya sistemin çevresini etkilemeye ya da çevresinden etkilenmesine katkı getirecek şekilde bir eğilim yaratmaktadır.
- **Karmaşık Adaptif sistemler doğrusal olmayan ilişkilerden oluşmaktadır:**
Karmaşık sistemler pek çok değışkenin ve oyuncunun çevresel değışimlere karşı nasıl bir tepki vereceğinin belirsiz olduğu oluşumlar olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile girdi-çıkı ilişkisinin öngörülememesi sistemin doğrusal olmayan ilişkilerinin bir sonucu olmaktadır. Örgütün çalışanlarının işlerini yapma yöntemlerindeki büyük ölçekli değışikliklerin aynı şekilde işletmenin performansında bir artışı sağlamaması bu durumla ilgili olmaktadır.

- **Karmaşık Adaptif Sistemlerde özerk davranışlar farklılaşma sağlamaktadır:**
Oyuncuların özerk davranması ile ilgili serbestlik derecesi sistemin çıktılarında farklılaşmayı sağlayacaktır. Düzeni korumaya yönelik yönergeler ve kurallar çalışanların davranışlarını sınırlayacağı için sistemin çıktıları üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Bu durum sistemdeki olayların öngörülebilirliğini artıracığından çıktıların farklılaşmasını engellemektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışında veya kalite çemberlerine ilişkin iyileştirmelerde çalışanların kararlara katılımının benimsenmesi aynı zamanda örgütte (sistemde) farklılaşmayı sağlamaktadır.
- **Karmaşık sistemler çevreyle etkileşimi sonucunda evrilmektedir:**
Karmaşık sistemler çevreleri ile karşılıklı ilişkiler geliştirmektedirler. Sistem, çevredeki değişimlere yönelik yeniden örgütlenmekte ve bunun sonucunda çevreyi etkilemektedir. Çevre ve sistem eşzamanlı olarak birbirini değiştirmektedir. Meydana gelen değişim ve uyum gösterme sürecinin, sistemdeki değişimin yaşanmasına neden olan koşullardan bağımsız değerlendirilmemesi gerekmektedir. Bu durum alt ve üst sistemin birbirini değiştirerek bir evrilme sürecinin yaşanması ile ilgili olmaktadır.
- **Karmaşık Adaptif sistemler dinamik çevrelerde meydana gelmektedir:**
Karmaşık Adaptif Sistemler doğaları gereği statik çevrelerde meydana gelebilecek oluşumlar değildir. Çevredeki değişimlere yönelik yeni bir denge arayışı eğilimi ile bir dönüşüm yaşanmaktadır. Dolayısıyla dinamik çevrelerde ortaya çıkan değişimler, sistemde bir uyum arayışı yaratmakta ve hızlı bir tepkisellik gerektirmektedir.

Karmaşık Adaptif Sistemlerin özellikleri incelendiğinde değişkenler arasındaki etkileşim ve dinamik çevrelerdeki denge arayışı açısından örgütlerde değişime yönelik statükoyu koruma eğilimi ve doğrusal ilişkiler ile neden-sonuç ilişkisine odaklanan Klasik yaklaşımdan farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın detaylarının vurgulandığı Tablo 1’de örgütsel değişime yönelik Klasik Yaklaşımın ve Karmaşık Adaptif Sistemlerin genel eğilimlerine yer verilmektedir (Holmdahl,2005).

Tablo 1. Örgütsel Değişime Yönelik Klasik ve Karmaşık Adaptif Sistem Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar

**KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ**

Örgütsel Değişime Klasik Yaklaşım	Örgütsel Değişime Karmaşık Adaptif Sistem Yaklaşımı
Çıktıyı az sayıda değişken belirler.	Çıktıyı öngörülemeyen değişkenler belirler.
Parçaların toplamı bütüne eşittir.	Parçaların toplamı bütünden farklıdır.
Yönergeler az sayıda lider tarafından belirlenir.	Yönergeler çok sayıda kişinin katılımı ile ortaya çıkar.
Bireylerin veya sistemin davranışları bilinir, tahmin edilir ve kontrol edilir.	Bireylerin veya sistemin davranışları bilinemez, tahmin edilemez ve kontrol edilemez.
Nedensellik doğrusaldır; her etki belirli bir nedene ilişkili olabilir.	Nedensellik karşılıklıdır; her neden bir etkidir veya her etki bir nedendir.
İlişkiler yönerge esaslıdır.	İlişkiler güçlendirme esaslıdır.
Tüm sistemler aynıdır.	Her sistem özerktir.
Etkinliğin ve gerçekliğin değeri ölçülebilir.	Çevreye yönelik tepkiler ölçülebilir.
Kararlar gerçeklere ve verilere dayalıdır.	Kararlar olaylara ve eğilimlere bağlıdır.
Liderler uzmanlardır ve yetkililerdir.	Liderler kolaylaştırıcı ve destekleyicidirler.

Kaynak: Holmdahl, 2005; Sayğan;2014.

Tablo 1’de de görülebileceği gibi Klasik ve Karmaşık Adaptif Sistem Yaklaşımları arasındaki en temel farklılıklar, değişkenlerin öngörülemezliğinden kaynaklanan olaylara ve sistemlere özerk bir bakış açısının olmasıdır ve doğrusal olmayan neden-sonuç ilişkilerinden doğan etkileşimdir. Bütünden çok parçaların birbiri ile etkileşiminin bir sonucu olan sinerjik fayda yaratma gereksinimine odaklanan Karmaşık Adaptif Sistem Yaklaşımında dinamik bir çevrede örgütsel değişimi yönlendirebilecek yöneticilere ihtiyaç artmaktadır. Bu ise Klasik Yaklaşımında etkinlik, verimlilik ve rasyonellik arayışındaki tanımlanan yönetici yetkinliklerinde bir farklılaşma gereksinimi doğurmaktadır (Holmdahl,2005). Bu anlamda Karmaşık Adaptif Sistem Yaklaşımında karşılıklı nedensellikten doğan özerk çözümler yaratma ihtiyacı, yöneticilere uzmanlığın ve yetkinlik sahibi olmanın ötesinde kolaylaştırıcı ve güçlendirme esaslı lider olma eğilimine yönelmeyi getirmektedir (Homland, 2017) Dolayısıyla Karmaşık Adaptif Sistemlerde karmaşık bir çevrede belirsizlikle mücadele edebilen, değişimleri fırsata çevirebilen, tepkiselliği (hızlı eyleme geçme eylemi) yüksek, çok yönlü düşünebilen “kuantum liderlere” duyulan ihtiyaç artmaktadır (O’Grady & Malloch, 2014).

Çalışmanın devamında karmaşık sistemlerdeki düzensizlikten düzen yaratmaya odaklanan, bu ortamda etkin kararlar alarak faaliyetlere yön veren liderlerin niteliklerine yer verilmektedir.

1.1.3. Karmaşık Adaptif Sistemlerdeki Organizasyonlar Ve Kuantum Liderler

Karmaşık Adaptif Sistemleri anlamak aynı zamanda Karmaşıklık Teorisinin açıklamalarını ve kesişim noktalarının ortaya konmasını gerektirmektedir. Karmaşıklık teorisi tüm değişkenlerin birbiri ile kurdukları doğrusal olmayan ve beklenmedik ilişkiler açısından oluşan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Gülcan,2015). Karmaşıklık teorisi dünyayı ve örgütleri anlamak adına yeni bir perspektif sunmaktadır. Teori, en temelde insanların farklı düşünmeye teşvik etmeye ve olayları farklı bir bakış açısı ile değerlendirmeye odaklanmaktadır (Sayğan,2014) . Karmaşıklık teorisi farklılaşmayı sağlayarak diğerlerinin göremediği fırsatları görmenin ya da bunları yaratmanın en önemli dinamiği olarak değişime uyum gösterme yeteneğinin önemine dikkat çekmektedir.

Örgütlerin değişime uyum göstererek ve/veya değişimi yönlendirerek kendi kendilerini örgütleyebileceğini vurgulayan (Sayğan,2014) karmaşıklık teorisi, açık sistem anlayışı ve sibernetik bakış açısı ile olayları ve aktörleri analiz etmenin önemine dikkat çekmektedir. Karmaşıklık teorisinde belirsizliğin ve kompleks (karmaşık) yapıların ve sistemlerin iç içe olduğu varsayılmaktadır. Karmaşıklık potansiyelini artıran küreselleşme ve enformasyon teknolojileri birer dinamik olarak etkilerini her alanda ve disiplinde hissettirerek “etkileşim dalgaları” yaratmaktadırlar. Bu dinamiklerin mevcut değişkenlerinin sürekli bir değişimin yaşandığı ve bunlar arasındaki denklemlerin ise öngörülemediği görülmektedir. Bu çok değişkenli denklemler, denge arayışının ve belirsizliğin ön planda olduğu Yeni Normal (New Normal) olarak değerlendirilen karmaşık bir ekosistemi meydana getirmektedir (Ömür, Tunç ve Düren, 2012). Söz konusu ekosistemde tüm aktörler ve değişkenler eş zamanlı olarak birbirlerini sürekli bir biçimde etkilemesi bir kelebek etkisi yaratmaktadırlar. Dolayısıyla etkilerinin her alanda hissedilebildiği bu etkileşim ve değişim dalgaları aynı zamanda belirlilik durumundan belirsizliğin hakim olduğu başka bir duruma geçiş anlamına gelmektedir. Bu bağlamda Yeni Normal düzenin taleplerini ve ihtiyaçlarını eski liderlik teorilerinin karşılamaasının güç olduğunu ifade etmek sürpriz olmamaktadır.

Yeni Normal düzendeki karmaşık adaptif sistemlerin bir parçası olan organizasyonların faaliyetlerini etkin yürütebilmesinde, yöneticilerin ve liderlerin farklı yetenek ve yetkinliklerle donanmış olması beklenmektedir (O'Grady & Malloch; 2017). Söz konusu gereklilikler ve

KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

koşulların yeni dinamikleri dikkate alındığında organizasyonlar ve ihtiyaç duyulan liderler nasıl olmalıdır ve hangi özelliklere sahip olmalıdır soruları akla gelmektedir. Bu noktada öncelikle kuantum liderin tanımsal çerçevesinin ve özelliklerinin incelenmesi gerekmektedir.

1.1.4. Kuantum Paradigması

Kuantum kuramının dayandığı temel prensipleri, kuantum organizasyonları ve bu bağlamda kuantum liderlerin karakteristik özelliklerinin anlaşılmasında uygun zemini yaratmaktadır. Kuantum kuramı evrendeki eşlenik çiftlerin arasındaki belirsizliğin doğrudan ölçülmesinin zorluğu üzerine kurgulanmaktadır. Kuantum fiziğine atıfta bulunarak bu belirsizliğin temel nedeninin, atom parçacıkları arasındaki kestirilemez hareket yönlerinden ve tepkimelerden kaynaklandığını ifade etmek gerekmektedir. Newtoncu bilimin savı olan basit ve doğrusal algoritmalara dayandırılan sebep-sonuç ilişkileri ile doğanın mekaniği açıklamaya çabaladığı görülmektedir. Newtoncu bilimde organizasyonlar durağan koşullarda faaliyette bulunduğu düşünülerek herhangi bir değişim söz konusu olduğunda liderler durağan denge arayışına odaklanmaktadırlar. Newtoncu yaklaşıma göre düzen ve kontrol yukarıdan aşağıya dikey yönlü olmasını, yapıların ise karar vericileri destekler şekilde tasarlanmış olmasını öngörmektedir. Geleceğe yönelik tahminler, liderlerin önceden yaptıkları planlar ile organizasyonların yine durağan (stabil) dengeye ve düzene ulaşabileceğine inanılmaktadır (Tetenbaum, 1998). Bu yaklaşımda planlar, geçmiş deneyimlerden esinlenerek kurgulanmaktadır. Diğer bir ifade ile Newtoncu yaklaşımdaki öngörülebilir sebep ve sonuç arasındaki doğrusal ilişki arayışı, organizasyonların karmaşık ve belirsiz sistemlerdeki faaliyetlerini yönlendirmede yetersiz kalmaktadır (Soydaş, 2002). Kuantum liderlerin Zohar (1998), Fris ve Lazaridou'nun (2006) Newtoncu ve kuantum yaklaşımlarının birbirinden farklılaştığı noktalara ilişkin sınıflandırmasına Tablo 2'de yer verilmektedir.

Tablo 2. Newtoncu ve Kuantum Yaklaşımın Karşılaştırılması

Newtoncu Yaklaşım	Kuantum Yaklaşımı
--------------------------	--------------------------

Mutlak gerçeğe odaklanır.	Çok yönlü olasılıklara odaklanır.
Mutlak perspektife odaklanır.	Olaylar arasındaki bağlara odaklanır.
Benzer durumlar arasında anlam arayışı vardır.	Çoklu bakış açısı, çeşitlilik arayışı vardır.
Kesinliğe odaklanan düşünme biçimi söz konusudur.	Belirsizlik, muğlaklık ve çift yönü düşünüş biçimi hakimdir.
Basitlik temel referanstır.	Karmaşıklık temel referanstır.

Kaynak: Fris & Lazaridou, 2006; Zohar, 1998.

Tablo 2’de de görüldüğü gibi Kuantum liderlik paradigması, Newtoncu bakışta hakim olan genel yaklaşımından uzaklaşarak düşünmeyi gerekli kılmaktadır. Bu anlamda kuantum liderlik ve kuantum liderler kavramsal anlamda derinlemesine incelemeden önce Newtoncu yaklaşımın temel yapı taşları olan “atomizmin” ve “belirlilik” varsayımının bu paradigma ile ilişkisinin sırası ile incelenmesi gerekli olmaktadır.

1.1.4.1. Atomizme Karşı Holizm

Newtoncu paradigma bütünün parçaları ve bunlar arasındaki ilişkilere odaklanan Sistem Teorisinin bir öncülü olarak değerlendirilmektedir. Bu ilişkisel arayışın aynı zamanda atomizm (bölünemezlik) olarak tanımlandığı da görülmektedir. Atomizmde, evrenin birbirinden parçalanamaz ve bölünemez olan atomlardan meydana geldiği ifade edilmektedir. Oysa ki, Newtoncu paradigmanın savı olan bölünemezlik, sistemin genel varsayımlarını açıklamakta anlamlı bir açılım getirememektedir. Sistem kavramının merkezinde, sınırların ve rollerin açık bir şekilde tanımlanması ile düzensizlikten denge ve düzene doğru ilerleme eğilimi söz konusu olmaktadır. Değişim, sınırların ve rollerin yeniden tanımlanması ile gerçekleşmektedir. Kuantum paradigmasında, en temel konular, parçalar ve aralarındaki etkileşim olduğu kadar bunların hem ayrı hem bağlı olma durumlarının nasıl gerçekleştiğinin ortaya konması ile ilgili olmaktadır. Özetlemek gerekirse kuantum paradigmasında parçacıklara ve bunlar arasındaki dalgalanmalara (hareketler, eylemler) ilişkin görüşler ön plana çıkmaktadır. Parçacıklara ilişkin görüşte, kuantum biriminin, zamanda ve uzayda ölçülebilir nitelikte olduğunu vurgulanmaktadır. Ancak parçacıklar arasındaki dalgalanmayı inceleyen görüşün parçacıklar arasındaki titreşimin (hareketlerin), diğer parçalar ile ilişkilerin ve dinamik enerjisinin konu alındığı görülmektedir (Fris & Lazaridou, 2006). Bu açıdan kuantum paradigmasında parçalar arasındaki sadece mevcut değil potansiyel ilişkileri de öngörebilecek bütüncül bakış açısına

KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

sahip (kuantum) liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Kuantum paradigmasının belirsizlik varsayımı da kuantum liderlere neden ihtiyaç duyulduğunu göstermekte önemli bir açılım yaratmaktadır (Zohar,1998).

1.1.4.2. Belirlilik Ve Belirsizlik Varsayımı

Newtoncu paradigma belirli bir düzene yönelik bakış açısı ile süreçleri açıklamaya çalışmaktadır. Karmaşıklığın ve öngörülemezliğin odağındaki kuantum yaklaşımında ise belirlilik ile belirsizlik durumunun süreçlerdeki etkisine dikkat çekilmektedir. Belirlilik ve belirsizlik varsayımı değişimin getirdiği beklenmedik veya beklenen durumlar ve sonuçlar ile ilgili olmaktadır. Belirsiz durumların yarattığı stres yaratıcı olma potansiyelini etkilemektedir. Birlikte yaratma süreci ile belirsizliğin ön planda olduğu karmaşık kaotik süreçlerin ortaya çıkması arasındaki ilişkiyi tam olarak anlamak güç olmaktadır. Temel nedenini, yaratma süreci sonucunda az veya çok bir değişim yaşanacaktır ve bu değişim kontrol edilmez ve çoğunlukla öngörülemez şekilde gerçekleşmesi olmaktadır. Burada belirtilmesi gereken diğer bir nokta ise belirsizliği barındıran bir değişimin aynı zamanda birlikte yaratma, çözüm geliştirme ve hızlı tepki verebilme yeteneğinde destekleyici bir etki yaratmaması olmaktadır (Fris & Lazaridou, 2006).

Kuantum teorisinin yeni bir liderlik yaklaşımı yaratması, bütüncül ve belirsizlikle mücadele eden organizasyonlara ve liderlere gereksinimi artırmaktadır. 2000'li yıllarda ekonomik ve teknolojik alanda bir devrimin yaşanması, işletmelerdeki liderlerin yeni liderlik paradigmalarını anlamalarını ve farklı düşünme biçimlerinde ihtiyaç duyulan bir dönüşümün bilincinde olmaları gerekmektedir. Öncü liderler, beyin gücünün ve bilginin etkin kullanımı konusunda diğerlerinin önüne geçmeye özen göstermektedir. Bu bağlamda liderlerin yeni görevleri, izleyenlerinin sezme kapasitelerini ortaya çıkarmaktır ve bilgiden bilgi üretmeye yönlendirmektir (Dargahi, 2013). Belirsizliğin ve değişim yoğun olduğu Karmaşık Adaptif Sistemlerde organizasyonların sürdürülebilirliğini sağlamada önemli bir unsur olan kuantum liderliğin genel özelliklerine değinmek önem arz etmektedir.

1.1.5. Temel Unsurları İle Kuantum Liderlik

Küreselleşme sonucunda meydana gelen kaotik ve karmaşık iş ekosistemlerinde yoğun rekabet koşulları, yönetim ve liderlik yaklaşımlarının yeniden sorgulanmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla iş ortamlarında ortaya çıkan kaotik olayları tehlike olarak değil, bunları bir fırsat olarak tanımlayan liderlere ihtiyaç artmaktadır. Bu bağlamda söz konusu değişimlerle ve dinamizm ile mücadele edebilecek kuantum liderin tanımının ve niteliklerinin kapsamının ortaya konması gerekmektedir. Taşıdığı özelliklerden ötürü bu liderler; öncelikle yenilikçi düşünen, risk alabilen ve belirsizliği fırsata çeviren birer “kuantum lider” olarak tanımlanmaktadır (O’Grady & Malloch, 2014). Bu liderliğin kuantum fiziğinden esinlenerek isimlendirilmesinin en temel nedeni atom parçacıklarının doğrusal ilişkiler bağlamında hareket etmedikleri, daha çok farklı kurallar etrafında öngörülme-yen ilişkiler etrafında hareket etmeleri olmaktadır (Kayral, 2016). Liderlik, başkalarının düşüncesini, bağlılığını ve performansını etkileme yeteneğine sahip olma şeklinde tanımlanmaktadır. Bir kişinin iş başarısına benzersiz bir şekilde uygulamadaki edinilmiş liderlik becerisi “kuantumcu düşünme” (quantum-thinking) olarak tanımlanmaktadır (Guillory, 2007). Kuantum liderler, kuantumcu düşünme yeteneği ile geleceğin barındırdığı belirsizliklere yönelik izleyenlerini ve örgütlerini yönlendirmektedirler. Kuantum liderlik, kişinin zihin setini ve davranışlarını geleceğe yönelik planlamalara ve stratejilere yansıtmaktadır. Tam anlamıyla bu liderler, örgütlerini geleceğe taşımaktadır (Simbulan, 2011).

Kuantum liderler geleneksel yönetimin ötesinde atom parçacıkları ile benzer şekilde doğrusal olmayan düşünme ve eylem tarzını benimsemektedir. Dolayısıyla bu liderler riskleri fırsata dönüştürme sürecinde olasılıkları eş zamanlı olarak değerlendirmektedir ve çoklu çözüm yaratmaya odaklanmaktadır (Kara, 2013). Kavramsal çerçevede kuantumcu liderlik yaklaşımı; enerjiyi harekete geçiren, kontrol etmenin ötesinde belirsizliğin yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarmaya odaklanan liderlik biçimidir. Bu liderlik biçiminin ortaya çıkmasında katalizör etkisi yaratan boyutlar aynı zamanda kuantum liderliğin etkinliğinin sürdürülebilir kılınmasında da oldukça etkili olmaktadır. Kuantum liderliğin *liderlik ilişkileri*, *liderlik etkisinin kaynağı* ve *belirsizlik* olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Liderlik ilişkileri ile karşılıklı etkileşim alanını; liderlik etkisinin kaynağını, liderin izleyicileri ile ilişkileri; belirsizlik ise olaylarla ilgili bilgi birikiminin geleceğe yönelik tahminlerde bulunulmasındaki yetersizliğini ifade etmektedir (Soydaş, 2002). Bu boyutları genel hatları ile inceleyecek olur isek;

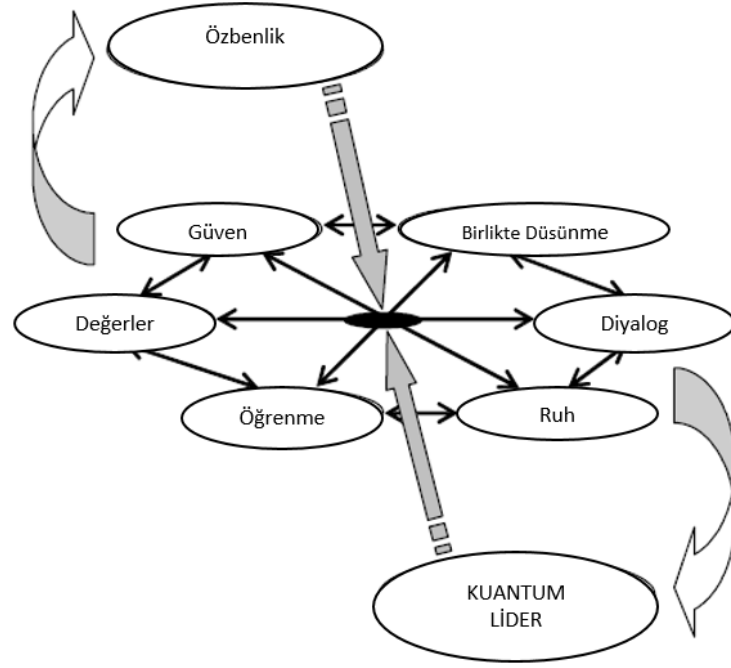
- **Liderlik İlişkileri Boyutu:** Lider ve izleyenler arasında güçlü bir etkileşim bulunmaktadır. Bir kuantum lider potansiyelini ve yetkinliklerini geliştirmekte, aynı zamanda lideri oldukları grupların ifade edilemeyen niteliklerinden çok sayıda içgörü

KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

ve ilham almaktadır. Kuantum liderler her bireyi organizasyonun önemli bir parçası olarak görmektedirler. Organizasyonun her unsuru, liderin varlık amacı olmaktadır ve bu ölçüde de izleyenleri ile yakın ilişkiler kurmaktadır. (Simbulan, 2011).

- **Liderlik Etkisinin Kaynağı Boyutu:** Kuantum liderler gücünü, yenilikçi örgüt kültüründen ve ikliminden beslenen izleyenlerden almaktadır. Bu anlamda kuantum liderler öncelikle yaratıcılığı teşvik eden örgüt kültürünü inşa etmektedir, izleyenlerin kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır ve örgütsel öğrenmeyi önceliklendirmektedir (Youngblood, 1997).
- **Belirsizlik Boyutu:** Kuantum liderlik, geleceğe odaklı kişinin zihinsel kurgusunun ve davranışlarının bireydeki (liderdeki) yansıması olarak meydana gelmektedir. Bu liderler, organizasyonları geleceğe taşımaktadır. Öyle ki kuantum liderlerin hedeflediği geleceğin mükemmel organizasyonları, nadir olarak gelecek bir ile üç yıl içindeki karlılık, performans ve verimlilik kavramları açısından tanımlanmaktadır(O' Grady & Malloch, 2003; Simbulan, 2011).

Kuantum liderliğin boyutları ile bu liderliğin özelliklerini açıklamaya çalışıldığı görülmektedir. Bunun yanında bu liderler söz konusu yeni koşullarda amaç belirlemede izleyenlerine yol göstermedeki yaklaşımları (Malloch, 2010) ve belirsizliklerin üstesinden gelmede yeni yöntemlerin denenmesini cesaretlendirmesi de (Morrison, 2002) özellikle vurgulanması gereken önemli özellikler olarak görülmektedir. Kuantum liderlik, karmaşık, çeşitli ve bağlamsal düşünmeyi ve çoklu olasılıkları eş zamanlı düşünmeyi gerektirmektedir (Zohar, 1998). Genel itibariyle kuantum liderler; bütüncül bakabilen, sentezci, ilişkilendirme yeteneği yüksek ve takım çalışmasını önceliklendiren bireyler olmaktadırlar (O'Grady & Malloch; 2017). Şekil 2'de kuantum liderler taşıdıkları özellikler nedeniyle karmaşık adaptif sistemlerdeki (kuantum) örgütlerde var olması gerekliliğine ilişkin örgütsel unsurlara yer verilmektedir (Deadoff & Williams, 2006).



Şekil 2. Kuantum Lider ve Kuantum Organizasyon

Kaynak: Deadoff & Williams, 2006.

Kuantum liderlerin izleyenler üzerindeki etkisini ve kuantum organizasyonlarda etkili olan örgütsel unsurların yer verildiği Şekil 2’de güven, birlikte düşünme, diyalog, ruh, öğrenme, değerler özbenlik arasındaki etkileşim gösterilmektedir. Örgütsel davranışın oluşması bir davranışın bireyden gruba, gruptan örgütsel davranışa dönüşmesi gerekmektedir (O’Grady & Malloch; 2017). Bu anlamda kuantum liderler öncelikle izleyenlerinin güvenini sağlamaktadır. Lider takipçileri ile sağlıklı diyalog kurarak birlikte düşünmektedir ve birlikte öğrenmeyi teşvik ederek bireylerin bütüne katkı sağlamasındaki etkisini onlara göstermektedir. Kuantum liderler, belirsizliği fırsata çevirebilecek gönüllü bireysel yaklaşımların oluşması için değerlerin örgütlerde güçlenmesini sağlamalı ve ortak hareket eden, takım ruhunu yaratan bir yürütücü rolünü üstlenmektedir. Özbenlik ise bu liderlerin yeteneklerini ve potansiyelini göstermede gruba enerjilerini aktarmadaki en önemli unsur olmaktadır. Şekilde de görüldüğü gibi tüm unsurlar karşılıklı etkileşim içerisindedir (Deadoff & Williams, 2006). Kuantum liderlik belirli durumlarda daha uygundur ve ortaya çıkma ihtimali daha olası olmaktadır. Öncelikle değişken, kaotik ve karmaşık durumlarda belirsizliğin yoğun olduğu ortamlarda bu liderlik tarzı söz konusu olmaktadır. Diğer bir koşul ise örgüt üyelerinin karşılıklı güvene dayalı kurduğu simbiyotik ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda kuantum liderlik ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik tarzında değişimin, kaosun ve karmaşıklığın üstesinden gelebilmenin en önemli koşulu

KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

üyelerin birbirine uyum gösterme ve güven duyma potansiyeli ile yakından ilişkili olmaktadır (Lazaridou & Fris, 2008).

Kuantum teorisi bağlamında kuantum lider organizasyonlarda bir zihinsel dönüşüm odağı yaratmaktadır. Bu çerçevede kuantum teorisine göre liderlerin zihinsel modelleri ve dolayısıyla öğrenme kapasitelerini artıran bazı yeteneklerin mevcut olması beklenmektedir. Bu yetenekler sırasıyla aşağıdaki gibidir (Dargahi, 2013);

1. **Kuantumcu görme:** Tasarlayarak görebilme yeteneği. Kuantumcu görme, dış dünyamızın % 80'ninden fazlası inançlarımızdan ve yükümlülüklerimizden meydana gelmektedir. Bunlar kişinin gerçeklik algısını şekillendirmektedir
2. **Kuantumcu düşünme:** Olumsuz, olumsuz olasılıkları, düşünme yeteneği. İkinci yetenek olan kuantumcu düşünme, kuantum teorisinin dayandığı fizik araştırmalarından gelen bir bakış açısı ile ilgilidir. Kuantumcu düşünme, dünyadaki olayları ve eylemleri paradoksal ve rastgele gerçekleşme ihtimalini gözeterek düşünme yeteneğidir.
3. **Kuantumcu hissetme:** Devamlı hissetme yeteneği Kuantumcu hissetme, insan olmanın getirdiği olumlu ve olumsuz enerjii analiz etme yeteneğidir.
4. **Kuantumcu öğrenme:** Sezgisel öğrenme yeteneği. Kuantumcu öğrenme dikkatli karar verme ve mevcut bilginin etkin kullanılmasıdır.
5. **Kuantumcu hareket etme:** Sorumluluk alma yeteneği. Kuantumcu hareket etme, her şeyi karmaşık bir bütünün parçası olarak açıklama ve her bir parçanın diğeri ile etkileşimini değerlendirerek eyleme geçme yeteneğidir.
6. **Kuantumcu güvenme:** Yaşamın doğal akışına güvenme yeteneği. Kuantumcu güvenme, kaosun evrimsel bir süreç olduğunu inanma tüm uygulamaların bu çerçevede kendi doğasında gerçekleştiğine inanmadır.
7. **Kuantumcu olabilme:** Kuantumcu olma, liderin parçalar arasındaki olası ilişkileri görebilme yeteneğine sahip olması ile ilişkilidir.

Kuantumcu lider, yukarıda de belirtildiği gibi kuantumcu düşünmeyi kullanarak yenilikçi fikirleri yaratacak paradoksal farklılıkları yaratmayı hedeflemektedir. Kuantumcu görme yeteneği, örgüt amaçları örgüt liderlerine anlatılır, anlatılması lider vizyoner bakış açısı ile amaçları ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden tanımlamakta, izleyenleri ile paylaşmaktadır. Böylelikle liderler, planlama ve vizyon geliştirmede çalışanların katkıda bulunması için uygun

ortamı sağlamaktadır. Kuantumcu liderler, öğrenme yetenekleri ile örgütsel süreçler aracılığı ile etkin karar vermeyi uygulamaları için yeni bir örgütsel öğrenme türü yaratmayı amaçlamaktadırlar. Kuantumcu liderler yatay ve dikey örgüt yapısı aracılığı ile çalışanların herhangi bir kısıtlama olmaksızın birbirleri ile iletişim kurabilecekleri yeni bir çevre, iklim yaratması önerilmektedir (Dargahi, 2013). Bu bağlamda kuantum lider var oldukları örgütün kaotik ve karmaşık sistemlerdeki değişimlere uyum yeteneğinin yüksek olmasında ve belirsizlikle mücadele etmesinde önemli bir aktör haline gelmektedir.

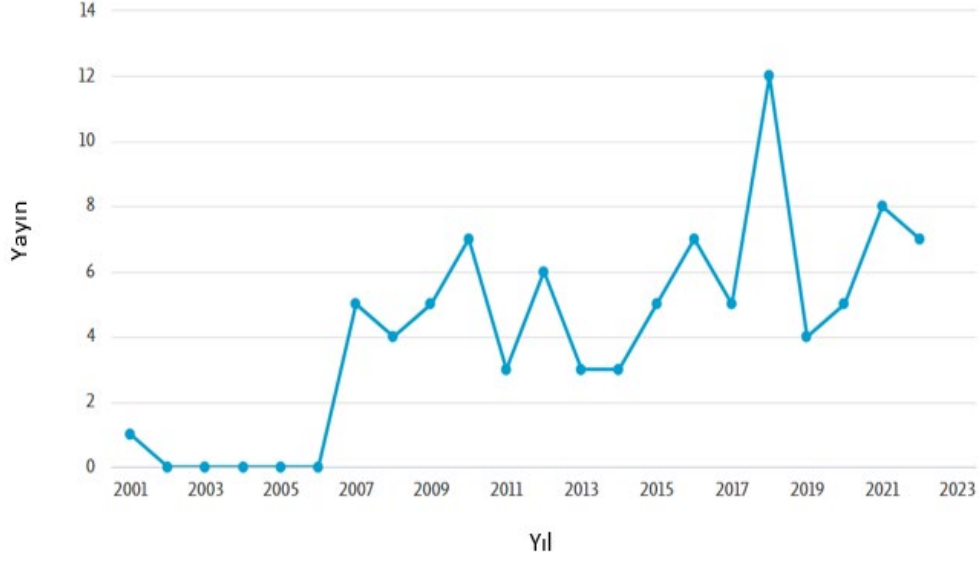
2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Kauntum liderlik literatüründeki eğilimleri ve gelişmeleri görmek amacıyla Scopus veritabanında 15 Şubat 2023 tarihine kadar olan yayınlara ilişkin bir bibliyometrik analiz gerçekleştirilmiştir. Ancak özellikle karmaşık adaptif sistemlerde kuantum lidere ilişkin yayınlara odaklanması nedeniyle bu kapsamda değerlendirilebilecek 90 adet yayın üzerinden VosViwer 1.6.16 programından yararlanarak bir literatür değerlendirme araştırması yapılmıştır. Bibliyometrik analiz kapsamında ortak varlık analizlerini yazar, anahtar kelime ve ülke özelinde incelenerek kavrama ilişkin bir projeksiyon sunulması hedeflenmiştir. Buna ek olarak veritabanındaki yayın istatistiklerinden de yararlanarak bütüncül bir değerlendirmenin yapılması amaçlanmıştır.

3. BULGULAR

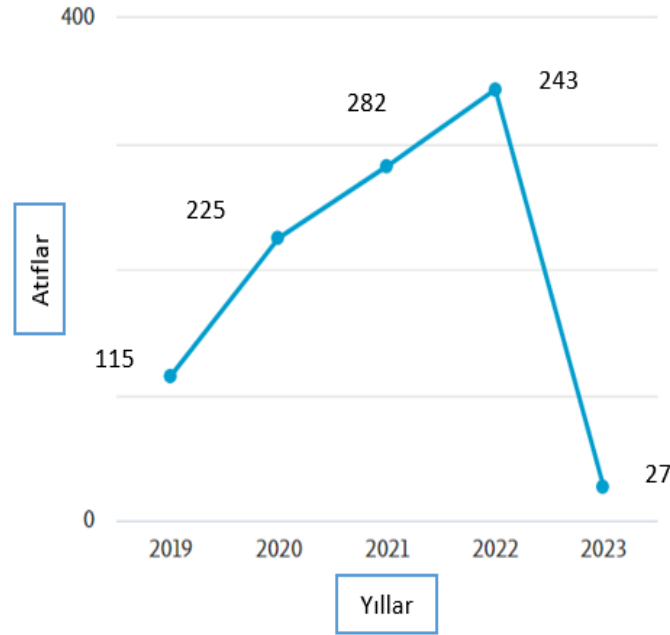
Anahtar kelime, özet ve başlık filtresi ile “kuantum liderlik” (quantum leadership) ve “kuantum lider” (quantum leader) şeklinde gerçekleştirilen bir aramaya üçüncü bir kriter olarak “karmaşık adaptif sistem” (complex adative system) kavramı eklenmiş ve 90 adet yayına ulaşılmıştır.

KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ



Şekil 3. Yıllara Göre Yayın Sayıları Açısından Dağılım (2001-2023)

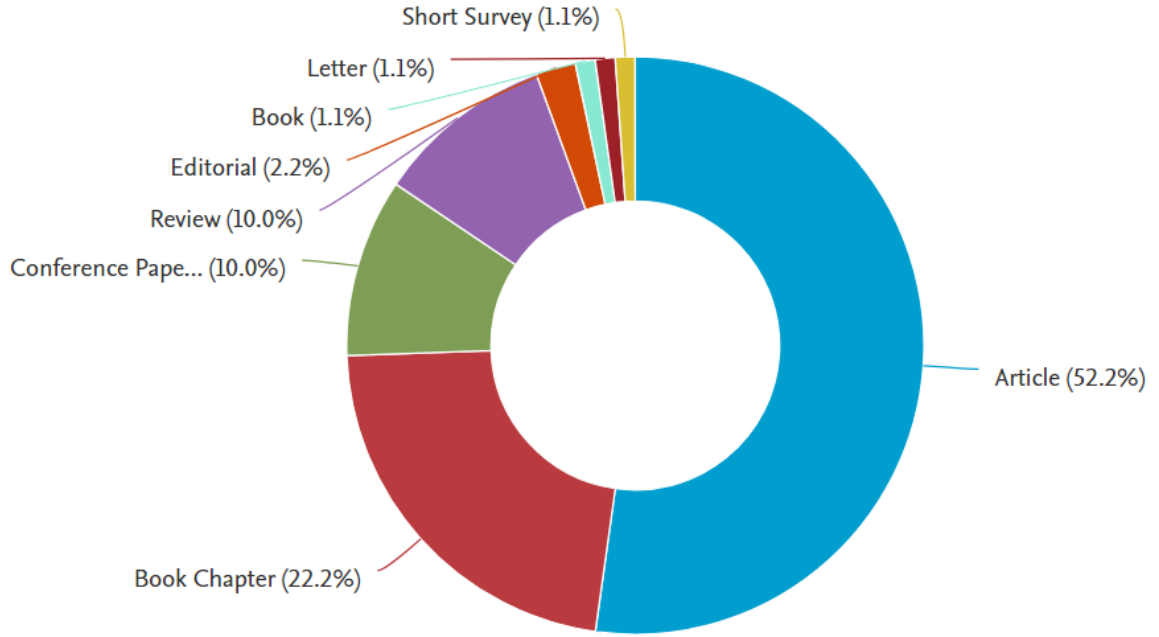
Şekil 3’de görülebileceği gibi kavrama ilişkin ilginin özellikle 2007 yılında artış göstermeye başlamıştır. Buna ek olarak, 2019 yılında özellikle kavrama ilişkin akademik ilginin arttığı söylenebilir.



Şekil 4. Yıllara Göre Atıf Sayıları Açısından Dağılım (2001-2023)

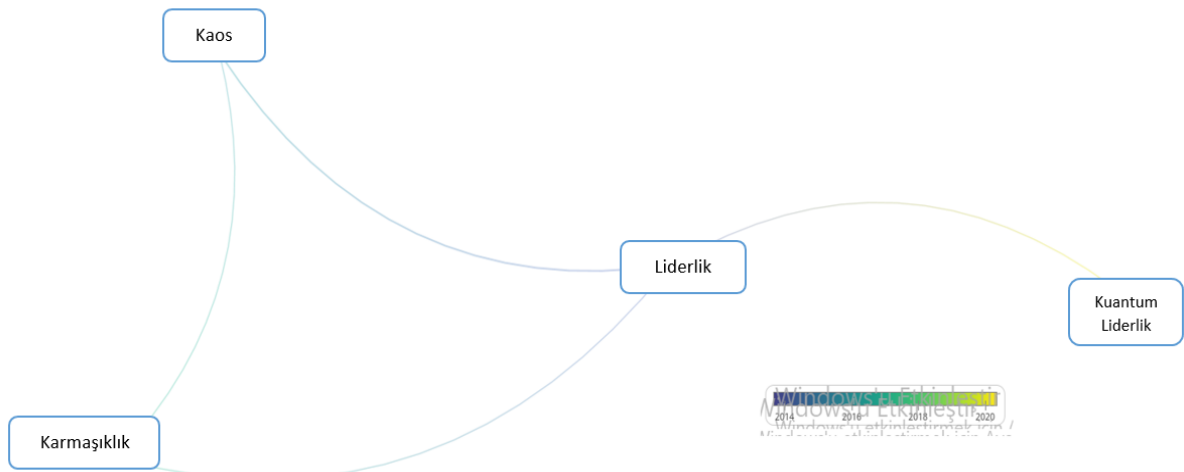
Şekil 4’de kavrama ilişkin atıfların düzenli bir ivme ile artmakta olduğu görülmektedir. Ancak atıf eğrisindeki açıdan bu artışın özellikle 2019 ve 2020 yıllarında daha fazla olduğu ifade

edilebilir. Scopus'daki aramanın 15 Şubat 2023'e kadar olması nedeniyle 2023 yılındaki verileri sadece kavrama ilişkin eğilimleri destekleme açısından bir kanıt olarak ele alabilir.



Şekil 5. Kuantum Liderliğe İlişkin Kaynak Esaslı Yayın Dağılımı

Şekil 5'de kavrama ilişkin çalışmaların özellikle makale ve kitap bölümünde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumu, kavramın farklı kavramlarla ilişkilendirerek irdelenmesinin kavramsal boyutta bir olgunlaşma sürecinde olduğuna yönelik bir kanıt olarak değerlendirilmesi mümkündür. Makale çalışmalarının araştırma yöntemlerinden faydalanarak neden-sonuç ilişkisi ile irdelenmesi ise, kavramın ilgili literatürdeki diğer kavramlarla ve unsurlarla etkileşiminin sorgulanması söz konusu alanda bir derinleşme çabası olarak düşünülebilir.



Şekil 6. Kuantum Liderliğe İlişkin Ortak Varlık Analizi

Şekil 6’da 2014 ile 2020 yılları arasında kuantum liderliğe ilişkin ortak varlık analizine göre kavramının 2014 ile 2016 yıllarında kaos ve karmaşıklık odağında çalışıldığını, 2016 yılından sonra bu kavramların liderlik ile ilişkisinin osrgulandığı görülmektedir. Ancak bu örüntünün özellikle 2020 yılına doğru liderliğin “kuantum” odağında ele alınırken ilgili alanda “kuantum liderlik” olarak ayrı bir kavramlaştırma çabası içerisinde bulunduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin ortak varlık analizinin bulguları, çalışmamızın kaos ve karmaşıklık teorisi üzerine çatılanarak karmaşık adaptif sistemlerde kuantum lidere ilişkin literatür değerlendirmesi yapma motivasyonumuza destekleyici bir kanıt olarak görülebileceği sonucuna varılabilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Küreselleşme ve enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler, iş yaşamındaki tüm organizasyonların ve sosyal sistemlerin aynı platformda toplanması için uygun zemini yaratmaktadır. 21.yüzyılda karmaşıklığın ve belirsizliğin hakim olduğu küreselleşme, organizasyonların sınır ötesi faaliyetlere yönelmelerine olanak verirken, aynı zamanda yoğun rekabetin olduğu yeni bir ekosistem yaratmaktadır. Bu ekosistem karmaşık bir düzende doğrusal olamayan etkileşimleri zorunlu kılmaktadır.

Karmaşıklık ve belirsizlik, gri bir bölge olarak iş yaşamını şekillendirmektedir. Bu gri bölgede sürdürülebilirliğini koruyanlar, özellikle belirsizlikte kendilerini koruyabilecek, karmaşıklığı lehine çevirebilecek silahları ve stratejileri geliştirebilenler olmaktadır. Yani belirsizliği fırsata dönüştürebilecek örgütler, yeni düzende varlıklarını koruyabilmekte ve sürdürülebilmektedir. Ancak bu dinamik çevrede bilindik yönetim ve liderlik yaklaşımları ile varlık mücadelesi vermek oldukça güç olmaktadır. Bu durum tehlikeyi avantaja çevirebilen esnek örgütlerin ortak özelliği, vizyoner, yaratıcı, gelecek odaklı liderler ile sürekli olarak yenilikçi stratejiler geliştirenlerce yönetilmesi olmaktadır. Karmaşıklığı ve kompleks ilişkilerin yoğun olduğu bu ekosistemde örgütler kendi kendilerini örgütleyen yöneticilere ve liderlere ihtiyaç duymaktadır. Diğer bir ifade ile karmaşık ve değişken ekosistemlerde belirsizlikle mücadele edebilen, takım

çalışmasını teşvik eden, kelebek etkisini gören vizyoner kuantum liderliğe olan gereksinimi artırmaktadır.

Kuantum liderlik, değişken çevrenin ve belirsizliğin hakim olduğu karmaşık adaptif sistemlerde, farklı ve çok yönlü bakış açısına duyulan ihtiyaçtan doğduğu görülmektedir. Atomizmden uzaklaşarak holistik bakış açısına sahip kuantum liderlerin beklenmedik ezber bozan stratejiler geliştirilmesi örgütlerin varlıklarını korumakta ve/veya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamakta önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. 21. yüzyıl iş yaşamında değişimi yönlendiren, uyum yeteneği yüksek, takım çalışmasını teşvik eden, yaratıcı ve izleyenlerine ilham veren kuantum liderler, belirsizliğin hakim olduğu olayları fırsata çevirebilmeye önem vermektedir. Dolayısıyla kuantum liderlik ile ilgili çalışmaların artması aynı zamanda değişimin gerçek yaşamda liderlere yüklediği yeni rollerin anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, 2001-2023 yılları arasındaki kuantum liderlik ve/veya karmaşık adaptif sistemlere ilişkin literatür incelemesinde Bibliyometrik analizi gerçekleştirilmiş ve Scopus veritabanındaki veri setleri incelenmiştir. Özellikle 2019 yılında kavrama ilişkin akademik ilginin arttığı ve farklı kavramlar ile ilişkilendirmeler içerisinde olduğu görülmektedir. 2019 yılında ortaya çıkan akademik ilgideki bu artışın, Covid 19 pandemi sürecinin enformasyon teknolojilerindeki ilerlemeleri hızlandırması ve dijitalleşmenin yaygınlaşması sonucunda aynı zamanda belirsizliğin temel dinamik olduğu yeni bir normal ile mücadele eden liderlere olan ihtiyacı artırması ile açıklanabilir.

Araştırmanın iki temel kısıtı bulunmaktadır. Bunlar, söz konusu ilişkiler ağının çözümlenmesini zorlaştırmıştır. Scopus'da yer alan indeklerde yer alabilmede kullanılan kriterlerin oldukça zorlayıcı olması, kavramların birbiriyle ilişkilendirme ağlarında (networks) diğer ortak varlık analizlerine erişmeyi ve bibliyometrik eşleştirmeleri engellediği görülmüştür. Bundan ötürü bibliyometrik analizde sadece ortak varlık analizi ile sınırlı kalınmıştır. Buna rağmen elde edilen bulguların ve Scopus'dan alınan veri setlerinin kavrama olan akademik ilginin artmakta olduğu sonucuna varmak için yeterli görülebilir. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise, Scopus'daki yayınlara ilişkin aramanın 15 Şubat 2023'e kadar olmasıdır. Diğer bir ifade ile ikinci kısıt, 2023 yılının ilk iki ayına ait olan yayın ve atıfların analizlerine ilişkin bulguların sadece destekleyici bir gösterge olarak ele alınmasıdır. Bununla birlikte bu çalışmada olgunlaşma sürecinde olan kuantum liderliğe ilişkin yerli ve yabancı literatüre ilişkin detaylı

KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

kavramsal tartışmanın yanı sıra araştırma sonuçlarına göre kavrama olan akademik ilginin artmakta olması, gelecekte kavramı çalışmak isteyen araştırmacıları motive edeceğine ve onlara yol göstereceğine inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Bayramoğlu, G. (2016). Karmaşıklık Paradigması Işığında Örgüt Teorilerinin Yeniden Değerlendirilmesi. Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der. 2016; (35): 49-63.
- Bertalanffy, L. V. (1972). The Quest For Systems Philosophy, 3(2), 142-145.
- Cilliers, P. (1998) Complexity and Postmodernism: Understanding complex systems, London: Routledge.
- Çelikkol, M. (2017). Tedarik Ağları: Karmaşıklık Teorisiyle Bir Yaklaşım. https://www.researchgate.net/publication/319842313_Tedarik_Aglari_Karmasiklik_Teorisiyle_Bir_Yaklasim_Supply_Networks_A_Complexity_Theory_Approach (15 Şubat 2023). DOI: 10.13140/RG.2.2.31170.68802
- Çobanoğlu, F. (2008). Değişim Mantiğini Anlamak: Akış Ve Dönüşüm Olarak Örgüt. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (23), 110-119.
- Dann, Z., & Barclay, I. (2006). Complexity theory and knowledge management application. Electronic Journal of Knowledge Management, 4(1), 21-30. http://issuu.com/academic-conferences.org/docs/ejkm-volume4-issue1-article63?mode=a_p (15 Şubat 2013).
- Dargahi H. (2013). Quantum Leadership: The Implication for Iranian Nursing Leaders. Acta Med Iran, 51 (6), 411-417.
- Deardorff, D. S. & Williams, G. (2006). Synergy Leadership in Quantum Organizations. New York: Fesserdorff.
- Ertürk, A. (2012). Kaos Kuramı: Yönetim ve Eğitimdeki Yansımaları . Kastamonu Eğitim Dergisi , 20 (3) , 849-868 . <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/48698/619568> (10 Ocak 2023).
- Fris, J. & Lazaridou, A. (2006). An Additional Way of Thinking about Organizational Life and Leadership: The Quantum Perspective. Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 48, 1-29.
- Galbraith, P.L. (2004). Organisational leadership and chaos theory: Let's be careful. Journal of Educational Administration, 42, 1, 9-28.

- Guillory, W. A. (2007). The Future Perfect Organization: Leadership For The Twenty-First Century-Part I. Industrial and Commercial Training, 39-1, 52-58. <https://doi.org/10.1108/00197850710721408>
- Gülcan, M. G. (2015). Complexity Theory and New Leadership Paradigm. British Journal of Education, Society & Behavioural Science, 10, 2, 1-12.
- Holland, J.H. (1992). Complex Adaptive Systems. *American Academy of Arts and Sciences*, 121(1), 17-30.
- Holland, J. H. (1995). Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity. New York: Addison-Wesley.
- Holmdahl, L. (2005). Complexity Theory and Startegy, a Basis for Product Development. <http://www.complexityforum.com/articles/complexity-strategy.pdf> (11 Eylül 2017)
- Jaoude, A.A. (2017). The paradigm of complex probability and Claude Shannon's information theory. *Systems Science & Control Engineering*, 5 (1), 380-425
- Kara, S. B. K. (2013). Yeni Bilim ve Liderlik. *Akademik Bakış Dergisi*, 34, 1-13.
- Kauffman, S. A. (1993). The origins of order. Self-organization and selection in evolution. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Kayral, İ. H. (2016). Dağıtımçı Liderlik, Karmaşık Sistemlerde Liderlik ve Öz Liderlik Teorileri Kapsamında Makrodan Mikroya Liderlik. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4 (1), 12-22.
- Kondepudi, D., Petrosky, T., & Pojman, J. (2017). Dissipative structures and irreversibility in nature: Celebrating 100th birth anniversary of Ilya Prigogine (1917-2003). *Chaos*, 27 (10), 104501-104507. <https://doi.org/10.1063/1.5008858> https://digitalcommons.lsu.edu/chemistry_pubs/1096/ (11 Kasım 2022).
- Lazaridou, A. & Fris, J. (2008). Slipping the Yoke of the Heroic Paradigm: Looking for Quantum Leadership. *International Electronic Journal for Leadership in Education*, 12(21),1-13. https://www.researchgate.net/publication/266560474_Slipping_the_yoke_of_the_heroic_paradigm_Looking_for_quantum_leadership (15 Şubat 2013).
- Malloch, K. (2010). Innovation Leadership: New Perspectives for New Work. *Nursing Clinics of North America*, 35, 1, 1-9.
- Maturana, H. R. & Varela, F.J. (1992). *The Tree Knowledge*, Boston: Shambala (Akt. Erçetin Ş.Ş.(2001), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım)
- McMillan, E. (2004). *Complexity, organizations and change*. London & New York: Routledge, Taylor and Francis Group.

KARMAŞIK ADAPTİF SİSTEMLER VE KUANTUM LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

- Morrison, K. (2002). *School Leadership And Complexity Theory*. USA: Routledge Flamer.
- O’Grady, T. P. ve Malloch, K. (2003). *Quantum Leaders: A Textbook of New Leadership*. USA: Jones and Bartlett Publishers.
- O’Grady, T. P. ve Malloch, K. (2014). *Quantum Leadership (4 th Edition)*. Jones & Bartlett Publishers.
- O’Grady, T.P. & Malloch, K. (2017). *Quantum Leadership: Creating Sustainable Value in Health Care*, Canada:Jones & Bartlett Learning.
- Ömür, G. A., Tunç, A. Ö. & Düren, A. Z. (2012). Patterns of Mergers and Acquisitions in Turkey in the Era of “New Normal”. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 1611- 1617.
- Saygan, S. (2014). Örgüt Biliminde Karmaşıklık Teorisi. *Ege Akademik Bakış*, 14 (3), 413-423.
- Simbulan, M. G. (2011). Dominant Logic and Quantum Leadership: How both Relate to Entrepreneurial Aptitude among Business and Non-Business Students. *International Peer Reviewed Journal*, 1 (1), 127-144. ISSN: 2094-9251.
- Soydaş, A. U. (2002). Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Yönetim Kavramına Farklı Bir Yaklaşım: Kuantum ve Kaos Teorisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 2(12), 657-672.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics*, 26 (4), 21-32. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90003-1](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90003-1)
- Youngblood, M. D. (1997). Leadership at the Edge of Chaos: From Control to Creativity. *Strategy & Leadership*. 25(5), 8-14.
- Zohar, D. (1998). What would a quantum organization look like?. *Management Review*, 87(3), 56-58.